



Schlussbericht zum Thema

**Entwicklung nachhaltiger
Selbstmanagementkonzepte für Gruppen
zur Optimierung regionaler
Wertschöpfungsketten**

FKZ: 2818OE116; 2818OE117

**Projektnehmer: Hochschule für
nachhaltige Entwicklung
Eberswalde; Bioland Beratung
GmbH**

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

Das Bundesprogramm Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft (BÖLN) hat sich zum Ziel gesetzt, die Rahmenbedingungen für die ökologische und nachhaltige Land- und Lebensmittelwirtschaft in Deutschland zu verbessern. Es wird vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) finanziert und in der BÖLN-Geschäftsstelle in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) in Bonn in die Praxis umgesetzt. Das Programm untergliedert sich in zwei ineinandergreifende Aktionsfelder, den Forschungs- und den Informationsbereich.

Detaillierte Informationen und aktuelle Entwicklungen finden Sie unter
www.bundesprogramm.de

Wenn Sie weitere Fragen haben, wenden Sie sich bitte an:

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft
Deichmanns Aue 29
53179 Bonn
Tel: 0228-6845-3280
E-Mail: boeln@ble.de



**Hochschule
für nachhaltige Entwicklung
Eberswalde**



Gemeinschaftlicher Aufbau von Wertschöpfungsverbänden durch Akteure der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft

Abschlussbericht zum Projekt „Entwicklung nachhaltiger Selbstmanagementkonzepte für Gruppen zur Optimierung regionaler Wertschöpfung“

Katja Searles, Jekaterina Markow, Charis Braun, Anna Häring (HNEE)
Ruby Reimann, Gwendolyn Manek (BBG)

Projekt-Akronym: GrOW

Voller Projekttitel: Entwicklung nachhaltiger Selbstmanagementkonzepte für Gruppen zur Optimierung regionaler Wertschöpfung

Förderkennzeichen: 2818OE116, 2818O117

Laufzeit: 1.10.2018 – 31.12.2021

Projektleitung: **Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE)**
Prof. Dr. Anna Häring
Schicklerstraße 5
16225 Eberswalde

Verbundpartner: **Bioland Beratung GmbH (BBG)**
Gwendolyn Manek
Kaiserstraße 18
55116 Mainz

Projektbearbeitung: Katja Searles, Jekaterina Markow, Anna Maria Häring (HNEE)
Ruby Reimann, Berit Gölitzer und Gwendolyn Manek (BBG)

Unterstützung von: Charis Braun, Zoé Schierholz, Nathalie Buck, Nina Knies, Josephine Hübner (HNEE)

Datum: 28. Februar 2022

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Kurzfassung

Titel: Gemeinschaftlicher Aufbau von Wertschöpfungsverbänden durch Akteure der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft - Abschlussbericht zum Projekt „Entwicklung nachhaltiger Selbstmanagementkonzepte für Gruppen zur Optimierung regionaler Wertschöpfung“

Autorinnen: Katja Searles, Jekaterina Markow, Charis Braun, Ruby Reimann, Anna Häring, Gwendolyn Manek

Kontakt: Anna Häring, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, Email: Anna.Haering@hnee.de

Das Projekt „**Entwicklung nachhaltiger Selbstmanagementkonzepte für Gruppen zur Optimierung regionaler Wertschöpfung (GrOW)**“ wurde im Zeitraum Oktober 2018 bis Dezember 2021 unter der Leitung der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde in Zusammenarbeit mit der Bioland Beratung GmbH durchgeführt. Das Projekt sollte modellhaft in der Region Nordostdeutschland den Auf- und Ausbau regionaler Wertschöpfung im ländlichen Raum untersuchen. Wesentliches Ziel war, Potentiale, Hemmnisse und spezifische Rahmenbedingungen für erfolgreich selbstorganisierte Wertschöpfungskettenakteure und -gemeinschaften zu identifizieren sowie Ansatzpunkte und methodische Konzepte zur Unterstützung des Aufbaus regionaler Wertschöpfungsketten aufzuzeigen.

Dazu wurde zunächst anhand von zwei Fallstudien empirisch untersucht, wie Kooperation und Koordination in gemeinschaftlicher Wertschöpfung funktionieren. Weiterhin wurde der Prozess analysiert, in dem Akteure der Land- und Lebensmittelwirtschaft gemeinschaftliche Wertschöpfung aufbauen. Dazu begleiteten die Projektpartner diesen Prozess im Rahmen eines Aktionsforschungsansatzes in zwei Fallgruppen praktisch und reflektierten ihn wissenschaftlich. Mit dem Ziel, ein entsprechendes berufliches Anforderungsprofil zu ermitteln, wurden Personen, die den Aufbau gemeinschaftlicher Wertschöpfung professionell begleiten, zu ihren Tätigkeiten und Kompetenzen befragt.

Die Untersuchungen zeigen, dass es von regional- und produktspezifischen Rahmenbedingungen sowie den individuellen Kapazitäten und Motiven der Beteiligten abhängt, welche Kooperationsformen geeignet sind, gemeinschaftliche Wertschöpfung zu optimieren. Entscheidend ist darum die Qualität des Prozesses, in dem die Beteiligten diese Formate aushandeln und kontinuierlich anpassen.

Für das Gelingen dieses Prozesses ist es hilfreich, wenn es eine:n Koordinator:in gibt, der:die ihn initiiert und anfänglich begleitet. Bestehende Organisationsstrukturen von Marktteilnehmenden, wie z.B. die Verbände der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft, mit ihrem Selbstverständnis und ihrer Infrastruktur potentiell gute Rahmenbedingungen für den Aufbau von gemeinschaftlicher Wertschöpfung in der Land- und Lebensmittelwirtschaft.

Die Ergebnisse wurden für verschiedene Zielgruppen aufbereitet.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	7
1.1	Gegenstand des Vorhabens.....	7
1.2	Ziele und Aufgabenstellung des Projekts, Bezug des Vorhabens zu den einschlägigen Zielen des BÖLN oder zu konkreten Bekanntmachungen und Ausschreibungen	10
1.3	Planung und Ablauf des Projektes	11
2	Theoretischer Hintergrund: Aufbau von Wertschöpfungsverbänden	15
2.1	Wertschöpfungsverbände	15
2.2	Kooperation in Wertschöpfungsverbänden	16
2.3	Aufbau von Wertschöpfungsverbänden in <i>Communities of Practice</i>	17
2.3.1	Typische Rollen in <i>Communities of Practice</i>	18
2.3.2	Rolle des:der Koordinator:in in <i>Communities of Practice</i>	19
2.3.3	Typische Verläufe von <i>Communities of Practice</i>	19
2.3.4	Prinzipien zur Gestaltung gelingender <i>Communities of Practice</i>	20
2.3.5	Aufbau von Wertschöpfungsverbänden in <i>Communities of Practice</i>	22
3	Material und Methoden	23
3.1	Kooperation und Koordination in Wertschöpfungsverbänden: Analyse von Best Practices in zwei Wertschöpfungsverbänden im Bereich Weiderind	25
3.2	Aufbau von Wertschöpfungsverbänden: Aktionsforschung in Fallstudiengruppen in Nordostdeutschland	26
3.2.1	Aktionsforschung zum Aufbauprozess von Wertschöpfungsverbänden	26
3.2.2	Erhebung bestehender Strukturen der ökologischen Schlachtung und Fleischverarbeitung in Nordostdeutschland	28
3.3	Befragungen von Koordinator:innen des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden	30
3.3.1	Interviews mit verschiedenen Funktionsträger:innen bei der Koordination des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden	30
3.3.2	Videointerviews mit Praktiker:innen und Koordinator:innen von Wertschöpfungsverbänden	31
4	Ergebnisse: Kooperation, Entwicklung und Koordination in Wertschöpfungsverbänden in Nordostdeutschland	32
4.1	Kooperation in Wertschöpfungsverbänden	32
4.1.1	Fallbeispiel 1: Wertschöpfungsverbund mit Erzeugerzusammenschluss	32
4.1.2	Fallbeispiel 2: Wertschöpfungsverbund mit Erzeuger- und Handelsbetrieb	36
4.1.3	Synthese	38
4.2	Entwicklung von Wertschöpfungsverbänden	39
4.2.1	Honig aus Berlin-Brandenburg	39
4.2.2	Weiderind aus der Altmark, Sachsen-Anhalt	46
4.2.3	Synthese	51

4.3	Koordination des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden	52
4.3.1	Institutionelle Verortung der Koordinator:innen	53
4.3.2	Charakteristika der von Koordinator:innen bei Anbauverbänden begleiteten <i>Communities of Practice</i>	53
4.3.3	Funktion der Koordinator:innen im Verlauf der <i>Communities of Practice</i>	54
4.3.4	Prinzipien zur gelingenden Gestaltung von <i>Communities of Practice</i>	55
4.3.5	Förderliche Eigenschaften von Koordinator:innen	56
4.3.6	Förderliche Rahmenbedingungen und Herausforderungen für die Koordination von Wertschöpfungsverbänden in Verbänden	57
4.3.7	Synthese	57
5	Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen.....	59
5.1	Beitrag zu den Projektzielen und wissenschaftliche Einordnung.....	59
5.1.1	Kooperationsformen in gelingenden selbstorganisierten Wertschöpfungsverbänden	59
5.1.2	Aufbau von Wertschöpfungsverbänden	60
5.2	Handlungsempfehlungen	62
5.2.1	Handlungsempfehlungen für die Praxis	62
5.2.2	Handlungsempfehlungen für die Wissenschaft	65
6	Angaben zum voraussichtlichen Nutzen und zur Verwertbarkeit der Ergebnisse	65
7	Gegenüberstellung der ursprünglich geplanten zu den tatsächlich erreichten Zielen; Hinweise auf weiterführende Fragestellungen	66
8	Zusammenfassung	67
9	Literaturverzeichnis	70
10	Übersicht über alle im Berichtszeitraum vom Projektnehmer realisierten Veröffentlichungen zum Projekt (Printmedien, Newsletter usw.), bisherige und geplante Aktivitäten zur Verbreitung der Ergebnisse.....	74
	Anhang	76
I.	Übersicht: Ökologische Mutterkuhhaltung in Ostdeutschland	77
II.	Übersicht: Ökologische Weidewirtschaft in der Altmark	80
III.	Bericht: Wertschöpfungskette Bio-Rindfleisch – Erhebung von Strukturen der Fleischverarbeitung in Ostdeutschland	82
IV.	Liste: Schlacht-, Zerlegungs- und Fleischverarbeitungsbetriebe in Ostdeutschland (hier: Berlin/Brandenburg), biozertifiziert nach Tierart (exemplarischer Auszug)	93
V.	Bericht: Rechercheergebnisse zum (Bio-)Honigmarkt in Deutschland	94

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen der Partizipation bei Communities of Practice.....	18
Abbildung 2: typische Entwicklungsphasen von Community of Practice	20
Abbildung 3: Netzwerkdarstellung Wertschöpfungsverbund Erzeugerzusammenschluss.....	33
Abbildung 4: Netzwerkdarstellung Wertschöpfungsverbund Erzeuger- und Handelsbetrieb	36
Abbildung 5: Die Region Berlin-Brandenburg	40
Abbildung 6: Zeitlicher Verlauf der wichtigsten Aktivitäten in der Fallgruppe Honig.....	42
Abbildung 7: Die Altmark-Region	47
Abbildung 8: Zeitlicher Verlauf der wichtigsten Aktivitäten in der Fallgruppe Weiderind	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Arbeitspakete, Aufgaben und Arbeitsteilung	11
Tabelle 2: Übersicht Modulergebnisse.....	24
Tabelle 3: Übersicht der Dokumentation der Aktionsforschung	28

Abkürzungsverzeichnis

BLE	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BÖLW	Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft
FB	Fallbeispiel
WSK	Wertschöpfungskette
WSV	Wertschöpfungsverbund

1 Einführung

1.1 Gegenstand des Vorhabens

Ein ökologischer Umbau der Land- und Lebensmittelwirtschaft ist unumgänglich. Intensive Landwirtschaft degeneriert den Boden, geht zu Lasten der Artenvielfalt und bedroht damit auch die menschliche Lebensgrundlage z. B. (FAO 2019; Mbow, C., C. Rosenzweig, L.G. Barioni, T.G. Benton, M. Herrero, M. Krishnapillai, E. Liwenga, P. Pradhan, M.G. Rivera-Ferre 2019). Das erkennen zunehmend auch Verbraucher:innen, weshalb die Nachfrage nach Bio-Lebensmitteln seit Jahren stetig wächst. So stieg der Umsatz der Bio-Branche in Deutschland im Jahr 2020 um über 22 % (BÖLW 2021).¹

Immer mehr Landwirt:innen bauen daher ihre Bio-Produktion aus oder stellen auf ökologische Bewirtschaftung um. Der Anteil an Flächen unter biologischer Bewirtschaftung stieg in Deutschland seit 1996 von 2,1 auf 10,2 % im Jahr 2020, was einer Fläche von knapp 1,7 Mio. ha entspricht (Statista 2021). Die zentrale Frage aus der Perspektive von bestehenden und umstellenden Bio-Betrieben ist dabei, wie der Absatz ihrer Produkte sichergestellt werden kann. Tatsächlich verhindern gegenwärtige Marktstrukturen häufig die erfolgreiche Vermittlung von Angebot und Nachfrage von Bio-Produkten. Wenn aber Erzeugnisse nicht zu bestmöglichen Preisen auf adäquaten Märkten abgesetzt werden können, bleibt die Wertschöpfung für die Bio-Branche suboptimal.

Die Hindernisse liegen dabei sowohl im Bereich der Produktion, als auch der Verarbeitung und Vermarktung. Die Umstellung der Produktion auf ökologische Bewirtschaftung ist für betroffene Betriebe mit Kosten und Unsicherheit verbunden. Auch müssen Landwirt:innen dafür zum Teil neues Fachwissen erwerben. Mitunter wissen Erzeuger:innen nicht um passende Verarbeiter:innen und Abnehmer:innen oder können keinen Kontakt zu ihnen herstellen. Manche erfüllen mit ihren Produkten in Menge und/oder Qualität nicht die Anforderungen von potentiellen Abnehmer:innen. So arbeitet der Lebensmitteleinzelhandel in der Regel mit Zwischenhändler:innen, die zuverlässig entsprechende Mengen an standardisierten Produkten liefern können. Dies führt dazu, dass Erzeuger:innen ihre vor Ort erzeugten Produkte nicht in der Filiale vor Ort anbieten können. Schließlich verstehen sich viele Erzeuger:innen nach wie vor als Einzelunternehmer:innen, statt als Akteur:innen innerhalb von Wertschöpfungsketten, und versäumen es, manche Kooperationspotentiale für sich zu nutzen. Ein besonders großes Hindernis für die Wertschöpfung in der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft stellt zudem das Fehlen und/oder der Rückgang an Verarbeitungsstrukturen im ländlichen Raum in den

¹ Dabei ist zu bemerken, dass dieser starke Anstieg teils pandemiebedingt ist. So führte die zeitweise Schließung von Restaurants und Gemeinschaftsgastronomie zu einem stärkeren Umsatz im Lebensmittelhandel, von dem auch die Bio-Branche profitierte (BÖLW 2021).

letzten dreißig Jahren dar (Braun et al. 2018; Rutz et al. 2015). So können zum Beispiel Mutterkuhhalter:innen und Rindermäster:innen in vielen Regionen ihre Tiere nicht mehr in der näheren Umgebung schlachten und/oder verarbeiten lassen.

Vor diesem Hintergrund sind vielfältige öffentliche und private Organisationen und Initiativen der Land- und Lebensmittelwirtschaft an einer Optimierung der Wertschöpfung in der Bio-Branche interessiert. So ist es ein erklärtes Ziel der Bundesregierung in ihrer „Zukunftsstrategie ökologischer Landbau“ (BMEL 2015), die ökologisch bewirtschaftete Fläche in Deutschland bis zum Jahr 2030 auf 20 % zu erhöhen. Zu diesem Zweck werden zahlreiche Maßnahmen auf nationaler und regionaler Ebene umgesetzt, wie etwa die Förderung von Ökomodellregionen und Bio-Städten (Nefzger 2019). Mit öffentlich finanzierten Beratungs- und Bildungsangeboten soll der Zugang zu ökologischer Landwirtschaft erleichtert werden. Mittels öffentlich finanzierter praxisbezogener sowie wissenschaftlicher Projekte an öffentlichen und privaten Einrichtungen sollen außerdem die verschiedenen Stufen der Wertschöpfungsketten in der Bio-Branche gestärkt werden (BMEL 2019). Auch Nichtregierungsorganisationen wie Umweltverbände oder Ernährungsräte setzen sich für den Ausbau des Ökolandbaus ein, zum Beispiel durch Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung und Bildungsaktivitäten.

Allen voran sind schließlich auch die Akteure der Bio-Branche selbst daran interessiert, die wachsende Nachfrage nach Bio-Lebensmitteln zu bedienen. Regional- und sektorenspezifische Cluster in der Land- und Lebensmittelwirtschaft vernetzen relevante Akteure und fördern den Wissenstransfer zwischen ihnen. Organisationen und Interessensverbände von Akteuren auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette – von Erzeuger- bis Verbraucherverbänden – fördern ihre jeweiligen Mitglieder zum Beispiel durch Agrarberatung und Unterstützung im Vertrieb (Sebaldt und Straßner 2004). Außerdem bieten sie Gelegenheitsstrukturen für den Austausch der Mitglieder untereinander (Searles und Häring 2019) und betreiben politische Interessensvertretung nach außen.

Angesichts der Tatsache, dass 63 % der ökologisch bewirtschafteten Flächen durch Erzeugerverbände zertifiziert sind (BÖLW 2021), kommt diesen eine besonders wichtige Rolle beim ökologischen Umbau der Landwirtschaft zu. Mit ihren Eigenschaften sind sie in der Lage viele Hindernisse von Erzeuger:innen am Markt zu adressieren. Nicht nur beraten und begleiten sie Betriebe bei der Umstellung auf ökologische Bewirtschaftung und helfen ihnen mit Fachwissen bei spezifischen Fragen. Die meisten Verbände haben über viele Jahre auch glaubhafte Marken aufgebaut und bieten damit ihren Verbandsmitgliedern eine zuverlässige, im Vertrauen stehende Kundschaft. Für Umsteller:innen wirkt das Verbandssiegel so als Türöffner am Markt. Darüber hinaus agieren Verbände als Netzwerke und vermitteln aktiv unter Erzeuger:innen, aber auch Kontakte zu weiteren Marktakteur:innen. Sie bringen gleichgesinnte Erzeuger:innen zusammen, initiieren und pflegen kollegialen Austausch und tragen zu einem

geteilten Selbstverständnis bei. Manche haben außerdem Vermarktungsgesellschaften etabliert, in deren Rahmen Produktionsabläufe und Erträge der jeweiligen Mitglieder bereits zielgerichtet aufeinander abgestimmt und zusammengeführt werden. Schließlich treiben die Anbauverbände auch auf politischer Ebene den ökologischen Umbau der Land- und Lebensmittelwirtschaft durch aktive Interessenvertretung auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene voran.

Dass diese Eigenschaften sie in besonderer Weise qualifizieren, den Auf- und Ausbau von Wertschöpfung in der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft zu beschleunigen, erkennen die Anbauverbände seit einigen Jahren und beginnen entsprechende Organisationsstrukturen zu entwickeln. So werden zunehmend Stellen für die Beratung und Begleitung von Mitgliedern und Partnern bei dem Aufbau von Wertschöpfung eingerichtet. Beim Bundesverband Demeter begleiten beispielsweise sogenannte „Referent:innen für regionale Vermarktung“ den Auf- und Ausbau von Wertschöpfung in Bayern, Baden-Württemberg und Norddeutschland. Ähnliche Aufgaben übernehmen „Netzwerker:innen“ beim Anbauverband Naturland (Braun et al. 2020b).

Diese Ausweitung ihres Tätigkeitsbereichs bei gleichzeitig wachsenden Mitgliederzahlen zu bewerkstelligen, stellt die Verbände auf eine Belastungsprobe. Auf diesen Bedarf antwortet das **Projekt „Entwicklung nachhaltiger Selbstmanagementkonzepte für Gruppen zur Optimierung regionaler Wertschöpfung (GrOW)“**. Das Projekt schließt damit auch eine Forschungslücke, da die Rolle von Erzeugerverbänden für die Optimierung von Wertschöpfung in der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft bislang kaum wissenschaftlich erschlossen ist. Dieser Bericht stellt die wichtigsten Ergebnisse des Projekts dar.

In Kapitel 2 wird der wissenschaftliche Hintergrund aufbereitet. Dabei wird zunächst das Konzept des Wertschöpfungsverbands in der Land- und Lebensmittelwirtschaft eingeführt (vgl. 2.1) und die wesentlichen Merkmale von Kooperation in solchen dargelegt (vgl. 2.2). Anschließend wird das Konzept der *Communities of Practice* vorgestellt, das sich als besonders hilfreich bei der Analyse des Aufbaus gelingender Wertschöpfungsverbände erwiesen hat (vgl. 2.3).

In diesem Projekt wurden empirische Untersuchungen in drei verschiedenen Modulen durchgeführt. Zunächst wurde anhand des Beispiels zweier bereits etablierter Wertschöpfungsverbände beschrieben, wie gemeinschaftliche Wertschöpfung funktioniert: Welche verschiedenen Strukturen haben Akteur:innen in solchen Wertschöpfungsverbänden aufgebaut? Welche Instrumente der Kooperation und Koordination bewähren sich dabei besonders? Lassen sich aus der Praxis allgemeingültige Handlungsempfehlungen für die Entwicklung von Wertschöpfungsverbänden ableiten? (Modul 1 „Kooperation und Koordination von Wertschöpfungsverbänden“) GrOW ermöglichte außerdem in zwei Fall-

gruppen die exemplarische Durchführung einer solchen Begleitung bei der Entwicklung von Wertschöpfungsverbänden durch eine Koordinatorin bei einem Anbauverband. Diese wurde prozessbegleitend von Projektmitarbeiterinnen wissenschaftlich reflektiert (Modul 2 „Aufbau von Wertschöpfungsverbänden“). Schließlich wurden 17 Personen, die den Aufbau von Wertschöpfungsverbänden professionell begleiten, zu ihren Tätigkeiten und Kompetenzen befragt, um ein Anforderungsprofil entsprechender Stellen zu ermitteln (Modul 3 „Koordination des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden“). Material und Methoden dieser empirischen Untersuchungen werden in Kapitel 3 dargelegt. Kapitel 4 fasst die Ergebnisse der Untersuchungen zusammen.

In Kapitel 5 werden die erworbenen Einsichten zum effektiven Aufbau von Wertschöpfungsverbänden diskutiert, um auf dieser Grundlage in Handlungsempfehlungen für verschiedene Zielgruppen zu formulieren. In Kapitel 6 wird über den voraussichtlichen Nutzen und die Verwertbarkeit der Ergebnisse des Projekts reflektiert. Kapitel 7 leistet eine Gegenüberstellung der tatsächlich erreichten mit den ursprünglich geplanten Zielen des Projekts. Kapitel 8 fasst die Inhalte des Abschlussberichts zusammen.

1.2 Ziele und Aufgabenstellung des Projekts, Bezug des Vorhabens zu den einschlägigen Zielen des BÖLN oder zu konkreten Bekanntmachungen und Ausschreibungen

Ziel der Bundesregierung ist es, bis zum Jahr 2030 die in Deutschland ökologisch bewirtschaftete Fläche auf 20 % zu erhöhen. Die Zukunftsstrategie ökologischer Landbau (ZÖL) ist ein wesentliches Werkzeug des BMEL, dieses Ziel zu realisieren. Mit den Maßnahmen M16 bis M20 wird deutlich, dass der Hebung des Nachfragepotenzials für Biolebensmittel eine große Wichtigkeit zugesprochen wird. Das Projekt GrOW bearbeitet dabei vor allem M16 „Kooperationsmanagement in Biowertschöpfungsketten fördern“.

Das Projekt sollte modellhaft in der Region Nordostdeutschland den Auf- und Ausbau regionaler Wertschöpfungsverbänden und damit die Stärkung der Wertschöpfung im ländlichen Raum fördern. Wesentliches Ziel war, Potentiale, Hemmnisse und spezifische Rahmenbedingungen für erfolgreich selbstorganisierte Wertschöpfungskettenakteure und -gemeinschaften zu identifizieren und zu analysieren sowie Ansatzpunkte und methodische Konzepte zur Unterstützung des Aufbaus regionaler Wertschöpfungsketten aufzuzeigen. Für das Projekt zentral war dafür die wissenschaftliche Begleitung zweier Fallgruppen sowie die Untersuchung von Best-Practice-Beispielen und bestehender Koordinationsstrukturen um die spezifischen Kooperations- und Netzwerkstrukturen aufzuzeigen.

1.3 Planung und Ablauf des Projektes

Das Projekt wurde im Zeitraum Oktober 2018 bis Dezember 2021 (39 Monate) durchgeführt. Die ursprüngliche Projektlaufzeit bis März 2021 wurde erstens kostenneutral und zweitens für die zusätzliche Erstellung von Lehrvideos im Bereich Wertschöpfungsketten-Entwicklung sowie Kooperation und Koordination in Wertschöpfungsverbänden verlängert (vgl. 3.2.3).

Das Projekt wurde von der Hochschule für nachhaltige Entwicklung, Eberswalde (HNEE) koordiniert und im Verbund mit der Bioland Beratung GmbH (BBG) durchgeführt. Es war in sechs Arbeitspakete (AP) gegliedert, in denen das Thema Aufbau von regionaler Wertschöpfung aus unterschiedlichen Perspektiven aufgegriffen wurde. Neben der wissenschaftlichen Untersuchung in allen Arbeitspaketen durch die HNEE, wurde in zwei Fallgruppen der Aufbau von Wertschöpfungsverbänden von der BBG praktisch umgesetzt (AP2). Die Leitung der Arbeitspakete lag vorrangig bei der HNEE. Beide Partner waren jedoch an der Durchführung der jeweiligen Teilaufgaben des anderen beteiligt.

Tabelle 1: Übersicht der Arbeitspakete, Aufgaben und Arbeitsteilung

	Arbeitspakete	PM HNEE	PM BBG		Aufgabe
AP1	Literaturrecherche und Erfassung von Forschungsgruppen	3		1.1	Fortlaufend begleitende Literaturanalyse
			1	1.2	Identifikation von Fallstudiengruppen
AP2	Aktionsforschung: Fallstudiengruppen (Nordostdeutschland)	0.5	0.5	2.1	Detailplanung des methodischen Vorgehens im Rahmen der Aktionsforschung
		1		2.2	Befragung der Akteure (einzelunternehmerische Erzeuger, Verarbeiter, Händler) im Forschungsgebiet, Netzwerkanalyse: Schwachstellen- und Potentialanalyse (Organisationsebene)
		0.25	2	2.3	Definition geeigneter Koordinations- und Regelungsprozesse mit der WSK-Gruppe, Akteure verständigen sich über die Gestaltung und die Regeln ihrer Interaktionen = "Aktionsplan der WSK-Gruppe" (Akteurs- und Prozessebene)
		0.25	2.5	2.4	Begleitendes Monitoring der Testphase der selbstgewählten Struktur in der WSK-Gruppe (Akteurs- und Prozessebene), inkl. systematischer Dokumentation des Prozesses / Protokollierung der Treffen der WSK-Gruppen zur Analyse in 2.6
		0.25	2.5	2.5	Evaluation und Auswertung der Arbeit in den WSK-Gruppen: kritische Bewertung der angewendeten Maßnahmen, mögliche Kurskorrektur auf Akteurs- und Prozessebene
		1.5	0.75	2.6	Auswertung der erhobenen Daten (Netzwerkanalyse): Erfolgsfaktoren, Hemmnisse, Rahmenbedingungen (Organisationsebene)
AP3	Analyse: Best Practice Gruppen (bundesweit)	0.25	0.25	3.1	Detailplanung des methodischen Vorgehens der Analyse von Gruppen, die erfolgreich im Selbstmanagement regionale WSK ergriffen und optimiert haben (Best Practice)
		0.75	0.25	3.2	Befragung der identifizierten Best Practice Gruppen: Erzeuger, Verarbeiter, Händler

	Arbeitspakete	PM HNEE	PM BBG		Aufgabe
		0.75		3.3	Auswertung der erhobenen Daten: Erfolgsfaktoren, Hemmnisse, Rahmenbedingungen
AP4	Befragung: Schlüsselakteure bestehender Koordinationsstrukturen	0.25	0.25	4.1	Detailplanung des methodischen Vorgehens der Analyse bestehender Koordinationsstrukturen: Beratungsdienstleister, die Wertschöpfungskettenansatz verfolgen
		0.75		4.2	Befragung Schlüsselakteure: WSK-Berater, betroffene Beratungsdienstleister
		0.75		4.3	Auswertung der erhobenen Daten: Erfolgsfaktoren, Hemmnisse, Rahmenbedingungen
AP5	Systematisierung der Ergebnisse	4	0.5	5	Zusammenführen der Ergebnisse aus den AP1-4 und Ableitung von Handlungsempfehlungen
AP6	Verfügbarmachung der Informationen und Wissenstransfer	0.75	0.5	6.1	Aufbereitung der Informationen als Optimierungshilfen für interessierte Akteure entlang der WSK: Erzeuger, Verarbeiter, Händler, Beratungsdienstleister, Politik
		1.5	1.5	6.2	Wissenstransfer, Vernetzung und Wissenskommunikation sowie begleitende Veröffentlichungen der Ergebnisse für Praxis, Wissenschaft und Politik
	Koordination	0.5	0.5		
	Gesamt	17	13		

Nachfolgend werden die Umsetzung der Arbeitspakete und ggf. nötige Abweichungen vom Arbeitsplan dargestellt. Eine eingehende Darstellung zu den verwendeten Materialien und Methoden in den verschiedenen Projektmodulen werden in Abschnitt 3 dargelegt.

AP1: Literaturrecherche und Erfassung von Forschungsgruppen

Die Literaturrecherche (AP1.1) begleitete die Projektbearbeitung fortlaufend, wie in der Planung vorgesehen. Die Erfassung der Fallgruppen (AP1.2) wurde gegenüber der ursprünglichen Planung über 2018 hinaus bis ins zweite Quartal 2019 fortgeführt. Dabei konnte die Zusammenarbeit mit einer Fallgruppe unmittelbar zu Projektbeginn aufgenommen werden. Die Identifikation der zweiten offenbarte sich jedoch als aufwendiger. Im zweiten Quartal 2019 wurde Die zweite Fallgruppe wurde im zweiten Quartal 2019 identifiziert und die Zusammenarbeit aufgenommen.

AP2: Aktionsforschung: Fallstudiengruppen (Nordostdeutschland)

Im Zuge der Projektbearbeitung wurde die ursprüngliche Zielsetzung von AP2 konkretisiert und dem gewählten qualitativ-explorativen Aktionsforschungsansatz entsprechend den Bedürfnissen der Partizipierenden, im vorliegenden Fall an den Mitgliedern der ausgewählten Fallgruppen, angepasst. Beide Fallgruppen befanden sich bei der Aufnahme der Zusammenarbeit in einem frühen Stadium des Auf-

baus einer gemeinschaftlichen Wertschöpfung. Vor diesem Hintergrund musste die ursprünglich geplante Zielsetzung und Methodik des Arbeitspaketes geändert werden. Statt „Akteurskonstellationen, Prozesse und Organisationsformen (Beziehungs- und Sachebene)“ (vgl. Vorhabenbeschreibung) in den jeweiligen Fallgruppen mittels leitfragengestützter Interviews und Net-Mapping zu erfassen – die zum Erhebungszeitpunkt noch gar nicht etabliert waren -, lag der Fokus der Aktionsforschung darauf, Austauschformate zu nutzen innerhalb derer Vernetzung, Aushandlung von Kooperationsformen in ihren Wertschöpfungsverbänden und Wissensaustausch stattfand (vgl. 3.2.2, 4.2). Diese inhaltliche Neuausrichtung wirkte sich auf alle Teilpakete von AP2 aus.

Besonders hervorzuheben ist, dass in Ergänzung, also zusätzlich zum ursprünglichen Arbeitsplan, umfassende Erhebungen von Produktions-, Schlacht- und Verarbeitungsstätten für die Fallgruppe Weiderind erstellt wurden (vgl. 3.2.2, 4.2, Anhang). Diese waren vor dem Hintergrund des frühen Stadiums der Gruppe sowohl aus wissenschaftlicher, als auch aus der Sicht der an den Fallgruppen beteiligten Praktiker:innen wertvolle Ergänzungen um den Aufbau der Fallgruppe optimal zu unterstützen.

Aus den Verzögerungen bei der Auswahl der zweiten Fallgruppe (vgl. AP1) ergaben sich außerdem teilweise zeitliche Verschiebungen innerhalb von AP2.

- So wurde die Detailplanung des methodischen Vorgehens im Rahmen der Aktionsforschung (AP2.1) im ersten Quartal 2019 abgeschlossen.
- Aus der Verschiebung der Aufnahme der Zusammenarbeit mit der einen Fallgruppen ergaben sich gegenüber der ursprünglichen Zeitplanung eine Verschiebung des Arbeitsbeginns, also der Aufnahme von Aktionen (AP2.3). Die Umsetzung der Aktionen erfolgte ohne nennenswerte Abweichung vom ursprünglichen Arbeitsplan.

Letztlich haben insgesamt zeitliche und inhaltliche Verschiebungen stattgefunden. Diese rechtfertigen sich jedoch vor dem Hintergrund des gewählten Aktionsforschungsansatzes sowie der Interessen der beteiligten Praktiker:innen.

AP3: Analyse: Best Practice Gruppen (bundesweit)

Wie in der Planung vorgesehen, wurden in diesem Arbeitspaket Best Practice Gruppen, die erfolgreich im Selbstmanagement regionale Wertschöpfungsketten aufgebaut und optimiert haben, untersucht. Aus den Fragestellungen der Fallgruppe Weiderind (AP2), ergaben sich die Kriterien Wertschöpfungsverbund Weiderind sowie die Region Nordostdeutschland für die Wahl der Stichprobe (vgl. 3.2.1, 4.1). Aus den Verzögerungen in AP1 sowie den Beeinträchtigungen durch die Covid-19 Pandemie musste die Bearbeitung in das Jahr 2021 verschoben werden. Die Bearbeitung erfolgte gemäß Arbeitsplan.

AP4: Befragung: Schlüsselakteure bestehender Koordinationsstrukturen

Wie geplant wurden in AP4 auf der Grundlage von Fragestellungen in AP2 Schlüsselakteure bestehender Koordinationsstrukturen, insbesondere Beratungsdienstleister, die einen Wertschöpfungskettenansatz verfolgen, untersucht. Dafür wurde die Stichprobe der inhaltlichen Neuausrichtung von AP2 angepasst. Entscheidendes Kriterium für die Auswahl war die Verortung der Koordinator:innen bei Beratungsdienstleistern, die den gemeinschaftlichen Aufbau von Wertschöpfungsverbänden koordinierend unterstützen und dafür Austauschformate nutzen innerhalb derer Vernetzung, Aushandlung von Kooperationsformaten und Wissenstransfer stattfinden (vgl. 3.2.3, 4.3). Für die Umsetzung von AP4 wurde eine Zusammenarbeit mit dem EIP-Projekt „Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg“ eingegangen. Dadurch konnten Umfang und Ausmaß der Befragung maßgeblich vertieft werden. Das heißt, anstelle einer Stichprobe von 4 konnten 20 Schlüsselakteuren bestehender Koordinationsstrukturen befragt werden. Die Auswertung des umfangreichen Materials wurde im ersten Quartal 2020 abgeschlossen.

AP5: Systematisierung der Ergebnisse

Aus den zeitlichen Verschiebungen zu Projektbeginn (vgl. AP1) sowie den Beeinträchtigungen durch die Covid-19 Pandemie ergab sich gegenüber der ursprünglichen Zeitplanung eine Verschiebung des Arbeitsbeginns an AP5. Die Systematisierung der Ergebnisse erfolgte ohne nennenswerte Abweichungen vom ursprünglichen Arbeitsplan.

AP6: Verfügbarmachung der Informationen und Wissenstransfer

Wie in der Planung vorgesehen begleitete die Verfügbarmachung der in der Projektbearbeitung gewonnenen Informationen und Wissenstransfer die Projektbearbeitung fortlaufend (vgl. Kap. 10). Außerdem ergab sich im Rahmen der Projektaktivitäten die Möglichkeit, die GrOW-Projektergebnisse aus AP1 bis AP4 in das eLearning Programm „Ökolandbau“ des BÖLN einzubringen. Für das Wertschöpfungsketten-Modul des eLearning Programm wurden Lehr-Folien und –Videos erstellt (vgl. 3.2.3). Dies ermöglichte dem GrOW-Projekt den gezielten Wissenstransfer (vgl. 3.2.3, Kap. 10) an mögliche zukünftige Koordinator:innen von Wertschöpfungsverbänden.

2 Theoretischer Hintergrund: Aufbau von Wertschöpfungsverbänden

In diesem Kapitel wird der wissenschaftliche Hintergrund des GrOW-Projekts dargestellt. Dabei wird zunächst das Konzept des Wertschöpfungsverbands in der Land- und Lebensmittelwirtschaft eingeführt (vgl. 2.1) sowie die Begriffe Kooperation und Koordination im Kontext definiert (2.2). Anschließend wird das Konzept der *Communities of Practice* vorgestellt, das sich als besonders hilfreiches Instrument bei der Analyse des Aufbaus gelingender Wertschöpfungsverbände erwiesen hat (vgl. 2.3).

2.1 Wertschöpfungsverbände

Der Begriff der **Wertschöpfung** bezeichnet einerseits die Differenz zwischen dem wahrgenommenen Nutzen (Wert) eines Produkts und den produktspezifischen Herstellungskosten. Der Nutzen eines Produktes ist dabei nicht intrinsisch, sondern abhängig von der Wahrnehmung des Nutzers (Manning 2015; Feenstra und Hardesty 2016; Lamine und Noe 2017). Dessen Nutzenwahrnehmung kann dabei sowohl durch ökonomische Interessen (Gewinnmaximierung) als auch nicht-ökonomische Motive (ideelle, emotionale) bestimmt sein. Diese Interessen variieren dabei unter anderem in Abhängigkeit vom ökonomischen Verhältnis des Nutzers zum Produkt (Produzent, Veredler, Vertrieb oder Endkonsument). Zum anderen wird der Prozess selbst, in dessen Verlauf Wert erzeugt wird, als Wertschöpfung bezeichnet (Wang et al. 2020). Aus einer ökonomischen Perspektive interessiert dabei vor allem, wie der ökonomische Nutzen eines Produktes gesteigert werden kann.

Nach Porter (1985) wird die systematische Abfolge von Tätigkeiten zur Herstellung eines Produktes als **Wertschöpfungskette** bezeichnet. Die typischen Stufen der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette sind dabei Urproduktion/Erzeugung, Verarbeitung und Veredelung, Vertrieb. Wertschöpfungsketten können prinzipiell von einzelnen Unternehmen abgedeckt werden. So gibt es zum Beispiel landwirtschaftliche Betriebe, die Milch erzeugen, diese zu einem Produktsortiment verarbeiten und veredeln und über verschiedenen Absatzwege (Hofladen, Abokiste, Märkte) vermarkten. Oft sind die einzelnen Stufen der Wertschöpfungsketten aber bei unterschiedlichen, rechtlich selbstständigen Unternehmen angesiedelt. In diesem Fall kann von einem **Wertschöpfungsverbund** gesprochen werden (Teller und Longmuß 2007). Dabei ist das Ziel der beteiligten Unternehmen, durch die Abstimmung komplementärer Erzeugnisse, Informationen und Fähigkeiten Synergieeffekte und damit eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zu realisieren (Gottwald und Boergen 2012).

Die Ausrichtung der hier betrachteten zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit ist die **regionale Wertschöpfung**. Dabei wird ein Großteil der wertschöpfenden Aktivitäten innerhalb einer Region erbracht und richtet sich vorwiegend auf den regionalen Markt (Schubert und Bühler 2008; Wannemacher und

Kuhnert 2009). Wertschöpfungsverbünde definieren die für sie relevante Region anhand der Eigenschaften der zu vermarktenden Produkte, des logistischen Aufwands und der Zielmärkte (Wannemacher und Kuhnert 2009). Beispielsweise legt eine hohe Verderblichkeit des Produkts, wie sie zum Beispiel bei Rohmilch gegeben ist, eine räumliche Nähe von Produktion, Verarbeitung und Vermarktung nahe.

Der Untersuchungsgegenstand dieses Projekts sind vorrangig **Wertschöpfungsverbünde in Nordostdeutschland**, also Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Berlin und Sachsen-Anhalt. Unter dem landwirtschaftlichen Aspekt zeichnet sich diese Region historisch bedingt durch einen hohen Anteil großstrukturierter Betriebe aus, die als juristische Personen registriert sind und primär festangestellte Arbeitskräfte beschäftigen. In Westdeutschland dominieren dagegen kleinstrukturierte Familienbetriebe. Wolz fasst diese Differenz innerhalb der deutschen Landwirtschaft treffend in der Formel „One country-two systems“ zusammen (Wolz 2009).

Unter dem Aspekt der **landwirtschaftlichen Wertschöpfung** zeichnet sich **Nordostdeutschland** dadurch aus, dass ein Großteil der regional erzeugten Rohstoffe außerhalb der Region verarbeitet und als verkaufsfähiges Produkt reimportiert wird. Hauptursächlich dafür ist ein struktureller Mangel an Verarbeitungsbetrieben, die aus den Rohstoffen vorverarbeitete Produkte für Anbieter u.a. für weitere Veredelungsstufen herstellen z.B. (Braun et al. 2018; AFC 2015).

2.2 Kooperation in Wertschöpfungsverbänden

Wie aus der obigen Definition hervorgeht, zeichnen sich Wertschöpfungsverbünde durch die Abstimmung der wirtschaftlichen Tätigkeiten aller an ihnen beteiligten Unternehmen aus. Das Verhältnis der an einem Wertschöpfungsverbund beteiligten Unternehmen ist also eines der Kooperation, im Unterschied zu einem kompetitiven Verhältnis (Deutsch 1949). Unter Kooperation wird in diesem Projekt „die freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Partnern (Unternehmen und/oder Individuen) [verstanden, Anm. der Autorin], die ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit partiell zugunsten eines koordinierten Handelns aufgeben, um angestrebte Unternehmensziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können.“ (Etter 2003). Vergleiche dazu auch Hanf und Dautzenberg (2006), Deutsch (1949), Aulinger (1999) und Gulati et al. (2012).

Um ihre wirtschaftlichen Tätigkeiten in Wertschöpfungsverbänden aufeinander abzustimmen, haben Unternehmer:innen der Land- und Lebensmittelwirtschaft verschiedene Kooperationsformen entwickelt (Feenstra und Hardesty 2016; Lev und Stevenson 2011). Diese lassen sich anhand verschiedener Kriterien wie Flexibilität oder Dauer, Formalisierungsgrad unterscheiden (Peterson 2001). Kooperationspartner können dabei sowohl Unternehmer:innen der gleichen als auch unterschiedlicher Stufen der Wertschöpfungskette sein (horizontale vs. vertikale Kooperation) (Hanf und Dautzenberg 2006).

Ein wichtiger Aspekt von Kooperation im obigen Sinne ist **Koordination**. Darunter wird im Folgenden die Abstimmung konkreter wirtschaftlicher Aktivitäten im Rahmen einer wirtschaftlichen Kooperation verstanden. Bezeichnet Kooperation die *Tatsache* der Abstimmung von wirtschaftlichen Tätigkeiten im Interesse aller Beteiligten (zum Beispiel die gemeinsame Wertschöpfung von Rindfleisch), so beinhaltet Koordination die konkrete *Ausgestaltung* dieser Abstimmung (beispielsweise Festlegung von Liefermengen und -einheiten). Koordination kann im Prinzip von allen Beteiligten einer Kooperation geleistet werden, von einzelnen oder auch von Außenstehenden. Ziel von Koordination ist dabei stets, Arbeitsabläufe innerhalb der Kooperation zu optimieren. Dies beinhaltet überflüssige Tätigkeiten zu vermeiden, knappe Ressourcen effektiv einzusetzen und relevante Wissens- und Wahrnehmungsunterschiede der beteiligten Akteure auszugleichen.

Akteure in Wertschöpfungsverbänden stehen dabei vor der Herausforderung, diejenigen Kooperationsformen zu identifizieren, die ihren jeweiligen Interessen entsprechen.

2.3 Aufbau von Wertschöpfungsverbänden in *Communities of Practice*

Die Aushandlungsprozesse, in denen Wertschöpfungsverbänden entstehen, sowie die Funktion, die begleitende Organisationen, wie z.B. Verbände, dabei einnehmen, können sinnvoll mit dem Konzept der *Communities of Practice* beschrieben werden. *Communities of Practice* bezeichnen fest abgesteckte, aber für neue Teilnehmer:innen offene Gruppen von Praktiker:innen² (*community*), die sich mit einer ähnlichen Aufgabe beschäftigen oder ein bestimmtes Problem teilen (*domain*) und die Formate für ihren regelmäßigen Austausch (*practice*) über diese Aufgaben und mögliche Lösungsansätze entwickeln (Wenger 2000). Anders gesagt sind *Communities of Practice* also Gruppen von Praktiker:innen, die selbstorganisiert und partizipativ Aufgaben oder Probleme lösen³. Das *Communities of Practice*-Konzept findet sowohl in der wissenschaftlichen Analyse von Gruppenprozessen als auch in der Selbstbeschreibung vieler Organisationen – darunter auch im Bereich Land- und Lebensmittelwirtschaft - Anwendung (vgl. Kap. 5).

Im Folgenden werden einige mit dem Konzept verbundene Annahmen vorgestellt, die sich für das vorliegende Projekt als relevant erwiesen haben. Diese betreffen erstens die verschiedenen **Rollen**, die Mitglieder von *Communities of Practice* typischerweise in ihren *communities* einnehmen, zweitens charakteristische **Verlaufsphasen** von *Communities of Practice*, und drittens **Prinzipien** für das erfolgreiche Gestalten gelingender *Communities of Practice* (Wenger et al. 2002). Anschließend stellen wir

² Mit Praktiker:innen sind Menschen gemeint, die ein praktisches Verhältnis zu diesen Aufgaben haben und diese ausführen – im Unterschied zu Menschen, die sich konzeptionell mit Aufgaben beschäftigen

³ Für eine umfassende Darlegung von *Communities of Practice* siehe Wenger et al. 2002.

dar wie sich diese Annahmen auf das Thema des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden anwenden lassen.

2.3.1 Typische Rollen in *Communities of Practice*

Das Konzept der *Communities of Practice* geht davon aus, dass Mitglieder unterschiedliche Motive für ihre Teilnahme an einer *Community of Practice* haben, die die Form und Intensität ihrer Beteiligung bestimmen. In der Praxis ergeben sich daraus Abstufungen sowie verschiedene Arten (Rollen) der Beteiligung. So beteiligt sich das Führungsteam am meisten am Aufbau und der Gestaltung der *Community of Practice*. Die anderen Mitglieder lassen sich in aktive, gelegentliche, sporadische und Teilnehmer:innen aus dem Umfeld unterscheiden. Manche Mitglieder nehmen überdies besondere Rollen ein, wie die der Expert:in oder der Beobachter:in (vgl. Abbildung 3).

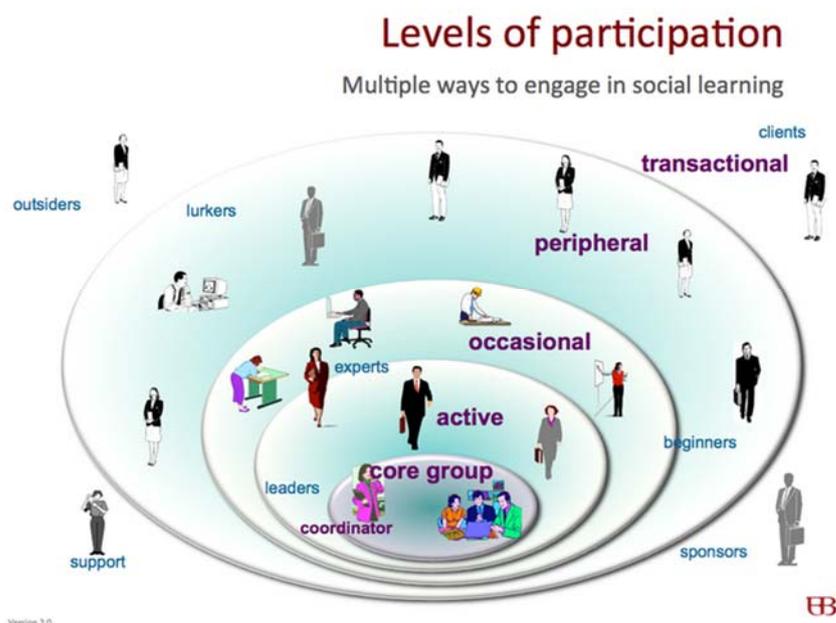


Abbildung 1: Formen der Partizipation bei *Communities of Practice* (Grafik: Wenger et al. 2002)

Nach dem Konzept besteht die Kerngruppe aus der Koordinator:in und einem Führungsteam. Dabei fungiert die Kerngruppe als Impulsgeber für Aktivitäten der *community*. Die Koordinator:in begleitet und unterstützt diese Aktivitäten. Die *aktiven Mitglieder* bringen sich besonders regelmäßig und intensiv in die Ausführung dieser Aktivitäten ein. *Gelegenheitsteilnehmer:innen* nehmen nur an Gruppenaktivitäten teil, die für sie inhaltlich interessant sind. *Sporadische Teilnehmer:innen* haben eine beständige Verbindung zu ihrer *Community of Practice*, bringen sich aber mit weniger Engagement und Verbindlichkeit ein und haben weniger Einfluss auf ihre Gestaltung. *Communities of Practice* sind prinzipiell offen für Teilnehmer:innen aus dem Umfeld, die zum Beispiel Interesse an Dienstleistungen oder Produkten der Gruppe haben, oder für die Gruppe eine spezifische Leistung erbringen. Die Kategorien

zur Einteilung der Teilnehmer:innen nach ihrer Beteiligungsintensität und -form sind dabei nicht trennscharf. Auch können Mitglieder zwischen Kategorien wechseln.

2.3.2 Rolle des:der Koordinator:in in *Communities of Practice*

Die Funktion des:der Koordinator:in⁴ in *Communities of Practice* besteht darin die wichtigen Belange der *community* im gemeinsam gesetzten Themenfeld (*domain*) zu identifizieren und für alle Mitglieder präsent zu halten. Er:Sie unterstützt die Gruppe, die für sie passende Arbeitsweise (*practice*) zu entwickeln, sowohl mit methodischem Input, als auch bei der praktischen Organisation und Durchführung. Neue Mitglieder informiert er über aktuelle Wissensstände. Besondere Bedeutung hat der:die Koordinator:in in der Aufbauphase der *community*, in dem er:sie die aktive Vernetzung der Gruppenmitglieder untereinander, aber auch mit Dritten unterstützt. Typischerweise kennt der:die Koordinator:in dabei die einzelnen Mitglieder und ihre Interessen und ist in der Lage den Aushandlungsprozess zwischen ihnen zu initiieren und zu moderieren. Dazu hält er:sie auch abseits offizieller Treffen Kontakt zu den Gruppenmitgliedern und schafft Gelegenheiten für informellen Austausch. Auf diese Weise ist er:sie stets informiert über Aspekte, die es zu entwickeln oder in der Gruppe zu diskutieren gilt, kennt den Stand von Aufgaben, die Einzelne für die Gruppe übernommen haben und Inhalte, die auf einer nächsten Veranstaltung besprochen werden können. Schließlich beurteilt der:die Koordinator:in regelmäßig die Entwicklung der Gruppe sowie ihren Nutzen für die Mitglieder.

Laut Wenger et al. (2002) ist der:die Koordinator:in typischerweise eine von den Praktiker:innen in der Gruppe angesehene kommunikative Person, die sowohl fachliche Kenntnis im gemeinsam gewählten Themenfeld mitbringt als auch Interesse daran hat, gemeinsam mit einer Gruppe, die für sie passende Arbeitsweise zu entwickeln. In der Regel sind Koordinator:innen in ihrer Branche gut vernetzt.

2.3.3 Typische Verläufe von *Communities of Practice*

Der **Verlauf von *Communities of Practice*** hat typischerweise fünf Phasen (Wenger et al. 2002). Diese sind in Abbildung 4 dargestellt. Die Verlaufslinie zeigt den Aktivitätsgrad und die Sichtbarkeit der Gruppe über eine bestimmte Zeit. Die grau gestrichelte Linie zeigt den Unterstützungsaufwand der Gruppe durch, zum Beispiel, den:die Koordinator:in im Verlauf an (Webber 2016).

⁴ Hier wird das Rollenbild des:der Koordinator:in in *Communities of Practice* beschrieben, das sich von dem des:der Koordinator:in eines Wertschöpfungsverbundes unterscheidet.

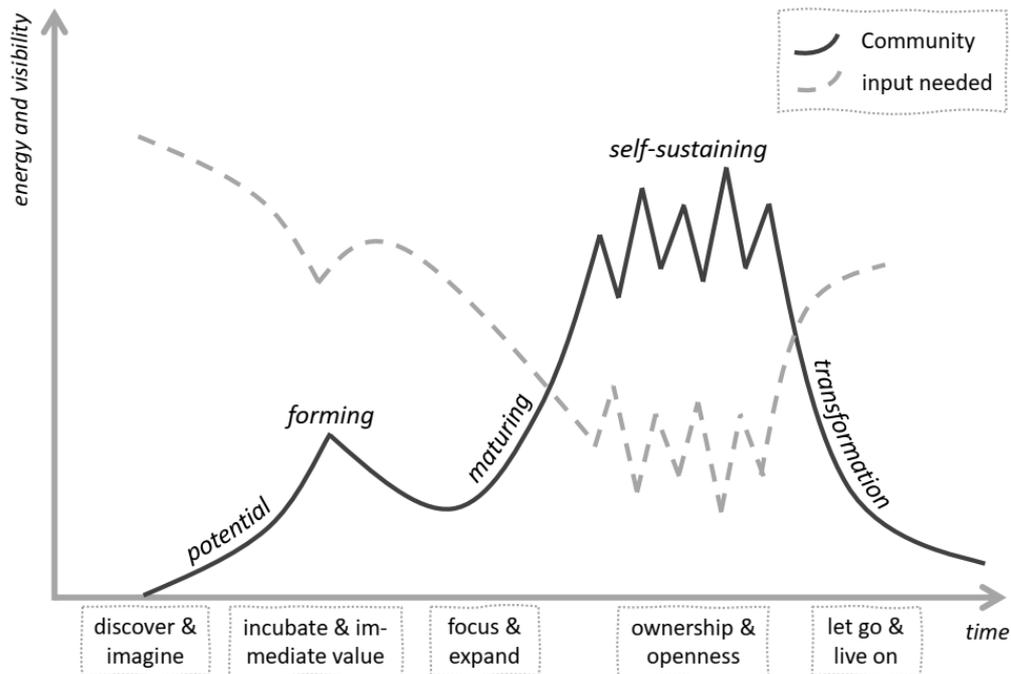


Abbildung 2: Typische Entwicklungsphasen von Community of Practice (Grafik: nach Webber 2016)

In der ersten Phase steht das Ergründen und Erfassen des *Potentials*, das eine mögliche Kooperation einer Gruppe von Akteuren zu einem bestimmten Thema mitbringt, im Vordergrund. In der zweiten Phase baut die entstehende Gruppe die gemeinsame Grundstruktur auf (*Forming*). Diese beinhaltet zum Beispiel Zielvereinbarungen, eine Übersicht über anstehende Aufgaben oder die Abstimmung von Kommunikationswegen. In der dritten Phase nimmt die Gruppe ihre eigentliche Arbeit auf, der Austausch und Wissensaufbau zum gewählten Problemfeld beginnt (*Maturing*). Dabei steigt die Zahl der Gruppenmitglieder in der Regel mit zunehmender Aktivität. Die Gruppe bewertet fortlaufend Ziele, Aufgaben und Kommunikationswege und passt diese selbstständig an die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder an. In der vierten Phase hat die Gruppe ihre Hochphase erreicht. Die Gruppenmitglieder zeigen ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft für die Gruppe und führen diese weitgehend selbstorganisiert (*Self-Sustaining*). Die Begleitung durch den:die Koordinator:in verliert an Relevanz für den Erhalt der Gruppe. In der fünften Phase verliert die Gemeinschaft für die Einzelnen zunehmend an Bedeutung als zentraler Informationsknotenpunkt, weil auf andere Quellen ausgewichen wird oder die Thematik selbst an Bedeutung verliert (*Transformation*) (Wenger et al. 2002; Webber 2016).

2.3.4 Prinzipien zur Gestaltung gelingender *Communities of Practice*

Eine Gruppe von an einem Thema interessierten Akteuren ergibt nicht selbstverständlich eine lebendige Gemeinschaft, in der komplexe Aufgaben gemeinsam kreativ gelöst werden können. Wenger et al. (2002) haben sieben **Prinzipien** identifiziert, die sich beim Aufbau und der Gestaltung von *Communities of Practice* bewährt haben.

(1) *Design for evolution:*

Communities of Practice sind ein dynamisches Gefüge: In ihrem Verlauf kommen neue Teilnehmer:innen hinzu, andere verlassen die Gruppe, die Fragestellung einzelner Mitglieder ändert sich, oder auch die der Gruppe zur Verfügung stehenden Ressourcen. *Communities of Practice* leben von diesen Veränderungen. Bei der Konzeption einer Gruppe sollte dies berücksichtigt werden zum Beispiel mit der Organisation von Einführungen für Neuzugänge oder verschiedenen Moderationstechniken zur Unterstützung des Diskurses. Laut Wenger et al. ist „Planning a community [...] more a matter of finding the triggers to catalyze evolution than creating a full design“ (2002, S.73).

(2) *Open a dialogue between inside and outside perspectives:*

Hauptgrund für die Teilnahme an einer *Community of Practice* ist in der Regel der Austausch in der Gruppe. Hierbei erfahren die Teilnehmer:innen von jüngsten Ereignissen im von der *community* behandelten Problemfeld sowie die Einordnung und Bewertung dieser durch Kollegen. Dadurch kann jedes Mitglied die eigene Position in und mit der Gruppe aktiv aushandeln.

(3) *Invite different levels of participation*

Communities of Practice leben von der Vielfalt an Perspektiven zu einer bestimmten Fragestellung. Diese entsteht durch die Verschiedenheit der Teilnehmer:innen, auch in der Intensität ihrer Beteiligung. Daher sollten auch die weniger aktiven Gruppenmitglieder bei der Konzeption berücksichtigt werden.

(4) *Develop both public and private community spaces*

Verschiedene Austauschformate innerhalb einer *community* tragen zu ihrem Gelingen bei. So können bei Treffen in kleiner Runde Themen abseits der eigentlichen Agenda diskutiert, oder auch persönliche Problemlagen und Differenzen ausgesprochen werden. Dabei kristallisieren sich oft Anschluss Themen heraus, die die *Community of Practice* aufrechterhält, wenn auch in vielleicht geänderter Konstellation.

(5) *Focus on value*

Wird der Nutzen von *Communities of Practice* für ihre Mitglieder gewährleistet und erfahrbar gemacht, motiviert dies ihre rege Beteiligung und die *community* gedeiht.

(6) *Combine familiarity and excitement*

Werden in der Gruppe vertraute Praktiken mit neuen Ideen kombiniert, trägt dies zum Gelingen der *Community of Practice* bei.

(7) *Create a rhythm for the community*

Ein gutes Arbeitsklima in einer Gruppe entsteht, wenn die verschiedenen Aktivitäten den Kapazitäten der Mitglieder entsprechen.

2.3.5 Aufbau von Wertschöpfungsverbänden in *Communities of Practice*

Die Aushandlungsprozesse, in denen Unternehmer:innen der ökologischen Landwirtschaft sich über die Organisation ihrer Wertschöpfungsverbände verständigen, lassen sich mit dem Konzept *der Communities of Practice* beschreiben. Denn diese Aushandlungsprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass Praktiker:innen (*community*) - die Unternehmer:innen - für eine gemeinsame Problemstellung (*domain*), nämlich den Aufbau gemeinsamer Wertschöpfung, konkrete Lösungsansätze – jeweils passende Kooperationsformen – partizipativ entwickeln (*practices*). Wie in der Darstellung der Ergebnisse (vgl. Kap. 4) gezeigt wird, sind sie an diesem Prozess in je unterschiedlicher Intensität beteiligt und nehmen je verschiedene Rollen ein. Hauptamtlich Beschäftigte in existierenden Organisationen der Land- und Lebensmittelwirtschaft, z.B. bei Verbänden angestellte Berater:innen, können diese Prozesse initiieren und koordinieren. Sie nehmen gerade in frühen Phasen eine aktive Rolle bei der Prozessgestaltung ein, während sie sich mit zunehmender Konsolidierung des Austauschs ihrer Mitglieder auf eine eher begleitende Funktion beschränken. Dabei kommen – mal mehr, mal weniger explizit – auch die sieben Prinzipien zur Gestaltung gelingender *Communities of Practice* zur Anwendung.

Außer zur *Beschreibung* und *Analyse* von Aushandlungsprozessen über die Gestaltung von Wertschöpfungsverbänden hat sich das Konzept der *Communities of Practice* aber auch als wertvolle *Orientierungshilfe* für die praktische Begleitung solcher Prozesse erwiesen. So erleichtert es zum Beispiel, indem es zu einem besseren Verständnis von Gruppendynamiken beiträgt, diese bewusst zu gestalten. Daraus lassen sich Handlungsempfehlungen für die Koordination dieser Prozesse ableiten (vgl. Kap. 5).

3 Material und Methoden

Die in diesem Projekt erworbenen Erkenntnisse stützen sich zum einen auf eine projektbegleitende Literaturrecherche. Diese diente dazu ein gemeinsames Begriffsverständnis für die Projektpartner (vgl. 1.3) sowie einen konzeptionellen Rahmen für die empirischen Untersuchungen zu entwickeln. Dafür wurden erstens deutsch- und englischsprachige wissenschaftliche Veröffentlichungen sowie graue Literatur (z. B. Projektberichte, Jahresberichte von Verbänden) zu landwirtschaftlicher Wertschöpfung gesichtet. Zweitens umfasste die Recherche organisationstheoretische Literatur, etwa aus der Soziologie, Betriebswirtschaftslehre und Politikwissenschaft. Dieser Recherche wurden Definitionen grundlegender Begriffe wie Wertschöpfung, Wertschöpfungsverbünde und Kooperation entnommen (vgl. Kap. 2). Für die Auswertung der empirischen Untersuchungen zum Aufbauprozess von Wertschöpfungsverbänden (vgl. Kap. 3.2.2 und 3.2.3) erwies sich ein bestimmtes Konzept von Selbstorganisation in Gruppen, das der *Community of Practice* (vgl. Kap. 2.3), als angemessenes Instrument.

Zum anderen wurden empirische Untersuchungen zu Formen und Entwicklung von Wertschöpfungsverbänden in der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft in Nordostdeutschland betrieben, die jeweils ein spezifisches Untersuchungsdesign aufweisen. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Projektmodule, in denen empirische Untersuchungen durchgeführt wurden, ihre methodische Ausrichtung und ihre jeweiligen Outputs. Im Folgenden werden diese für jedes Modul separat dargestellt.

Tabelle 2: Übersicht über die in den Projektmodulen erfolgten Untersuchungsaktivitäten und publizierten Erzeugnisse

Modul	Aktivitäten	Methodik	Zeitraum	Output
Modul 1: Kooperation und Koordination in Wertschöpfungsverbänden	Untersuchung Kooperation und Koordination in zwei Wertschöpfungsverbänden im Bereich Weiderind in Nordostdeutschland	Leitfadengestützte Interviews (7)	02. - 05. 2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswertung der Interviews (vgl. 4.1, 5.1.1) ▪ Zwei Abschlussarbeiten Buck, N. (2021): Kooperative Vermarktung von Biorindfleisch: Organisation und Einflussfaktoren am Beispiel eines Erzeugerzusammenschlusses von Mutterkuhhalter:innen in Nord-Ostdeutschland Hübner, J. (2021): Aktive Teilnahme am Wertschöpfungsnetzwerk: Ein Fallbeispiel aus Brandenburg
Modul 2: Aufbau von Wertschöpfungsverbänden	Gesamtauswertung Modul 2			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Searles, K.; Häring, A. (2019): „Wie kann die gemeinsame Organisation regionaler Wertschöpfung in Ostdeutschland gelingen?“, vgl. Kap. 10
	Untersuchung Aufbauprozess FB Honig	Fokusgruppen (14) Dokumentation	03.2019 – 05.2021	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übersicht zur aktuellen Marktlage von Honig und Bio-Honig in Deutschland (vgl. Anhang V) ▪ Anschub Erzeugerzusammenschluss, Unternehmensgründung Winter 2021
	Untersuchung Aufbauprozess FB Weiderind	Teilnehmende Beobachtung		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau von Infrastruktur in der Altmark: Verbandszertifizierung Schlachtereie in der Region
	Strukturerhebung zu Erzeugung, Schlachtung und Verarbeitung von Weiderind	Leitfadengestützte Interviews (16)		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhebung ökologisch wirtschaftender Rinderhalter:innen in Nordostdeutschland ▪ Erhebung ökologisch wirtschaftender Rinderhalter:innen in der Altmark ▪ Übersicht Wertschöpfungskette Bio-Rindfleisch in Ostdeutschland (vgl. Anhänge I,II, III) ▪ Übersicht Schlacht- und Verarbeitungsstätten nach Tierart und Bio-Zertifizierung in Berlin-Brandenburg und Sachsen-Anhalt (vgl. Anhang 0)
Modul 3: Koordination des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden	Befragung von Schlüsselakteur:innen des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden	Leitfadengestützte Interviews (26)	08. – 10. 2019 09. – 11. 2020	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswertung der Interviews (vgl. 4.3, 5.1.3) ▪ Lehrmaterialien für eLearning Modul Wertschöpfungsketten für Traineeprogramm Ökolandbau ▪ Videoreihe: „Von der Kunst Wertschöpfungsketten zu knüpfen“ ▪ Braun, Ch. L.; Searles, K.; Häring, A. (2020): Im Auftrag der Wertschöpfung, Ökologie & Landbau 03/2020 ▪ Braun, Ch.L.; Searles, K.; Juister, E., Häring, A. (2020): Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen: Durch strukturierte Prozessbegleitung zu mehr regionaler Wertschöpfung, politische Handreichung Operationelle Gruppe: Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg

3.1 Kooperation und Koordination in Wertschöpfungsverbänden: Analyse von Best Practices in zwei Wertschöpfungsverbänden im Bereich Weiderind

In diesem Modul wurden die Organisationsstrukturen von Gruppen von Unternehmer:innen der Land- und Lebensmittelwirtschaft in Nordostdeutschland analysiert, die erfolgreich im Selbstmanagement regionale Wertschöpfung etabliert und optimiert haben (Best Practices). Als Erhebungsmethode wurde ein qualitatives Fallstudiendesign gewählt (Thomas 2021). Die ausgewählten Fälle waren dabei zwei Wertschöpfungsverbände in Nordostdeutschland, die die regionale Wertschöpfung für ökologisch erzeugtes Weiderindfleisch zu optimieren versuchen. Hintergrund für die Anwendung dieses Auswahlkriteriums war, dass die Wertschöpfung für ökologisch erzeugtes Weiderindfleisch vergleichsweise komplex und zugleich in Nordostdeutschland bisher schwach organisiert ist (vgl. 4.2.1). Die Frage, wie Wertschöpfung optimiert werden kann, ist im Hinblick auf dieses Erzeugnis daher von großem wissenschaftlichen und praktischen Interesse. Inwiefern sich die in dieser Analyse generierten Einsichten auf andere Produktsegmente der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft übertragen lassen, wäre im Rahmen weiterführender empirischer Untersuchungen zu überprüfen.

Bewusst wurden dabei zwei unterschiedliche Typen von Wertschöpfungsverbänden gewählt: Zum einen ein etablierter Erzeugerzusammenschluss, der für die Erzeuger*innen durch Einbindung weiterer Kooperationspartner*innen Abtransport, Schlachtung, Weiterverarbeitung und Vermarktung organisiert; zum anderen ein Erzeuger- und Handelsbetrieb, der die einzelnen Stufen der Wertschöpfung (Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung) integriert und intern auf zwei Betriebe verteilt, die kooperieren.

Dabei wurden im Falle des Erzeugerzusammenschlusses fünf, im Falle des Erzeuger- und Handelsbetriebs zwei leitfadengestützte Interviews mit verfügbaren Schlüsselpersonen geführt. Das orientierende Forschungsinteresse des Leitfadens war dabei Erfolgsfaktoren von Kooperation und Koordination in landwirtschaftlichen Wertschöpfungsverbänden im Bereich ökologisches Weiderindfleisch in Nordostdeutschland. Abgefragt wurden dazu Eigenschaften des betreffenden Verbundes wie die Zahl und Art der Teilnehmer:innen sowie die zwischen ihnen bestehenden Austauschbeziehungen (Informationen, Waren, Geldfluss).

Die Auswertung erfolgte mithilfe der Software MAXQDA und der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Das Datenmaterial wurde deduktiv codiert. Die Kategorien ergaben sich dabei aus den in 2.2 eingeführten Definitionen von Kooperation und Koordination.

3.2 Aufbau von Wertschöpfungsverbänden: Aktionsforschung in Fallstudien- gruppen in Nordostdeutschland

Das Hauptanliegen des Projekts war es anhand von zwei Fallstudien zu untersuchen, wie Wertschöpfungsverbände aufgebaut werden, d.h. wie die an einer gemeinschaftlichen Wertschöpfung interessierten landwirtschaftlichen Akteur:innen die Formen ihrer Kooperation aushandeln. Die Mitglieder der Fallgruppen waren dabei ökologisch wirtschaftende Wertschöpfungsakteure in Nordostdeutschland, in einem Fall wiederum im Wertschöpfungsbereich ökologisch erzeugtes Weiderind, im anderen für ökologisch erzeugten Honig. Hauptkriterien für die Auswahl der zwei Fallgruppen waren

- 1) der erwartbare Nutzen der Teilnahme am Forschungsprozess für die Mitglieder der Fallgruppe
- 2) besonders erschwerte Bedingungen hinsichtlich der Vernetzung innerhalb des betreffenden Wertschöpfungsbereichs
- 3) Kooperationspotential der Fallgruppe in einem Wertschöpfungsbereich

Bei der Untersuchung kam der Ansatz der qualitativ-explorativen Aktionsforschung zur Anwendung. In der Fallstudie Weiderind wurde dieser durch zwei umfassende quantitative Erhebungen von Produktions-, Schlacht- und Verarbeitungsstätten vertieft (vgl. Anhänge I, II, III, 0). Im Folgenden wird zunächst das methodische Vorgehen beim Aktionsforschungsansatz und anschließend bei den quantitativen Strukturerhebungen in diesem Modul dargestellt.

3.2.1 Aktionsforschung zum Aufbauprozess von Wertschöpfungsverbänden

Die Aktionsforschung ist ein Forschungsansatz bei dem Forschungs- und Veränderungsprozess, Ergebnis und Anwendung unmittelbar miteinander verbunden sind (z.B. Unger 2014; O'Leary 2004), d.h. es werden gleichzeitig wissenschaftliche Erkenntnis und Lösungen für praktische Probleme generiert. Hierfür initiieren und etablieren Wissenschaftler:innen und Akteur:innen aus der Praxis in einem partizipativen, selbstreflexiven Prozess durch gezielte Handlungen Veränderungen in einem bestimmten Kontext. Mittels verschiedener Forschungsstrategien wie zum Beispiel teilnehmender Beobachtung, Fokusgruppen oder anderen Interviewformaten werden diese wissenschaftlich reflektiert. Die Partizipation der beteiligten Praxisakteure variiert im Verlauf des Prozesses sowie dem Kontext der Untersuchung. Dieser Prozess durchläuft die für die Aktionsforschung typischen Phasen von Beobachtung – Reflexion – Planung – Aktion. Dabei nimmt der ursprünglich ergebnisoffene Prozess mit der Entstehung von Wissen und der Umsetzung praktischer Lösungsansätze zunehmend Konkretion an bis zur gelungenen Bewältigung des gemeinsamen Problems.

Der Aktionsforschungsansatz wurde auf das Problem des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden durch Anbauverbände angewandt. Der Praxispartner war dabei in beiden Fallstudien der Anbauverband Bioland (BBG), vertreten durch eine im Projekt GrOW angestellte Mitarbeiterin. Die wissenschaftliche Begleitung des Prozesses wurde von der HNEE übernommen. In engem Austausch legten die Partner unter Leitung der HNEE die strategische Ausrichtung und Planung der Fallstudien fest.

Als Praxispartner übernahm die BBG dabei die praktische Begleitung des Aufbaus des Wertschöpfungsverbundes in beiden Fallstudien. Dies beinhaltete die Organisation und Moderation von Mitgliedertreffen der betreffenden Gruppen, die Mitgliederkommunikation (Emailverteiler, Telefonate, Mitgliederzeitschrift) und das Sammeln von Informationen und relevanten Kontakten in der Branche. Außerdem wurden die Gruppen dazu ermutigt, sich selbst zu organisieren, ihre Bedarfe und Potenziale zu explorieren und weiterzuentwickeln sowie sich mit relevanten Akteuren zu vernetzen. In der Begleitung des Aufbauprozesses verfuhr die BBG partizipativ, indem sie ihr Vorgehen den Gegebenheiten und Bedarfen der betreffenden Gruppen anpasste.

Als Forschungspartner stellte die HNEE ein gemeinsames Problem- und Begriffsverständnis der beteiligten Akteure (z. B. Wertschöpfungsverbund, Wertschöpfungsketten-Entwicklung) sicher, brachte den aktuellen Forschungsstand zum Thema Aufbau von Wertschöpfungsverbänden in der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft in die Projektbearbeitung ein und übernahm die Konzeption und Durchführung der Datenerfassung im Prozess sowie die Auswertung und Aufbereitung der Daten. Die Ergebnisse der fortlaufenden Untersuchungen wurden im Prozessverlauf auf Mitgliederversammlungen mit den Teilnehmern der Fallgruppen geteilt. Das Feedback der Teilnehmer wurde dokumentiert und in der Planung des weiteren Prozessverlaufs berücksichtigt.

Teilweise wurde die Datenerfassung auch von der BBG durchgeführt (Befragung der Mitglieder). Umgekehrt war die HNEE in großem Umfang an der praktischen Durchführung des Aufbauprozesses beteiligt (Konzeption und Organisation von Mitgliedertreffen) und lieferte dem Praxispartner BBG im Rahmen projektinterner Workshops inhaltliche Impulse für die Prozessbegleitung. Im Rahmen der Aktionsforschung wurden zwischen März 2019 und Mai 2021 vierzehn Fokusgruppen, sechzehn leitfadengestützte Einzelinterviews sowie eine quantitative Erhebung durchgeführt. Die teilnehmende Beobachtung wurde dokumentiert und reflektiert (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Übersicht der Dokumentation der Aktionsforschung

Erhebungen	Datensätze	Zeitraum
Fokusgruppen	vier Fokusgruppen mit drei bis 15 Teilnehmer:innen, Dauer ca. vier Stunden	2019, März bis November
	vier Fokusgruppen mit fünf bis 12 Teilnehmer:innen, Dauer 1,5 bis 4 Stunden.	2020, Januar bis Oktober
	sechs Fokusgruppen mit drei bis 15 Teilnehmer:innen, Dauer ein bis zwei Stunden	2021, Januar bis Mai Online
Leitfadengestützte Interviews	16 Einzelinterviews mit einer Dauer von 30 Minuten bis 1,5 Stunden	2019, März bis November
Teilnehmende Beobachtung, Dokumentation	Die Vernetzungstreffen der Fallgruppen wurden mittels teilnehmender Beobachtung begleitet. Die Beobachtungen wurden dokumentiert und von den Projektpartnern reflektiert	2019, März bis November 2020, Januar bis Oktober 2021, Januar bis Mai
Quantitative Erhebung: Strukturhebung	Online-Befragung mit einer Stichprobe von 14 Mutterkuhhalter:innen	Mai bis Juli 2019

Die gewonnenen Daten zum Aufbauprozess der Wertschöpfungsverbände wurde von der wissenschaftlichen Bearbeiterin und der Koordinatorin der BBG vor dem Konzept der *Communities of Practice* im Diskurs reflektiert und von der Wissenschaftlerin mit aus dem Konzept der *Communities of Practice* (vgl. 2.3) abgeleiteten Kategorien codiert. Der Fokus der Auswertung lag dabei zum einen auf der generellen Passfähigkeit des Konzepts für die Analyse des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden in der Land- und Lebensmittelwirtschaft. Getestet wurde, inwiefern die Aushandlungsprozesse, in denen Wertschöpfungsverbände entstehen, überhaupt die für *Communities of Practice* typischen Merkmale (*domain, community, practice*) aufweisen. Zum anderen wurde untersucht, ob der Verlauf dieser Prozesse der typischen Dynamik von *Communities of Practice* entspricht.

3.2.2 Erhebung bestehender Strukturen der ökologischen Schlachtung und Fleischverarbeitung in Nordostdeutschland

Im Rahmen des Aktionsforschungsprozesses wurden in der Fallgruppe Weiderind zusätzlich zwei quantitative Strukturhebungen durchgeführt: eine zur Erzeugung, Schlachtung, Verarbeitung und Vermarktung von ökologischem Rindfleisch in Nordostdeutschland, eine zu Schlacht- und Vermarktungsstätten mit Bio-Zertifizierung nach Tierart.

Für die erste Erfassung wurde ein standardisierter Leitfaden entwickelt. Dieser wurde von einem Rinder-Fachberater von Bioland getestet. Für die Durchführung der Umfrage wurde ein zweistufiges Format gewählt: Die Befragung wurde per Email an 64 Mutterkuhhalter:innen in Nordostdeutschland verschickt sowie mit den vier aktiven Teilnehmern der Fallgruppe telefonisch durchgeführt, wobei die Interviewdauer zwischen ein und eineinhalb Stunden betrug. Insgesamt nahmen 14 Betriebe an der Umfrage teil. Die Umfrage wurde anonymisiert und deskriptiv statistisch ausgewertet. Repräsentativität der Befragungsergebnisse wurde nicht angestrebt (vgl. Anhang I und II) .

Im Rahmen der zweiten Erfassung, der von Schlacht- und Vermarktungsstätten mit Bio-Zertifizierung nach Tierart (vgl. Anhang 0), wurde zunächst in einer umfassenden Internet- und Literaturrecherche sowie Gesprächen mit Anbauverbänden und Landesämtern festgestellt, dass bis auf eine Ausnahme in Thüringen noch keine solche Übersicht existierte.

Auch findet in den ostdeutschen Bundesländern keine öffentliche Erhebung von Daten über die Anzahl von Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetrieben statt. Lediglich in Thüringen wird vom Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft ein online- „Schlachtstättenfinder“ herausgegeben. Hier sind auf einer digitalen Karte des Bundeslandes und der angrenzenden Regionen alle Schlachtereien nach Tieren und Zertifizierung zu finden. Weiterverarbeitende Betriebe finden sich jedoch nicht in der Suchmaschine (vgl. Thüringer Agrarmarketing 2020).

Zur Erhebung der Fleischverarbeitungsstrukturen in Ostdeutschland wurde die vom Bundesministerium für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit herausgegeben „Generalliste⁵“ herangezogen. Diese ist eine regelmäßig aktualisierte Excel-Liste „der gemäß Verordnung (EG) Nr. 853/2004 zugelassenen Betriebe für den Handel mit Lebensmitteln tierischen Ursprungs in Deutschland“ (vgl. BVL 2020). Von jedem Betrieb ist zusätzlich zur Einordnung in die genannten Bereiche auch die Zulassungsnummer und die Anschrift veröffentlicht. Allerdings ist der Liste nicht zu entnehmen welche Betriebe Bio-zertifiziert sind.

Daher wurde das Vorliegen einer Bio-Zertifizierung mithilfe des Verzeichnisses des Bundesverbandes der Öko-Kontrollstellen und der Plattform bioC von IFOAM überprüft. In diesen Suchmaschinen sollen alle in Deutschland bzw. Europa zertifizierten Betriebe mit dem aktuellen Zertifikat registriert sein. Eine manuelle Eingabe jedes Betriebes nach der Liste der BVL sowie die Prüfung des jeweiligen Zertifikats auf eine passende Zertifizierung der Betriebszweige ist notwendig (vgl. Bundesverband Öko-Kontrollstellen 2020) . Aufgrund des zeitlichen Aufwandes wurde dieses Verfahren exemplarisch für die Schwerpunktregionen Sachsen-Anhalt und Berlin-Brandenburg durchgeführt. Auf der Basis dieser Recherche wurden schließlich Übersichtslisten von Schlacht- und Vermarktungsstätten mit Bio-Zertifizierung nach Tierart für Sachsen-Anhalt und Berlin-Brandenburg erstellt.

Diese Übersichtsliste (für einen exemplarischen Auszug vgl. Anhang 0) wurde den Mitgliedern der Fallgruppen sowie Beratern in der Region zur Verfügung gestellt und stieß auf großes Interesse.

⁵Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (2020): Generalliste. Online abrufbar unter: https://apps2.bvl.bund.de/bltu/app/process/bvl-btl_p_veroeffentlichung?execution=e1s3

Darüber hinaus wurde die Übersicht dem Bundesinformationszentrum Landwirtschaft (BZL) in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung zur Verfügung gestellt und ist in einer vom BZL erstellten Onlinekarte Bio-Schlachthöfe integriert:

<https://www.oekolandbau.de/verarbeitung/einkauf/landwirtschaftliche-zutaten/fleischprodukte/bio-schlachthoefe/>

3.3 Befragungen von Koordinator:innen des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden

Dieses Modul umfasst zwei Erhebungen. Erstens wurden zwischen August und Oktober 2019 neunzehn Schlüsselakteure der Wertschöpfungskettenentwicklung zum Tätigkeitsfeld und professionellen Profil typischer Wertschöpfungsketten-Entwickler:innen befragt. Zweitens wurden im Zeitraum September bis November 2020 für die Erstellung von Lehrvideos für das Traineeprogramm Ökolandbau sieben Videointerviews mit Praktiker:innen und Koordinator:innen von Wertschöpfungsverbänden zum Ablauf des Aufbauprozesses von Wertschöpfungsverbänden geführt. Die Befragungen und Videoaufnahmen wurden in enger Zusammenarbeit mit dem EIP-Projekt⁶ „Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg“ durchgeführt. Im Folgenden wird das methodische Vorgehen für beide Erhebungen separat dargestellt.

3.3.1 Interviews mit verschiedenen Funktionsträger:innen bei der Koordination des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden

Bei dieser Erhebung wurden zwei verschiedene Typen von Akteuren befragt: Erstens Personen, die Marktakteure bei der Entwicklung von Wertschöpfung aktiv unterstützen („Umsetzer:innen“); zweitens Personen, die in ihren Organisationen solche Koordinator:innen anstellen („Entscheider:innen“).

Es wurden acht leitfadengestützte Interviews durchgeführt, davon vier Gruppeninterviews mit Umsetzer:innen mit je zwei bis vier Teilnehmer:innen (insgesamt 13 Teilnehmer:innen) sowie zwei Gruppeninterviews mit Entscheider:innen mit je zwei Teilnehmer:innen und zwei Einzelinterviews (insgesamt sechs Befragte). Die Gespräche dauerten zwischen 1,5 bis 2 Stunden. Kriterien für die Auswahl der Befragten war abgesehen von ihrer Funktion in der Koordination der Wertschöpfungskettenentwicklung (Umsetzer:innen vs Entscheider:innen) ihre Angehörigkeit zu je verschiedenen Organisationen sowie ihre Beschäftigung mit verschiedenen Wertschöpfungsketten, zum Beispiel Fleisch, Milch, Obst, Gemüse. Damit wurde ein hohes Maß an Kontrastierung innerhalb der Stichprobe realisiert.

⁶ „Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg“ wurde im Rahmen der Europäischen Innovationspartnerschaft (EIP-AGRI) durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und aus Mitteln des Landes Brandenburg gefördert.

Der verwendete Leitfaden unterschied sich in den beiden Befragtengruppen. Die Umsetzer:innen wurden nach ihrem beruflichen Werdegang und ihrer Arbeitsweise in der Koordination von Wertschöpfungsverbänden befragt. Außerdem wurden sie gebeten anzugeben, welche Herangehensweisen und Fähigkeiten aus ihrer Sicht für die Begleitung des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden hilfreich sind. Die Entscheider:innen wurden danach befragt aus welchen Gründen sie eine Stelle für die Koordination dieser ausschrieben, wie sie dabei das Tätigkeitsfeld beschrieben und welche Kriterien für die Auswahl (z. B. erwartete fachliche und persönliche Kompetenzen) der Stellenbesetzung angelegt wurden. Außerdem wurden sie gebeten zu beschreiben vor welche Herausforderungen Koordinator:innen in ihrer Organisation aus ihrer Sicht gestellt sind (zum Beispiel das eigene berufliche Profil oder Organisationsstrukturen). Alle Interviews wurden aufgezeichnet und wörtlich transkribiert.

Das Datenmaterial wurde hinsichtlich verschiedener Fragestellungen ausgewertet. Für das spezifische Anliegen des GrOW-Projekts, die besondere Rolle von bestehenden Vernetzungsstrukturen, z.B. in Anbauverbänden im Aufbau von Wertschöpfungsverbänden zu untersuchen, wurden ausschließlich die Interviews mit Umsetzer:innen (vier) und Entscheider:innen (drei) ausgewertet, die bei Anbauverbänden angestellt sind (vgl.4.3). Die Auswertung erfolgte mithilfe der Software MAXQDA und der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Das Datenmaterial wurde mittels der aus dem Konzept der *Communities of Practice* (vgl. 2.3) abgeleiteten Kategorien codiert.

3.3.2 Videointerviews mit Praktiker:innen und Koordinator:innen von Wertschöpfungsverbänden

Zwischen September und November 2020 wurden insgesamt sieben leitfadengestützte Videointerviews in unterschiedlichen Regionen Deutschlands geführt: Drei davon mit Koordinator:innen von Wertschöpfungsverbänden aus unterschiedlichen Förderkontexten sowie vier mit Praktiker:innen aus verschiedenen Wertschöpfungsverbänden. Die Interviews dauerten zwischen 1,5 bis 2,5 Stunden.

Die Interviews umfassten Fragen zum professionellen Hintergrund, der institutionellen Verortung sowie den Tätigkeiten der Koordinator:innen und Praktiker:innen. Erfasst wurde außerdem die praktischen Erfahrungen der Befragten beim Auf- und Ausbau von Wertschöpfungsverbänden. Die Aufnahmen wurden codiert und inhaltlich ausgewertet (Kuckartz 2018). Außer für diesen Ergebnisbericht wurden die Videos für die Erstellung von Lehrmaterial für das Traineeprogramm Ökolandbau benutzt. Es wurden drei Videos zum Aufbau von Wertschöpfungsketten, ein Stopp-Motion Video zur Visualisierung in der Prozessbegleitung sowie drei Videos zur Organisation, Kooperation und Koordination von Wertschöpfungsketten erstellt (Searles und Braun, 2020). Ein Teil der Videoreihe "Von der Kunst, Wertschöpfungsketten zu knüpfen und zu pflegen" kann hier angesehen werden:

<http://innoforum-brandenburg.de/forum-innoforum-brandenburg-de-forum-wertschoepfungskette>.

4 Ergebnisse: Kooperation, Entwicklung und Koordination in Wertschöpfungsverbänden in Nordostdeutschland

Im Folgenden werden die Ergebnisse der in diesem Projekt durchgeführten Untersuchungen zu Kooperationsformen in Wertschöpfungsverbänden (4.1), dem Prozess des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden (4.2) sowie der besonderen Rolle von Koordinator:innen darin (4.3) vorgestellt.

4.1 Kooperation in Wertschöpfungsverbänden

Wie in 3.2.1 dargestellt, wurden in diesem Modul (Best Practices) zwei Wertschöpfungsverbände im Bereich Weiderindfleisch in Nordostdeutschland untersucht, die erfolgreich im Selbstmanagement regionale Wertschöpfung etabliert und optimiert haben. Erkenntnisinteresse war dabei, wie Kooperation und Koordination (vgl. 2.2) in diesen Wertschöpfungsverbänden organisiert sind.

4.1.1 Fallbeispiel 1: Wertschöpfungsverbund mit Erzeugerzusammenschluss

Der erste untersuchte Wertschöpfungsverbund ist eine Kooperation zur gemeinschaftlichen Vermarktung von ökologisch erzeugten Weiderindfleischprodukten zwischen einem etablierten Erzeugerzusammenschluss im Bereich Weiderind und externen Partnern, darunter weiteren Erzeuger:innen, Schlachtstätten sowie Unternehmen aus den Stufen Verarbeitung, Logistik und Handel (vgl. Abbildung 2). Dabei unterscheiden sich Kooperation und Koordination *innerhalb* des Erzeugerzusammenschlusses, dessen Mitglieder den Großteil des Wertschöpfungsverbundes bilden und der den Wertschöpfungsverbund koordiniert, von der Kooperation des Zusammenschlusses mit *externen* Partnern.

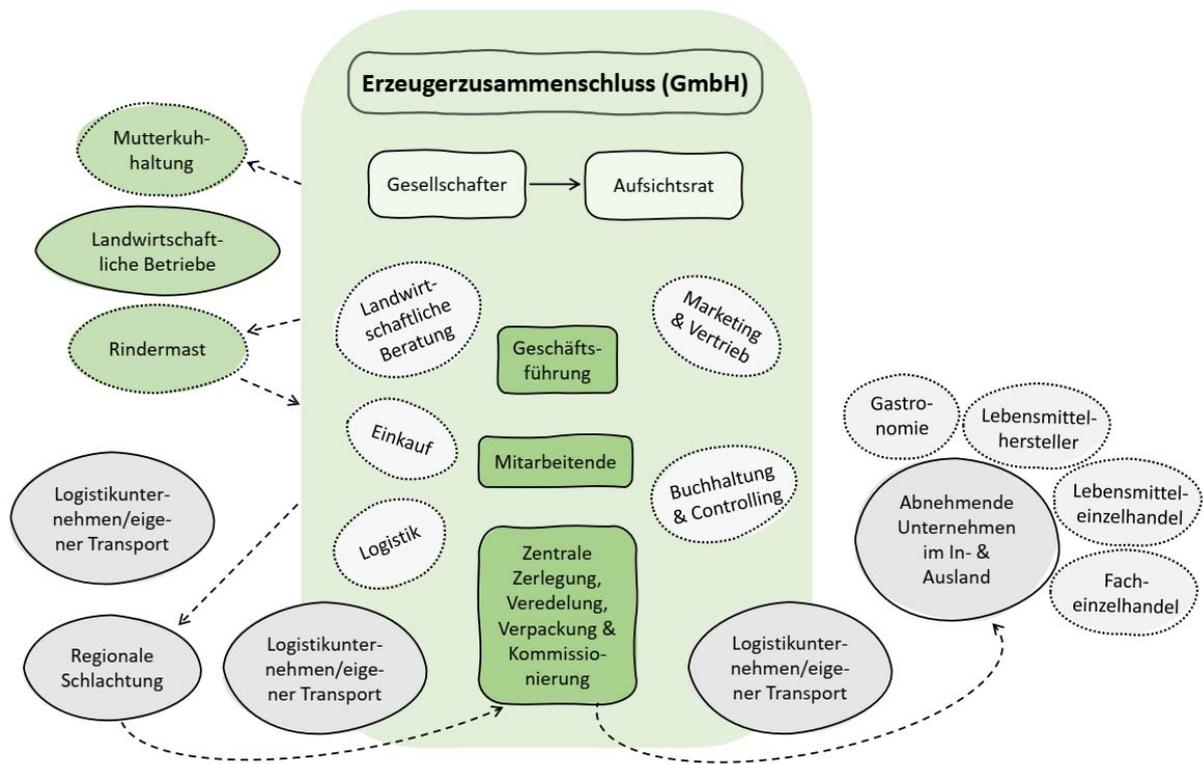


Abbildung 3: Netzwerkdarstellung Wertschöpfungsverbund Erzeugerzusammenschluss (eigene Darstellung)

Kooperation und Koordination innerhalb des Erzeugerzusammenschlusses

Der Erzeugerzusammenschluss ist als GmbH mit ca. 150 Gesellschafter:innen mit Betriebsgrößen zwischen 50 und 1.000 ha organisiert (H, 89). Bedingt durch den Systemumbruch 1990 erfuhren viele der Gesellschafterbetriebe verschiedene Hindernisse beim Marktzugang (vgl. 1.1). Eine besondere Herausforderung, die die Gründung des Erzeugerzusammenschlusses motivierte, bestand dabei darin, dass die Direktvermarktung aufgrund des hohen Selbstversorgungsgrades in Nordostdeutschland keinen gewinnbringenden Vertriebsweg darstellte.

„Erstmal haben wir nicht die Klientel gehabt, weil hier im Osten hatte jeder noch eine Oma gehabt, die hatte auch noch ein Schwein und einen Gemüsegarten. Da war der Bedarf [an] Biolebensmittel[n] nicht so wahnsinnig groß und die Kaufkraft war nicht da“ (B2, 8).

Gleichzeitig war die Aufnahme von großflächiger, extensiver Weidehaltung von Rindern naheliegend in den zur Wendezeit in Nordostdeutschland eingerichteten Naturschutzgebieten. Sie erlaubte Erzeuger:innen die Pflege und Inwertsetzung des ihnen zugänglichen Grünlands.

Im Erzeugerzusammenschluss vermarkten die beteiligten Betriebe ihre Erzeugnisse zusammen und stärken damit ihre Position am Markt. Dafür stimmen sie ihre Abkalbezeiträume aufeinander ab (H,

20), Überschüsse bei kurzfristigen Nachfrageeinbrüchen gleichen sie durch Anpassungen im Herdenmanagement gemeinschaftlich aus (H, 97).

Die GmbH wird von einem langjährigen Geschäftsführer und einem fünfköpfigen, für drei Jahre von den Gesellschafter:innen aus ihrer Mitte gewählten Aufsichtsrat geführt. Der Aufsichtsrat trifft sich drei- bis viermal jährlich zur Beschlussfindung über die strategische Ausrichtung des Erzeugerzusammenschlusses. Das operative Geschäft führen 15-18 Mitarbeiter:innen. Diese übernehmen Aufgaben im Bereich Vertrieb inklusive Logistik und Verwaltung, Einkauf und Verkauf sowie Buchhaltung, Controlling und Fachberatung. Dabei gestalten die Einkäufer:innen hauptsächlich die Zusammenarbeit mit den Erzeuger:innen. Da diese zentral ist für das Gelingen des Erzeugerzusammenschlusses, legt die Geschäftsführung Wert darauf, dass Einkäufer:in und Erzeuger:in „(...) *menschlich zusammen[passen]*“ (H, 34).

Die befragten Mitglieder betonen die Bedeutung des Geschäftsführers für den Auf- und Ausbau des Erzeugerzusammenschlusses. Sie benennen dazu seine geschäftsführenden Kompetenzen in Verhandlungs- und Mitarbeiterführung (B1, 32, 34; B2, 82) sowie sein ausgeprägtes Verständnis für die Handlungslogik der verschiedenen Wertschöpfungsakteure (B1, 76).

Auf der jährlichen Gesellschafter:innenversammlung treffen die Gesellschafterbetriebe unabhängig von der Größe ihres Betriebs und der Anzahl ihrer Gesellschafteranteile gleichberechtigt im Mehrheitsverfahren strategische Entscheidungen (B2, 22; B1, 18, 30).

Diese Organisationsstruktur wird von den befragten Mitgliedern als sinnvoll bewertet. Als Grund hierfür wird dabei unter anderem der große Handlungsspielraum des geschäftsführenden Aufsichtsrats genannt, der sich bei Verhandlungen mit Abnehmern als vorteilhaft erweist (B2, 16). Des Weiteren schätzen die Befragten das demokratische Grundprinzip des Zusammenschlusses.

Die *Koordination* innerhalb des Erzeugerzusammenschlusses findet größtenteils ohne formale Regelung und bedarfsangepasst statt. Preis-, Mengen- oder Zeitabsprachen erfolgen flexibel. Für die Prozessabstimmung mit den Gesellschafter:innen sind hauptsächlich die Einkäufer:innen zuständig. Zusammen mit den Berater:innen des Zusammenschlusses beraten sie die Gesellschafter:innen fachlich und stellen die Qualität der Erzeugnisse sicher (B2, 92; B1, 80). Außerdem vermitteln sie zwischen den Gesellschafter:innen Zuchttiere an Zuchtbetriebe und Färsen, Ochsen und Bullen an Mastbetriebe (B1, 54; H, 85; B3 42-46). Diese Vermittlungen werden vertraglich festgehalten (H, 85). Für den produkt-spezifischen Austausch zwischen Gesellschafter*innen und Erzeugerzusammenschluss finden zweimal pro Jahr thematische Stammtische statt (B2, 98).

Des Weiteren vermitteln die Einkäufer:innen zwischen Gesellschafter:innen und externen Partnern der nachgeordneten Wertschöpfungskettenstufen. Telefonisch, per E-Mail oder Messenger-Dienste werden zunächst beispielsweise die Menge der zu schlachtenden Tiere oder der Zeitpunkt des Abtransports abgestimmt. Für die Gesellschafter:innen sind die Einkäufer:innen dann auch Ansprechpartner:innen für Informationen zum Preis und bei Unklarheiten bezüglich der Schlachtabrechnungen (B3, 96; B4, 60). Um die Preisgestaltung und ggfls. Preisabschläge nachzuvollziehen, liegen dem Erzeugerzusammenschluss vom Schlachthof Auskünfte über Fett- und Fleischklasse sowie tierärztliche Beanstandungen vor (B4, 60).

Die zu schlachtenden Tiere werden von einem der Logistik-Partnerunternehmen abgeholt, oder von den Erzeuger:innen selbst zum Schlachthof gebracht. Werden die zuvor festgelegten Qualitätsparameter nicht erfüllt, sind Preisabschläge die Folge (H, 91). Die Organisation des Transportes der Tiere, die zwischen den Betrieben vermittelt werden, übernimmt der Erzeugerzusammenschluss. Es wird beabsichtigt, dass die vermittelten Masttiere wieder an den Erzeugerzusammenschluss vermarktet werden, geschieht dies nicht, werden keine weiteren Masttiere an diesen Betrieb vermittelt (H, 89).

Der Erzeugerzusammenschluss berechnet für seine Dienstleistungen unabhängig von der Betriebsgröße oder Anzahl an Gesellschafteranteilen für alle Gesellschafter:innen die gleichen Kosten. Werden weniger als die vereinbarte Mindestmenge an Tieren geschlachtet, wird ein Preisaufschlag angesetzt (H, 16). Partner können Gesellschafteranteile erwerben (H,40). Dann erhalten sie entsprechen der wirtschaftlichen Tätigkeiten des Erzeugerzusammenschlusses Gewinnausschüttungen (H36).

Kooperation und Koordination des Erzeugerzusammenschlusses mit externen Partnern

Neben der internen Kooperation der Gesellschafter:innen spielt die Kooperation mit Dritten für den Erzeugerzusammenschluss eine wichtige Rolle. Grundlegendes Ziel dieser Kooperationen ist, Regionalität und damit kurze Lieferketten zu ermöglichen. Zu den Partnern zählen weitere Erzeuger:innen, denen der Zusammenschluss zugesteht, ihre Erzeugnisse auch ohne Gesellschafteranteil an ihn zu vermarkten. Gestaltet sich die Zusammenarbeit zu beidseitiger Zufriedenheit, können die Erzeuger:innen später in den Zusammenschluss eingegliedert werden, indem sie Gesellschafteranteile erwerben. Die Kooperation mit den weiteren externen Partnern - Schlachtstätten, Verarbeiter:innen, Logistik-Unternehmen und Handel - ist vertraglich geregelt (H, 67; B1, 48). Gezielt geht der Zusammenschluss dabei Kooperationen mit mehreren Abnehmern ein, um die Vermarktung des ganzen Tiers und verschiedener Qualitäten zu realisieren sowie Ausfallrisiken zu minimieren.

Der Erzeugerzusammenschluss koordiniert die Abnahme der schlachtreifen Rinder seiner Gesellschafter:innen, die Schlachtung und Verarbeitung sowie die Schnittstelle zum Handel. Dabei wird das Produktsortiment in Rückkopplung mit den Abnehmer:innen der Weiderinderzeugnisse entwickelt (H, 67,

119). Mengen, Produkteinheiten, Verpackungsmaterialien sowie saisonale Anpassungen des Sortiments werden mit dem Handel und den Verarbeiter:innen abgestimmt (H, 117). Preisverhandlungen finden zweimal im Jahr statt (H, 107). Der Informationsaustausch findet vorrangig elektronisch statt. So schicken zum Beispiel Abnehmer ihre Bestellungen per Email an den Vertriebsleiter des Erzeugerzweigs, der diese zusammenführt und die entsprechenden Informationen an die verarbeiteten Unternehmen weitergibt (H, 99).

4.1.2 Fallbeispiel 2: Wertschöpfungsverbund mit Erzeuger- und Handelsbetrieb

Der zweite in diesem Modul untersuchte Wertschöpfungsverbund ist ebenfalls eine Kooperation zur gemeinschaftlichen Vermarktung von ökologisch erzeugten Weiderindfleischprodukten. Hier arbeitet eine in der Region anerkannte Unternehmung mit externen Partnern aus Erzeugung und abnehmender Hand zusammen. Die Unternehmung besteht dabei aus einem Erzeuger- und einem Handelsbetrieb. Zu dem Erzeugerbetrieb gehören die Betriebszweige Ackerbau und Mutterkuhhaltung (B1, 22). Der Handelsbetrieb umfasst eine Schlacht- und Verarbeitungsstätte, eine Küche, den Hofladen, einen Onlineshop und zwei Ladenfilialen in der Region (B1, 24). Die externen Partner aus der Erzeugung teilen sich in zwei Kategorien: erstens Betriebe, die ihre Tiere bei der Unternehmung im Lohn schlachten lassen und zweitens Betriebe, die Schweine und Färsen an die Unternehmung verkaufen. Abnehmer sind der Lebensmitteleinzelhandel, Großhandel sowie Gastronomie (B1, 122, 148-154), vgl. Abbildung 3.

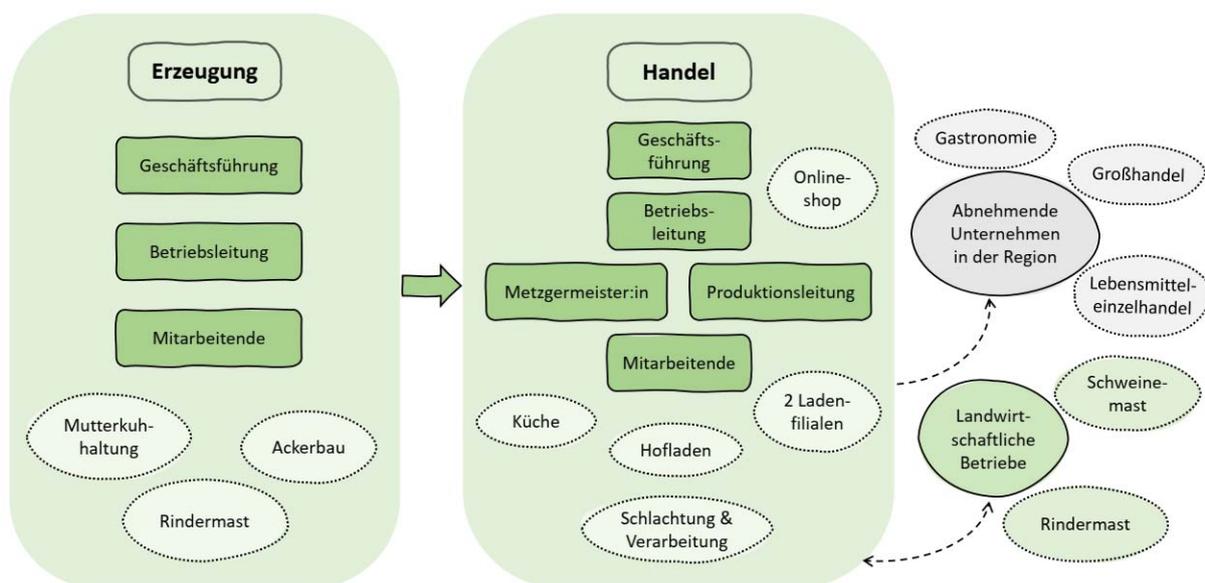


Abbildung 4: Netzwerkdarstellung Wertschöpfungsverbund Erzeuger- und Handelsbetrieb (eigene Darstellung)

Ziel des Verbundes ist die Wertschöpfung von ökologisch erzeugten Weiderindfleischprodukten aus handwerklicher Schlacht- und Verarbeitung in der Region. Der Verbund ermöglichte der Unternehmung eine Auslastung ihrer Schlacht- und Verarbeitungskapazitäten (B1, 70, 278, 292; B2, 105) sowie

eine Produktdifferenzierung und Mengensteigerung (B1, 66, 72, 282; B2, 134). Die erzeugenden externen Partner haben einen zuverlässigen Abnehmer vor Ort, und/oder Zugang zu handwerklich hochwertigen Schlacht- und Verarbeitung in der Region.

Die Unternehmung beschäftigt insgesamt rund 40 Mitarbeitende (B1, 16). Im Erzeugerbetrieb sind davon etwa $\frac{1}{4}$ der Mitarbeitenden tätig, unter der Leitung der Betriebsleiter:in. Der Handelsbetrieb beschäftigt etwa $\frac{3}{4}$ der Mitarbeitenden (B2, 47; B1, 62). Diese setzen sich zusammen aus einer Geschäftsführer:in, der:die den Verkauf an Großkunden verantwortet und bei der Abstimmung von Produktion, Einkauf und Verkauf beteiligt ist (B2, 163, 324), eine Betriebsleiter:in sowie die Hof- und Produktionsleitung, den Metzgermeister:in (B1, 106, 162; B2, 25) und Mitarbeitenden in der Vermarktung (B2, 163).

Wie aus dieser Beschreibung bereits hervorgeht und ähnlich wie beim zuvor betrachteten Wertschöpfungsverbund, ist die Kooperation innerhalb des Erzeuger- und Handelsbetriebs in diesem Wertschöpfungsverbund anders organisiert als die Kooperation des Betriebs mit externen Partnern.

Kooperation und Koordination innerhalb des Erzeuger- und Handelsbetriebs

Der Erzeuger- und auch der Handelsbetrieb haben die Rechtsform der GmbH und eine entsprechende Organisationsstruktur. Mit den Gesellschafter:innen wird bei anstehenden Investitionen Rücksprache gehalten (B1, 266). Außerdem nehmen sie zum Teil an den mehrmals im Jahr stattfindenden Treffen der Betriebsleiter:in zur internen Strategieentwicklung teil (B1, 110). Weitere regelmäßige Treffen zum internen Austausch gibt es zwischen Geschäftsführer:in, Betriebsleiter:in, Verkaufsleiter:in, Qualitätssicherung und Metzgermeister:in (B2, 282).

Durch die räumliche Nähe der Beteiligten der Unternehmung und der kleinen Anzahl an Kolleg:innen, findet der tägliche Austausch zur Abstimmung des operativen Geschäfts, kurz telefonisch oder persönlich, zwischen den verschiedenen Verantwortlichen statt. Wöchentlich wird über die Produktionsplanung abgestimmt (B1, 258; B2, 29, 258, 282, 308, 310ff, 326). Werden Erzeugnisse über den Hofladen angeboten, wird dies mit Lieferscheinen für den Erzeugerbetrieb dokumentiert (B2, 234).

Die interne Koordination bezieht sich auf zwei Bereiche: Hofladen vor Ort und die Ladenfilialen in der Region. Beide Verkaufsstätten bieten das gleiche Sortiment zum selben Preis an (B1, 173ff). Beim Hofladen übernimmt die Hofleitung die Bestellung (B2, 231f). Durch die räumliche Nähe können Nachbestellungen direkt gebracht werden (B2, 228). Bei den Filialen in der Region ruft der Verantwortliche beim Betriebsleiter Handel an, wenn Waren nachbestellt werden. Die Lieferung dauert dann allerdings zwei Tage (B1, 172; B2, 214). Üblich wird dreimal die Woche geliefert (B1, 172). (B1, 182).

Kooperation und Koordination des Erzeuger- und Handelbetriebs mit externen Partnern

Der Erzeuger- und Handelbetriebs gestaltet die Zusammenarbeit mit seinen externen Partnern unterschiedlich. Mit den beteiligten erzeugenden Betrieben, die die Lohnschlachtung in Anspruch nehmen, werden die Vereinbarungen mittels einer Zerlegeliste dokumentiert (B2, 89, 91). Mit den Erzeuger:innen, die Tiere an die Unternehmung vermarkten gibt es mündliche Vereinbarungen (B2, 151, B1, 77-78). Die Abstimmung der Lieferzeiten und –Mengen findet Anfang des Jahres statt (B1, 78). Kurzfristige Anpassungen sind möglich und werden von dem Betriebsleiter des Handelbetriebs kommuniziert (B1, 78; B2, 274ff). Die Zusammenarbeit mit dem Großhandel entsteht aus der Anfrage durch den Großhandel (B2, 195-198) Insgesamt verläuft die Kommunikation zur Prozessabstimmung mit den externen Kooperationspartner:innen ohne klares System. Alle Beteiligten wissen mit welchem Anliegen sie sich bei welchem Ansprechpartner:in melden können. Gegebenenfalls wird die Anfrage intern weitergeleitet (B1, 56, 98). Anfragen vom Handel oder von der Gastronomie gehen per E-Mail ein (B2, 203; B1, 155).

Der Warenfluss unterscheidet sich, je nachdem ob die Tiere zur Lohnschlachtung kommen oder von Zulieferern. Im Falle der Lohnschlachtung gehen die Tiere direkt in die Schlachtung und werden anschließend von den Partnerbetrieben abgeholt. Zerlegt wird nach den Wünschen der Partner*innen (B1, 306, 94; B2, 75). Zugekaufte Schweine oder Färsen werden von den Zulieferern oder dem Betrieb selbst gebracht bzw. abgeholt. Für eine stressarme Schlachtung leben die Tiere ein bis zwei Wochen auf dem Erzeugerbetrieb bis sie getötet werden (B1, 72). Die Belieferung der Abnehmer:innen übernimmt die Unternehmung selbst, mit Ausnahme der Online-Kunden, die durch externe Logistiker beliefert werden (B1, 178).

4.1.3 Synthese

Die Fallbeispiele zeigen, dass Akteure in der Land- und Lebensmittelwirtschaft unterschiedliche Kooperations- und Koordinationsformen wählen können, um gemeinschaftlich Wertschöpfung zu generieren (vgl. Etter 2003). Es gibt selbst innerhalb einer Region und eines Produktsegments kein Standardmodell für Wertschöpfungsverbände. So weisen zwar beide untersuchten Wertschöpfungsverbände einen „inneren Kreis“ auf – Mitglieder, die sich aus einer bereits bestehenden gemeinsamen Unternehmung rekrutieren – und einen „äußeren Kreis“ aus externen Partnern. Auch koordiniert die Unternehmung in beiden Fällen den Wertschöpfungsverbund, stellt also den formalrechtlichen und organisatorischen Rahmen für die Kooperation der Partner. Schließlich ist das Verhältnis der im Unternehmen organisierten Mitglieder zu den externen Partnern in beiden Fallbeispielen durch eine hohe Stabilität der Geschäftsbeziehungen gekennzeichnet. Gleichzeitig aber ist die Integration entlang der Wertschöpfungskette im einen Fallbeispiel stärker ausgeprägt als im anderen, da Akteure

aus allen Stufen der Wertschöpfungskette Mitglieder im Unternehmen sind (Erzeuger- und Handelsbetrieb), während es im anderen Fallbeispiel ausschließlich Erzeuger:innen sind (Erzeugerzusammenschluss) und mit Partnern aus Schlachtung, Verarbeitung und Handel bedarfsspezifische Verträge eingegangen werden (Hanf und Dautzenberg 2006).⁷

4.2 Entwicklung von Wertschöpfungsverbänden

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus zwei Fallstudien zur Entwicklung von Wertschöpfungsverbänden vorgestellt: Honig aus Berlin-Brandenburg und Weiderind aus der Altmark. Dafür wird zunächst für jede Fallstudie separat erläutert, inwiefern die Fallgruppe die charakteristischen Merkmale (*community, domain, practice*) einer *Community of Practice* aufweist. Anschließend wird die Dynamik der Entwicklung der jeweiligen *Community of Practice* aufgezeigt sowie die Rolle der Koordinatorin in diesem Prozess beschrieben.

4.2.1 Honig aus Berlin-Brandenburg

Die Mitglieder dieser Fallgruppe sind Imker:innen aus der Region Berlin-Brandenburg (*community*), die eine gemeinschaftliche Vermarktung ihres Honigs anstreben (*domain*). Um dieses Ziel zu erreichen, haben sie regelmäßig an Vernetzungstreffen teilgenommen, die anfänglich von einer bei einem Erzeugerverband angestellten Beraterin organisiert wurden (*practice*).

Community: Die Akteure in ihrer Region

An der Fallgruppe haben sich insgesamt 21 Imker:innen beteiligt, die mit zwischen 15 und 750 Bienenvölkern im Haupt-, Nebenerwerb, in Anstellung oder Hobby⁸ ökologische, verbandszertifizierte Tracht- und Mischhonige erzeugen. Die Imkereien zeichnen aus, dass sie ihre Bienen, wenn möglich, auf naturbelassenen und ökologisch bewirtschafteten Flächen fliegen lassen und bei der Gewinnung, Behandlung, Verarbeitung und Lagerung des Honigs den EU-Rechtsvorschriften für den ökologischen Landbau sowie den Verbandsrichtlinien folgen. Das heißt, dass sie mit Bienenbeuten aus natürlichen Materialien, in der Regel Holz arbeiten, biozertifiziertes Wachs oder Naturbau für neue Waben verwenden und für die Winterfütterung Bio-Zucker oder Eigenhonig einsetzen. Außerdem nutzen sie zur Schädlingsbekämpfung in den Beuten organische Säuren.

⁷ Interessant ist, dass auch bei unterschiedlicher *Ausprägung* der wirtschaftlichen Kooperation in verschiedenen Wertschöpfungsverbänden ihre *Intensität* vergleichbar sein kann. So zeichnet sich die interne Kooperation im Erzeuger- und Handelsbetrieb durch eine vergleichbar starke Verbindlichkeit aus wie im Erzeugerzusammenschluss, beruht aber anders als dieser nicht auf einem Gesellschaftermodell, sondern auf Arbeitsverträgen.

⁸ Steuerrechtlich werden Imkereien mit bis zu 29 Wirtschaftsvölkern als Hobbyimkerei, bis 80 Völker als Nebenerwerb und ab 80 Völkern als Haupterwerb eingeordnet. Erwerbsimkereien in der Region wirtschaften je nach Verarbeitungstiefe mit zwischen 80 und ca. 200 Völkern. Imkereien, die über 200 Völker halten, haben in der Regel angestellte Beschäftigte.

Die Mitglieder der Fallgruppe wirtschaften im Nord-Osten Deutschlands, in den Bundesländern Berlin und Brandenburg (vgl. Abbildung 5). In der Hauptstadt gibt es für die Bienen ein kontinuierliches Nahrungsangebot, wenig Pestizide, günstige klimatische Bedingungen und keine Monokulturen. Damit sind Trachten vielfältig und lange verfügbar. Speziell die großen Parkanlagen mit ihrem Baumbestand und die vielen, zumeist angrenzenden, Laubenkolonien sind Nektarrefugien, die bis spät in den Herbst Bienenweiden bieten.

Brandenburg, in dem fast 60 % aller Robinienwälder Deutschlands liegen, ist prädestiniert für die Honigerzeugung. Außerdem wachsen auf Brandenburgs Äckern neben Raps auch heute noch Kornblumen, Buchweizen und Sonnenblumen und ermöglichen die Gewinnung von hochwertigen Sorten- und Mischhonigen. Damit sind die Produktionsbedingungen für Honig in Berlin/Brandenburg, aber auch in den anderen ostdeutschen Bundesländern insgesamt gut. Die Vermarktung allerdings ist nur in den großen Städten möglich. Bislang gibt es keine überbetrieblichen Vermarktungsstrukturen von verbandszertifizierten Imkereien in Ostdeutschland.

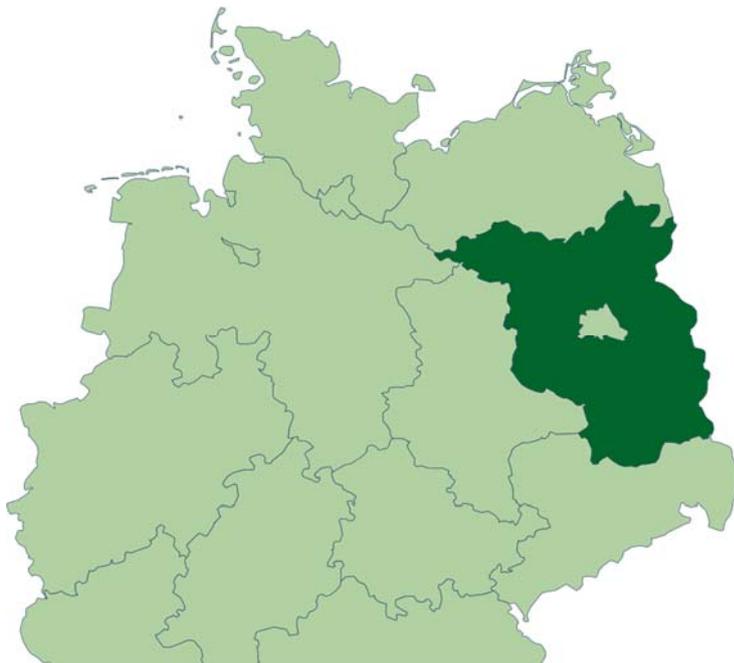


Abbildung 5: Die Region Berlin-Brandenburg (Grafik: D. Liuzzo)

Domain: Wertschöpfungskette und Wertschöpfungsanliegen

Die Wertschöpfungskette Honig ist vergleichsweise kurz und wenig komplex. Die reife Honigwabe wird bei einem Wassergehalt von 18 % gerettet, geschleudert und geklärt. Im Klärtank wird der Honig mit

kristallinem Honig beimpft und gerührt. Abschließend erfolgt die Abfüllung in Fass, Eimer oder Glasware. Die Herausforderung in der Aufbereitung von Honig liegt darin, große Mengen zum richtigen Zeitpunkt zu verarbeiten. Für eine hohe Qualität sind Temperaturführung und adäquates Aufrühren entscheidend. Zur Qualitätssicherung werden standardmäßig Wassergehalt, HMF-Wert, Enzyme (Inwertase) und Glukose/Fruktose-Verhältnis in einer einfachen physikalischen Analyse ermittelt.

Imkereien nutzen verschiedene Absatzwege, mitunter in Kombination. Fassware wird an Zwischenhändler oder Abfüller verkauft. Glasware geht entweder über den Großhandel in den LEH, oder wird direkt an einzelne Ladenfilialen des LEH geliefert. Direktvermarktung findet statt über Wochen- und Sondermärkte sowie Ladenstände.

Vor diesem Hintergrund eint die Imker:innen in der Fallgruppe der Wunsch, die Wertschöpfung ihrer Imkereien durch eine gemeinsame Vermarktung von Honig aus Nord-Ostdeutschland in Form einer gemeinsamen Unternehmung zu verbessern. Dabei möchten die Gruppenmitglieder unter anderem durch das Zusammenlegen von Verarbeitungsschritten sowie das Zusammenführen ihrer Erträge Skaleneffekte am Markt realisieren. Des Weiteren würde mit dem Zusammenführen der Honigerträge zum Beispiel die Anschaffung einer Abfüllanlage oder Etikettiermaschine rentabel. Durch die größeren Absatzmengen wird mittelfristig eine breitere Marktpositionierung angestrebt. Damit möchte die Gruppe aktiv auf die Gestaltung des deutschen Honigmarkts Einfluss nehmen.

Practice: Aktivitäten in der Fallgruppe

Die wesentlichen Austauschformate, mittels derer die Mitglieder der Fallgruppe sich über ihre die für sie geeigneten wirtschaftlichen Kooperationsformen verständigten, waren zum einen Vernetzungstreffen (vgl. Abb. 3). Diese wurden von einer bei dem Erzeugerverband angestellten Beraterin organisiert und geleitet. Insgesamt fanden im Untersuchungszeitraum sieben solcher Vernetzungstreffen sowie eine Veranstaltungsreihe zur Markenentwicklung und Produktpositionierung statt (vgl. Abb. 3; mehr dazu im nächsten Abschnitt). Zweck dieser Treffen war zunächst der inhaltliche Austausch der Mitglieder zu ihren Wertschöpfungs-Bedarfen und Ideen für mögliche Kooperationsformen. Zugleich ermöglichten sie das Kennenlernen und Vernetzen der Mitglieder untereinander sowie den Vertrauensaufbau zwischen ihnen. Vor allem das vierte Treffen, das mit einer Betriebsbesichtigung verbunden war, erwies sich dafür als idealer Veranstaltungsrahmen. Dies war für die Gruppe auch insofern relevant, als dadurch eine gemeinsame Grundlage für die später pandemiebedingt online stattfindenden Veranstaltungen gelegt wurde. Letztere hatten den Vorteil, dass ein engmaschiges Vorgehen mit wenig aufwändiger Terminfindung sowie ohne Anreisezeiten möglich war. Zum anderen wurden – vorrangig telefonische – Einzelgespräche zwischen der Beraterin und Imker:innen geführt. Diese Telefonate wa-

ren für die Prozessbegleitung bedeutsam, da sie es der Beraterin ermöglichten, die Bedarfe der Einzelmitglieder zu erfassen und mögliche Beteiligungsformen der einzelnen Imkereien an der gemeinschaftlichen Wertschöpfung zu besprechen. Außerdem dienten sie dem Wissenstransfer sowie dem Vertrauensaufbau zwischen der Beraterin als Koordinatorin und den Einzelmitgliedern.

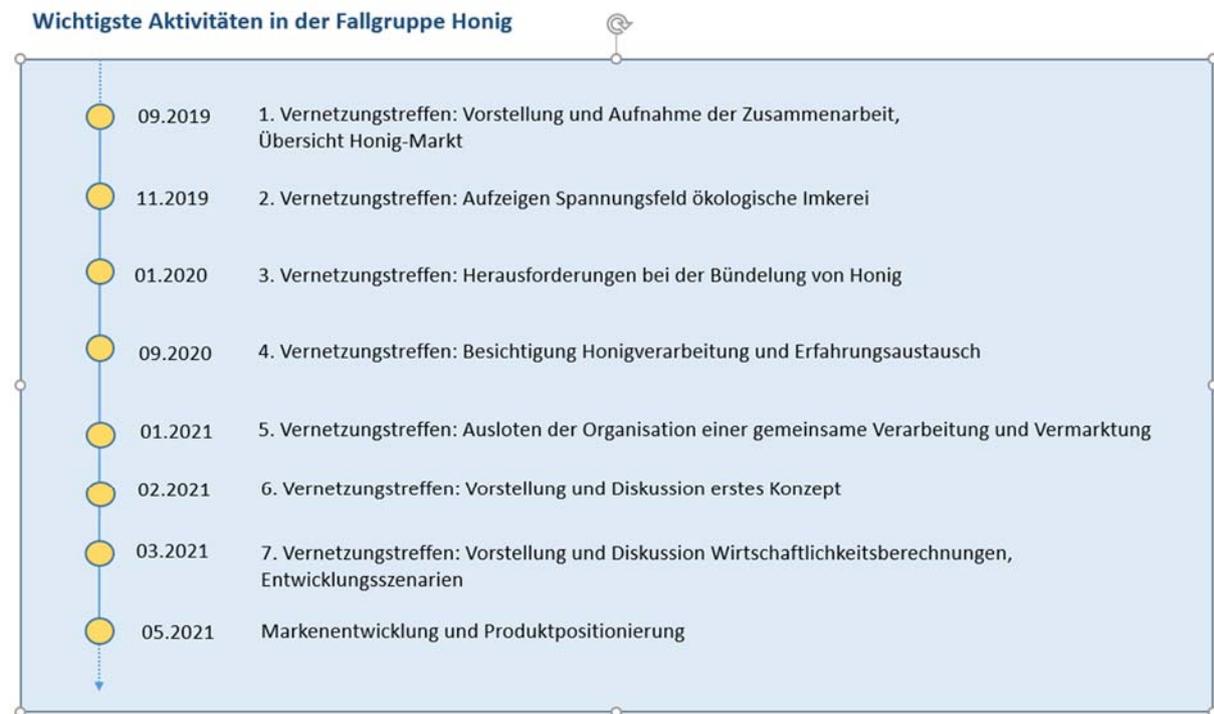


Abbildung 6: Zeitlicher Verlauf der wichtigsten Aktivitäten in der Fallgruppe Honig (eigene Darstellung)

Verlaufsdynamik

Im Untersuchungszeitraum veränderte sich die Zusammensetzung und Arbeitsweise der Fallgruppe. Auch diese Dynamik lässt sich mit Hilfe des *Communities of Practice*-Konzepts, genauer der Unterscheidung verschiedener Phasen von *Communities of Practice*, beschreiben.

In einer ersten, bis einschließlich zum vierten Vernetzungstreffen anhaltenden Phase definierten die Beteiligten ihr gemeinsames Wertschöpfungsanliegen und loteten mögliche Kooperationspotentiale aus (**Potentials**).

In dieser Fallgruppe kam der Anstoß zum Aufbau der Wertschöpfungskette für Verbands-Bio-Honig in Ostdeutschland von einem Imker. In Gesprächen mit ostdeutschen Imker:innen griff er den Impuls für die gemeinsame Organisation von Vermarktungsstrukturen für Honig im Großgebäude auf. Im September 2019 wurde ein erstes Vernetzungstreffen mit neun teilnehmenden Imker:innen veranstaltet. Auf dem Treffen stellten alle Teilnehmer:innen die aktuelle Vermarktungssituation und ihre Verbesserungswünsche vor. Die Wahrnehmung, die die Teilnehmer:innen von der Vermarktungslage hatten,

drückt sich beispielhaft in dieser Aussage eines Imkers aus: „Die Vermarktung von Honig im Großgebilde ist unsicher und nervenaufreibend.“ Die Imker:innen bekundeten ihr Interesse für eine gemeinsame Vermarktung und diskutierten mögliche Vermarktungswege. Die Gründung einer EZG/Genossenschaft wurde als Vision aufgeworfen.

Die Beraterin, die das Treffen organisierte, erklärte sich bereit, den WSV-Aufbauprozess zu koordinieren. Folgende Punkte wurden als Arbeitsgrundlage für die Gruppe festgehalten:

- Ausgangslage: im Osten gibt es unter Verbandsimker:innen noch keine etablierte Struktur zur gemeinsamen Vermarktung ihrer Einzelmengen von Honig im Großgebilde/im Glas
- Veränderungswunsch: Das Potential aktueller Überhänge muss mit der Nachfrage der abnehmenden Hand zusammengebracht werden. Die Annahme dabei ist, dass sobald eine funktionierende Kooperation mit dem Lebensmitteleinzelhandel in Aussicht steht, ein „Abnahmesog“ entlang der Wertschöpfungskette Honig einsetzen wird
- Herausforderungen: Koordination des WSV-Aufbauprozesses; Qualitätskontrolle beim Zusammenführen von Honigen aus verschiedenen Imkereien; Nutzung bestehender Infrastrukturen (Verarbeitung und Logistik); Markenentwicklung

Aufschlussreich für die Gruppe in dieser Phase war ein Einzelgespräch der Beraterin mit einem EDEKA Regionaleinkäufer. Hieraus ließ sich ableiten, dass hochpreisiger Verbands-Honig im Einzelhandel in der Tat zunehmend Abnehmer findet. Dieses Potential galt es, der Gruppe sichtbar zu machen und es gemeinsam zu erschließen.

Bei den Vernetzungstreffen in dieser ersten Phase war die Gruppenzusammensetzung zunächst sehr inkonstant. Zwei Imker:innen waren beinahe durchgängig dabei, ansonsten war die Teilnahme fluktuierend. Die Beraterin reagierte auf diese Dynamik und plante bei den Treffen jeweils Zeit für einen inhaltlichen Einstieg ein, mit den Neumitgliedern auf den neuesten Stand über die Entwicklung der Gruppe gebracht werden sollten.

In dieser Phase setzte sich die Gruppe vor allem aus Imker:innen aus kleinen und mittelgroßen Haupterwerbsimkereien zusammen, die eine gemeinsame Wertschöpfung für ihre Honig-Überhänge etablieren wollten. Dabei vermarkteten die meisten Betriebe den Großteil ihres Honigs als Glasware an Endkunden und den Lebensmitteleinzelhandel. Mit dem Eintritt der Covid-19 Pandemie im Frühjahr 2020 verzeichneten diese Betriebe jedoch starke Abgänge ihrer Lagerbestände und der Verkauf an den Fachhandel stieg für sie abrupt an. Damit fiel für einen Großteil von ihnen der akute Anlass, sich an der Gruppe zu beteiligen, weg.

Diese erste Phase erstreckte sich über zwei Drittel des Untersuchungszeitraums von GrOW. In der daran anschließenden Phase (**Forming**) baute die Gruppe gemeinschaftlich die Grundstruktur ihres WSV auf. Dieser Prozess beinhaltete zum Beispiel eine Anpassung und Konkretisierung der ursprünglichen

Zielvereinbarungen. So wurden erste Skizzen für konkrete betriebswirtschaftliche Szenarien für verschiedene Kooperationsformate entwickelt. Zur zentralen wiederkehrenden Frage für die Gruppe in dieser Phase wurde dabei, wer von den Mitgliedern sich an der absehbaren Unternehmensgründung, also tatsächlich verbindlich am zu entwickelnden WSV beteiligen würde. Für diesen Aushandlungsprozess war die Moderation durch die Beraterin, die sensibel zwischen den Bedarfen der Einzelmitglieder und dem Gesamtinteresse der Gruppe vermittelte, essentiell. Auch sonst war in dieser Phase eine intensive Begleitung der Gruppe durch die Beraterin noch notwendig. Sie koordinierte nicht nur weiterhin den Großteil der Vernetzung der Mitglieder, sondern auch zwischen der Gruppe und potentiellen Abnehmern.

Auch die Gruppenzusammensetzung konsolidierte sich in dieser Phase. Ab Winter 2020/21 setzte sich die Gruppe vor allem aus Imker:innen mit kleinen und kleinsten, vorrangig Nebenerwerbsbetrieben zusammen. Innerhalb dieser Gruppe formierte sich eine Kerngruppe aus sieben Imker:innen, die gemeinsam die Gründung einer Erzeugergemeinschaft vorantrieben. Die Mitglieder begannen, immer öfter auch jenseits der Vernetzungstreffen miteinander in Kontakt zu treten.

Etwa ab dem 7. Vernetzungstreffen hatten sich die Arbeitsweisen der Gruppe voll ausgebildet. Ziele, Aufgaben und Kommunikationswege wurden immer häufiger selbstständig von den Gruppenmitgliedern angepasst; die Intensität der Koordination durch die Beraterin nahm ab (**Maturing**). In dieser Zeit wurden wichtige Schritte für den Aufbau des WSV angegangen: So wurden die zuvor entwickelten betriebswirtschaftlichen Szenarien für verschiedene Kooperationsformate konkretisiert und ein Zeitplan für die weiteren Schritte hin zur Gründung eines Erzeugerzusammenschlusses erarbeitet. Die Unternehmensgründung ist für Herbst 2021 anvisiert. Weiterhin tauschte sich die Gruppe zu Möglichkeiten der Fördermittelakquise aus und nutzte die durch das Projekt gewährten Expertenmittel zur Arbeit am Markenaufbau und Produktpositionierung. Der Kommunikation untereinander kam die Tatsache zugute, dass die Mitglieder mittlerweile in der Nutzung von Videokonferenztools eingeübt waren.

Bereits nach wenigen Wochen zeichnete sich der Übergang zu einem gänzlich selbstorganisierten Aufbau des WSV durch die Gruppe ab (**Self-Sustaining**), der über die Projektlaufzeit hinaus anhält.

Zum Projektende schied die Beraterin aus der Zusammenarbeit mit der Gruppe aus.

Beim Verband angestellte Koordinator:innen

Wie bereits erwähnt, wurde der Aufbau des Wertschöpfungsverbands in dieser Fallgruppe von einer angestellten Beraterin des Erzeugerverbandes koordiniert. Die Rolle, die sie dabei einnahm, weist dabei typische Merkmale des Profils der Koordinatorin einer *Community of Practice* auf, wie es in Kap. 2.3.2 dargestellt wurde.

So bestand die wesentliche Aufgabe der Beraterin in der langen Anfangsphase der Gruppe darin, die Mitglieder im Rahmen von Vernetzungstreffen dabei zu unterstützen, ihr gemeinsames Wertschöpfungsanliegen zu definieren und mögliche Kooperationsformen zu sondieren. Die Unterstützung war dabei zum einen organisatorischer Art, indem die Koordinatorin die Treffen vorbereitete (Terminabsprache, Raumbuchung, Agendasetting). Zum anderen moderierte und dokumentierte sie die Treffen und vermittelte den Mitgliedern dabei methodische Ansätze für verschiedene Austauschformate (zunächst analog, später digital).

In Einzelgesprächen vertiefte die Koordinatorin dabei bedarfsweise ihre Beziehung zu einzelnen Mitgliedern und schuf Gelegenheiten für informellen Austausch abseits der Gruppentreffen. Außerdem dienten die Gespräche dazu, Neumitglieder über aktuelle Wissensstände zu informieren. Auch die Vernetzung mit für die Gruppe relevanten Dritten, wie etwa dem oben genannten Regionaleinkäufer aus dem Lebensmitteleinzelhandel, wurde von der Koordinatorin in dieser Aufbauphase betrieben.

In späteren Phasen beschränkte sich die Rolle der Koordinatorin darauf, gemeinsam mit der Gruppe die für sie passenden Arbeitsweisen zu etablieren, die dann zunehmend selbstorganisiert von den Mitgliedern angewandt wurden.

Für diese diversen Aufgaben der Koordinatorin erwies es sich als hilfreich, dass die Imker:innen qua ihrer Mitgliedschaft im Verband und einer langjährigen Tradition regelmäßiger Fachgruppen-Treffen einander bereits bekannt waren und Erfahrungen im gemeinsamen Arbeiten erworben hatten. Auch Formate des bilateralen Austauschs etwa via Messenger Dienste oder eine digitale Info- und Warenbörse (Newsletter) des Verbands zur Weiterleitung von Hinweisen waren unter den Imker:innen etabliert.

Wie von Wenger et al. (2002) als typisches Merkmal von *Community of Practice* -Koordinator:innen beschrieben, wies die Koordinatorin in der hier untersuchten Fallgruppe fachliche Kenntnis im für die Gruppe relevanten Themenfeld auf (einschlägiges Studium; Berufserfahrung in der Land- und Lebensmittelwirtschaft sowie beim Verband). Im Laufe der Untersuchung wurde darüber hinaus deutlich, dass für die Ausübung der Rolle der Koordinatorin auch bestimmte Kompetenzen sowie persönliche Leitsätze förderlich waren, die eine große Übereinstimmung mit den von Wenger et al. (2002) formulierten Prinzipien zur Gestaltung gelingender *Communities of Practice* aufwiesen.

Beispielsweise wies die Koordinatorin in dieser Fallgruppe eine hohe Sensibilität für die Bedarfe einzelner Mitglieder auf, ohne dabei das Allgemeinanliegen der Gruppe zu vernachlässigen. Gerade zu Beginn des Prozesses verlangte dieser Vermittlungsprozess ein hohes Maß an Toleranz gegenüber Unsicherheit und Fluktuation. Diese Toleranz zeigte sich unter anderem darin, dass die Beraterin die Organisation der Vernetzungstreffen an die ungleichen Wissensstände der Teilnehmer:innen anpasste.

Sie machte es sich dabei zur Regel, eine entspannte und persönliche Atmosphäre im Austausch mit der Gruppe herzustellen. Für eine vertiefende Auswertung des professionellen und persönlichen Profils von Koordinator:innen im WSV-Aufbauprozess, vgl. Kap. 4.3.

4.2.2 Weiderind aus der Altmark, Sachsen-Anhalt

Die Mitglieder dieser Fallgruppe sind Rinderhalter:innen aus der Altmark (Sachsen-Anhalt) (*community*), die ihre Wertschöpfung im Bereich Weiderind optimieren wollen (*domain*). Auch sie haben dazu an Vernetzungstreffen teilgenommen (*practice*), die von derselben Beraterin organisiert wurden wie in der Fallgruppe Honig.

Community: Die Akteure in ihrer Region

An der Fallgruppe haben während des Untersuchungszeitraums insgesamt 19 Akteure aus dem Bereich Produktion, Schlachtung, Verarbeitung, und Vermarktung von Weiderind sowie Beratungsdienstleister aus Nordostdeutschland teilgenommen. Den aktiven Kern der Fallgruppe bildeten vier Erzeugerbetriebe aus der Altmarkregion in Sachsen-Anhalt. Im Austausch mit der koordinierenden Beraterin haben sie über die gesamte Laufzeit ihr Fach- und Erfahrungswissen sowie ihre beruflichen Netzwerke der Gruppe zur Verfügung gestellt. Die vier Betriebe verbindet die extensive, ökologische Weidehaltung von Rindern. Sie mästen Rinder bis zur Schlachtreife. Zwei Betriebe halten außerdem Mutterkühe und erzeugen ihre eigene Nachzucht. Die mittlere Herdengröße beträgt 88,5 Tiere/Betrieb, bei einem Mittelwert der landwirtschaftlichen Nutzfläche von 241,25 ha/Betrieb. Zum Teil schlachten und verarbeiten die Betriebe ihre Tiere selbst. Ein Betrieb praktiziert die Tötung seiner Schlachttiere durch den Weideschuss. Die Vermarktung ihrer Tiere gestalten zwei der vier Betriebe vorrangig über Zwischenhändler. Die anderen beiden sind hauptsächlich in der Direktvermarktung aktiv, über den eigenen Hofladen, Wochenmärkte oder Online-Vermarktung. Alle vier Betriebe sind familiengeführt. Zwei der Betriebe befinden sich im Generationswechsel, wobei die Nachwuchskräfte erste Verantwortungsbereiche auf den Betrieben übernehmen. Ein Betrieb befindet sich in der Existenzgründung. Dabei wurden erste Betriebszweige bereits etabliert, die Weidemast von Rinder aber neu eingeführt. Der vierte Betrieb ist in seiner Produktion etabliert und kann auf Erfahrung in der Region zurückgreifen. Für eine ausführliche Darstellung der Betriebsstrukturen der Kerngruppe siehe Anhang „Ökologische Weiderinderzeugung in der Altmark“.

Die anderen Mitglieder der Fallgruppe lassen sich allen Stufen der Wertschöpfungskette Weiderind zuordnen. Auf der Stufe der Erzeugung beteiligten sich Betriebe aus angrenzenden Regionen, vor allem aufgrund ihres Interesses an erreichbaren, adäquaten Schlacht- und Verarbeitungsstrukturen. Auch zwei Schlachter und Verarbeiter mit eigener Vermarktung nahmen an den Aktivitäten teil; ein etablier-

ter Betrieb in der Region, der andere im Aufbau. Für beide stellt die Abnahme von ökologischem Weiderind eine Diversifizierung ihres Betriebes dar mit dem Potential ihre Position am Markt zu stärken. Von Seite der abnehmenden Hand war ein bundesweit tätiger Zwischenhändler aus Nordostdeutschland mit Spezialisierung auf Qualitätsrindfleisch beteiligt. Aus der Beratung und Interessenvertretung unterstützten drei Akteure die Gruppe, insbesondere aus der Fördergemeinschaft für Biolandwirtschaft in der Region, der regionalen Marketinggesellschaft sowie ein verbandlich organisierter Fachberater für Mutterkuhhaltung.

Räumlich bezieht sich die Fallgruppe auf die Altmark-Region (vgl. Abb. 4). Die Altmark liegt im Norden des Bundeslandes **Sachsen-Anhalt**. Sachsen-Anhalt hat nur einen geringen Anteil an der gesamtostdeutschen Rinderhaltung (11 % im Jahr 2019; vgl. Anhang III). Die meisten Rinder werden in Brandenburg, 34,25 % (2019) und Mecklenburg-Vorpommern, 24,8 % (2019) gehalten, gefolgt von Thüringen und Sachsen mit jeweils 14,6 % (2019). Insgesamt werden 17,8 % aller Rinder in Deutschland in ostdeutschen Bundesländern gehalten. Dabei sind nur 12 % der ostdeutschen Rinderbestände Mutterkühe, diese machen jedoch 40,2 % aller Mutterkühe in Deutschland aus. Die für die Wertschöpfung von Weiderind zentrale Infrastruktur an Schlacht- und Verarbeitungsstätten ist in Ostdeutschland allerdings vergleichsweise schwach ausgebildet. Nur 14 % der in Deutschland registrierten Schlachtstätten und 13 % der registrierten Zerlegebetriebe liegen in einem ostdeutschen Bundesland.



Abbildung 7: Die Altmark-Region (Grafik: www.altmark.eu)

Die **Altmark** umfasst die Landkreise Stendal und Altmarkkreis Salzwedel. Sie grenzt im Norden an das Wendland, im Nordosten an die Prignitz, im Osten an das Jerichower Land, im Süden an die Magdeburger Börde und im Westen an die Lüneburger Heide an. Mit ihrem hohen Anteil an Grünland ist sie der „grüne Norden von Sachsen-Anhalt“ und die Region mit dem höchsten Anteil an Rinderhaltung in Sachsen-Anhalt. Der lokale Absatzmarkt für Erzeuger von Bio-Rindfleisch aus der Altmark ist begrenzt. Die Region ist eher einkommensschwach und die Kundschaft preissensibel. Dennoch finden Erzeuger Absatz in den beiden städtischen Zentren Stendal und Salzwedel, sowie im südlich der Altmark gelegenen Magdeburg. Potential für die Vermarktung von Bio-Rindfleisch aus Weidehaltung bieten Berlin und Hannover. Beide Städte sind mit einer Fahrzeit von ca. zwei Stunden zu erreichen.

Domain: Wertschöpfungskette und Wertschöpfungsanliegen

Die Wertschöpfungskette Weiderindfleisch ist mehrstufig und vergleichsweise komplex. Ein lebendes Tier wird zum verzehrbaren, hochverderblichen Produkt. Dafür muss das Tier nach Aufzucht und Mast zunächst fachgerecht und sicher getötet werden. Mit dem Ausbluten und der Grobzerlegung erfolgt der Übergang zum verderblichen Produkt. Dieses muss hygienisch einwandfrei und gekühlt gehandhabt werden, bis zur Ladentheke. Um Lebensmittelsicherheit sowie Tierschutz zu gewährleisten, sind sowohl Tötungsvorgang als auch Handhabung und Verwahrung von rohem Fleisch durch den Gesetzgeber reglementiert. Für eine ausführliche Darstellung siehe Anhang „Strukturen der Wertschöpfungskette Rindfleisch aus Mutterkuhhaltung in Ostdeutschland“.

Weiderind-Erzeuger:innen vermarkten typischerweise sowohl lebende Tiere als auch Fleischprodukte. Die schlachtreifen, lebenden Tiere werden in der Regel an Zwischenhändler abgesetzt, die Tiere für größere Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen bündeln. Fleischprodukte werden meistens direkt vermarktet, über Hofladen, Wochenmärkte, oder Onlinevermarktung.

Die Beteiligten der hier untersuchten Fallgruppe eint der Wunsch nach einer Verbesserung der Wertschöpfung von Bio-Weiderindfleisch aus der Altmark. Ihr vorrangigstes Ziel ist dabei, neben einer ökonomischen Wertsteigerung, dass die artgerecht aufgezogenen Tiere gemäß den Werten des Tierwohls geschlachtet und verarbeitet werden können. Darüber hinaus äußern die Teilnehmer den Wunsch nach mehr kollegialem, auch informellem Austausch um gemeinsam die Herausforderungen in der Region aufzugreifen.

Practice: Aktivitäten in der Fallgruppe

Die wesentlichen Austauschformate, mittels derer die Mitglieder der Fallgruppe sich über die für sie geeigneten wirtschaftlichen Kooperationsformen verständigten, waren zum einen Vernetzungstreffen, die von einer bei dem Erzeugerverband angestellten Beraterin organisiert und geleitet wurden. Insgesamt fanden im Untersuchungszeitraum vier solcher Vernetzungstreffen statt (vgl. Abbildung 5;

mehr dazu im nächsten Abschnitt). Zweck dieser Treffen war zunächst der inhaltliche Austausch der Mitglieder zu der Vermarktungssituation in der Region Altmark, ihren Wertschöpfungs-Bedarfen und Wissenstransfer. Zugleich ermöglichten sie die Vertiefung schon bestehender Netzwerke zwischen den Mitgliedern sowie mit relevanten Dritten. Ein Branchentreffen in der Region diente dem informellen Austausch der Beteiligten. Zum anderen wurden Einzelgespräche zwischen der Beraterin und Rinderhalter:innen geführt. Darin ging es vor allem um mögliche Entwicklungsschritte, die zum Aufbau der Wertschöpfung im Bereich Weiderind grundlegende Infrastruktur (z. B. zertifizierte Partner im Bereich Schlachtung und Zerlegung) sowie Vertrauensaufbau zur Beraterin als Koordinatorin.

Wichtigste Aktivitäten in der Fallgruppe Weiderind

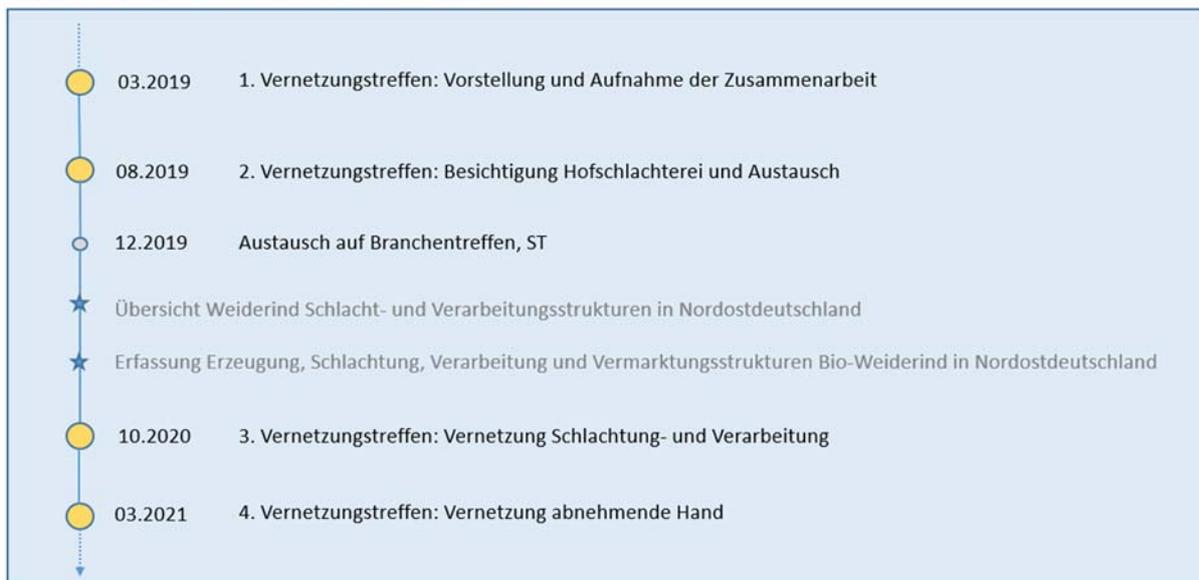


Abbildung 8: Zeitlicher Verlauf der wichtigsten Aktivitäten in der Fallgruppe Weiderind (eigene Darstellung)

Verlaufsdynamik

Ähnlich wie in der Fallgruppe Honig veränderte sich auch die Zusammensetzung und Arbeitsweise dieser Fallgruppe im Untersuchungszeitraum. Im Vergleich zur FG Honig zeichnete sich diese Gruppe jedoch durch eine weniger intensive Dynamik aus, wofür unter anderem die geringere Anzahl der Vernetzungstreffen im Untersuchungszeitraum ein Indikator ist. Dadurch befindet sich die Gruppe auch nach Monaten noch in der **potentials**-Phase. Interessant ist, dass einige Teilnehmer:innen dennoch einen Teil ihrer Wertschöpfungsanliegen bereits mit Hilfe der Gruppe lösen konnten. Bei der Mehrzahl der Mitglieder hat sich die Bedarfslage jedoch nicht geändert, und sie arbeiten weiterhin an einer gemeinschaftlichen Lösung ihrer Anliegen.

Die untersuchte Gruppe bildete sich aus einem Rinderhalter:innen-Stammtisch in der Altmark. Dieser formierte sich ursprünglich auf Initiative von Verbandsmitgliedern. Im März 2019 wurde ein erstes Vernetzungstreffen organisiert. Auf diesem beschrieben alle 10 Teilnehmer:innen ihre aktuelle Ver-

marktungssituation und nannten Veränderungsbedarfe. Sie berichteten, dass sie ihre Tiere und Erzeugnisse grundsätzlich vermarkteten, teilweise jedoch unter nicht zufriedenstellenden Bedingungen, zum Beispiel zu unangemessenen Preisen. So stellt die Vermarktung von Bio-Tiere zu konventionellen Preisen keine Seltenheit dar. Als größte Herausforderung entlang der regionalen Wertschöpfungskette von Weiderindern und Weiderinderzeugnissen führten Rinderhalter:innen die fehlende Infrastruktur auch für ökozertifizierte Schlachtung und Verarbeitung in Ostdeutschland, auf Grund derer hofnahe Schlachtung selten möglich ist, sowie ein Mangel an qualifiziertem Fachpersonal auf. Dem gegenüber steht der Wunsch der Erzeuger:innen nach Auf- und Ausbau der eigenen Direktvermarktung.

Als Hebelpunkt für den Aufbau einer gemeinsamen Wertschöpfung identifizierten die Mitglieder bestehende konventionelle Schlachtbetriebe, da der Aufbau neuer Schlachtstätten ein langwieriger Prozess ist. Bestehende Schlachtereien könnten als Subunternehmer:innen für die Erzeuger:innen tätig werden oder eine eigene Zertifizierung ihres Betriebs anstreben. In beiden Fällen ließe sich damit auch eine kurzfristige Schlachtung und Verarbeitung von Bio-Tieren realisieren.

Für die Zusammenarbeit der Gruppe war von Vorteil, dass die haupterwerblichen Erzeuger:innen einander durch ihren Stammtisch bereits kannten und Ansätze zu einer gemeinsamen Arbeitsweise entwickelt hatten. Dennoch war es unerlässlich, Bedarfe und Lösungsansätze zunächst in Einzelgesprächen telefonisch zu erheben (Umfrage) und erst im nächsten Schritt (während Vernetzungstreffen) in der Gruppe zielführend moderiert zu diskutieren.

Die Vernetzungstreffen auf Schlachthöfen und Betrieben boten außerdem einen guten Rahmen für informellen Austausch und gaben Raum für das vertiefte Kennenlernen. Weiterhin boten sie Gelegenheit für den Vertrauensaufbau zwischen Erzeuger:innen und der koordinierenden Verbands-Beraterin. Der Wissensaufbau in der Gruppe wurde durch die Teilnahme eines Fachberaters und einer externen Expertin zur hofnahen Tötung von Nutztieren an einem Vernetzungstreffen gefördert.

Neben der Vernetzung der Erzeuger bestand bei dieser Fallgruppe vor allem der Bedarf, Kontakte zu Akteuren aus dem Bereich der Schlacht- und Verarbeitung in der Altmark zu knüpfen, um diese Lücken entlang der Wertschöpfungskette Weiderind zu schließen. Daher wurden zunächst Einzelgespräche mit potentiellen Schlachtern und Verarbeitern aus der Altmark geführt, um das Interesse an einer ökologisch zertifizierten Schlachtung und Verarbeitung abzufragen. Jene Akteure, die sich in diesen Gesprächen interessiert zeigten, wurden zu einem Vernetzungstreffen eingeladen. Hier ging es darum, Möglichkeiten zur Kooperation zwischen Erzeugung und Verarbeitung zu eröffnen. Dieses Treffen, an dem sich zehn Mitglieder beteiligt haben, stellte den Auftakt für eine Zusammenarbeit zwischen erzeugenden Betrieben und einem umstellungsinteressierten Verarbeiter dar. Die Kapazitäten des Verarbeiters konnten während des Treffens festgestellt werden. Dass das Treffen physisch stattfinden

konnte, erleichterte den schnellen Vertrauensaufbau zwischen den Akteuren. Im Anschluss wurde der Verarbeiter durch die Beraterin bei den weiteren Schritten der Umstellung auf ökozertifizierte Schlachtung und Verarbeitung begleitet. Dass die Gespräche erfolgreich waren, zeigte der Abschluss eines Verbands-Partnervertrags. Damit konnte für Weiderind-Betriebe in der Altmark ein Kooperationspartner im Bereich der Schlachtung und Verarbeitung gewonnen werden. Die selbstständige Zusammenarbeit zwischen einzelnen Mitgliedern der Fallgruppe und dem Verarbeiter ist bereits angelaufen und benötigt keine weitere Unterstützung der Beraterin. Auch wenn die Gruppe bislang keine gemeinschaftliche Lösung ihres Wertschöpfungsanliegens erarbeitet hat, konnten also einzelne Mitglieder von den Gruppenaktivitäten profitieren und ihre Wertschöpfung durch jeweils eigene Kooperationsformate verbessern.

Der Verband als Koordinator

Ähnlich wie in der FG Honig weist die Rolle der Verbandsberaterin, die die Gruppe beim Aufbau ihrer gemeinsamen Wertschöpfung begleitete, die typischen Merkmale einer *Community of Practice*-Koordinatorin auf, wie sie von Wenger et al. (2002) beschrieben werden. Da die Gruppe im Untersuchungszeitraum noch keine selbstorganisierten Austauschformate entwickelt hatte – auch wenn einzelne Gruppenmitglieder einander bereits vorher bekannt waren und Erfahrung in der gemeinsamen Zusammenarbeit hatten –, war ihre Vernetzungsarbeit entscheidend für das Funktionieren der Gruppe. Ohne die Organisation von Vernetzungstreffen und Einzelgespräche hätte kein Austausch zwischen den Erzeuger:innen in der Region stattgefunden. Die Beraterin besorgte auch die Vernetzung der Teilnehmer:innen mit Schlachtstätten und Verarbeiter:innen sowie möglichen Abnehmer:innen. Dadurch ermöglichte sie erst die Entstehung der oben beschriebenen Kooperation zwischen einzelnen teilnehmenden Betrieben und einer Schlachtereier.

4.2.3 Synthese

Die durchgeführte Aktionsforschung gab einen Eindruck davon, wie die Aushandlungsprozesse, in denen landwirtschaftliche Akteure ihre gemeinschaftliche Wertschöpfung aufbauen, organisiert sind. Die mit dem Konzept der *Communities of Practice* verbundene Unterscheidung der drei Betrachtungsdimensionen *community*, *domain* und *practices* ermöglicht eine systematische Auswertung dieser komplexen und hochdynamischen Gruppenprozesse. Mit ihm lassen sie sich wie folgt vergleichend charakterisieren:

In beiden untersuchten Fällen ging der Impuls zum Aufbau eines gemeinsamen Wertschöpfungsverbundes von Praktiker:innen aus der Land- und Lebensmittelwirtschaft aus. Die Imker:innen beziehungsweise Rinderhalter:innen sahen sich in ihrer Region mit bestimmten Hindernissen für ihre Wert-

schöpfung konfrontiert (*domain*). Sie waren einander teilweise schon durch ihre gemeinsame regionale Verortung, ihre Mitgliedschaft im selben Erzeugerverband sowie in einigen Fällen vorherige gemeinsame wirtschaftliche Aktivitäten bekannt; bildeten also bereits in Ansätzen eine Gemeinschaft (*community*). Dadurch hatten sie teilweise auch bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit und dafür passende Arbeitsweisen und Kommunikationsformen etabliert (*practices*).

In beiden Fällen wurde das gemeinsame Wertschöpfungsanliegen an den Erzeugerverband hergetragen, woraufhin eine Beraterin die Koordination des Aufbaus des Wertschöpfungsverbundes übernahm. Daraufhin setzte in beiden Gruppen ein Entwicklungsprozess ein, in dessen Verlauf sich die anfangs fluktuierende *community* konsolidierte, das gemeinsame Wertschöpfungsanliegen klarer definiert und erste Lösungsansätze (Kooperationsformen im Wertschöpfungsverbund) entwickelt wurden (*domain*). Die Gruppe organisierte sich zunehmend selbst, entwickelte also Formate für ihre Zusammenarbeit (*practices*), die keiner Unterstützung durch die Beraterin mehr bedurften. Dieser Prozess war zum Abschluss des Untersuchungszeitraums in beiden Fallgruppen unterschiedlich weit vorangeschritten. Interessant dabei war, dass einige Mitglieder der Weiderind- *Community of Practice* bereits eine individuelle Wertschöpfungsoptimierung erreichen konnten, obwohl sich die Gruppe noch in einem frühen Stadium ihrer Entwicklung (gemäß der *Communities of Practice* -Verlaufsformen nach Wenger et al. (2002)) befand. Das legt nahe, dass es sich für Praktiker:innen, die ein gemeinsames Wertschöpfungsanliegen teilen, auch dann lohnen kann, in den koordinierten Austausch miteinander zu treten, wenn unsicher ist, ob eine gemeinschaftliche Lösung ihres Anliegen gefunden werden kann.

Als entscheidend für den Prozess in beiden Fallgruppen erwies sich die Koordination durch die Beraterin. Ihre besondere Funktion bestand darin, nicht selbst *Lösungen* für die jeweiligen Wertschöpfungsanliegen der Gruppenteilnehmer:innen zu finden – sondern diese dazu *zu befähigen*, ihre Anliegen selbst partizipativ zu lösen. Dies geschah vor allem durch das Herstellen von Kontakten und Vertrauen zwischen den Mitgliedern sowie mit Dritten, durch das Ausgleichen von Wissensasymmetrien sowie die Verstetigung partizipativer Arbeitsweisen und Kommunikationsformen in der Gruppe.

4.3 Koordination des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden

Das Tätigkeitsfeld und professionelle Profil typischer Koordinator:innen von Wertschöpfungsverbänden wurde anhand von Befragungen mit Schlüsselpersonen bestehender Koordinationsstrukturen bestimmt (vgl. Abschnitt 3.2.3) und wird im Folgenden vor dem Hintergrund des *Community of Practice*-Konzepts dargestellt.

4.3.1 Institutionelle Verortung der Koordinator:innen

Anbauverbände sind ein Beispiel für bestehende Organisationsformate, die den Aufbau von Wertschöpfungsverbänden unterstützen können. Die beiden Anbauverbände, bei denen die in diesem Projekt interviewten Koordinator:innen angestellt sind, weisen eine für viele deutsche Anbauverbände typische Struktur auf: Die Mitgliederarbeit findet in Landesverbänden statt, während auf Bundesebene Grundsatzentscheidungen getroffen werden. Für die Organisation der Koordination von Wertschöpfungsverbänden in den Verbänden bedeutet dies, dass die Umsetzung der Koordination häufig in den Landesverbänden erfolgt. Dabei sind Umsetzer:innen selten ausschließlich für die Koordination von Wertschöpfungsverbänden zuständig, sondern beispielsweise als Fachberater:innen im Bereich Erzeugung, Verarbeitung oder Vermarktung angestellt und entwickeln aus ihrer jeweiligen Funktion heraus auch Wertschöpfungsverbände. Daraus ergibt sich, dass die Umsetzer:innen innerhalb eines Landesverbandes unterschiedliche Funktionsbezeichnungen haben können. Auch unterscheiden sich diese teilweise zwischen den Verbänden.

Die Entscheidung über die Ausschreibung und Besetzung entsprechender Stellen als Umsetzer:innen wird teilweise auf Bundesebene getroffen. Teilweise findet auch eine Koordination der bei den Landesverbänden angestellten Umsetzer:innen auf Bundesebene statt (z. B. vierteljährliche Treffen der Umsetzer:innen mit der Geschäftsführung zu strategischen Themen).

Aus dieser institutionellen Verortung ergibt sich, dass Koordinator:innen von Wertschöpfungsverbänden bei ihrer Arbeit in je verschiedenen und oft in mehreren *Communities of Practice* gleichzeitig unterwegs sind. Dennoch lassen sich allgemeine Charakteristika dieser *Communities of Practice* feststellen.

4.3.2 Charakteristika der von Koordinator:innen bei Anbauverbänden begleiteten *Communities of Practice*

Typischerweise arbeiten die Koordinator:innen von Anbauverbänden mit Verbandsmitgliedern sowie interessierten verbandsunabhängigen Akteuren der Land- und Lebensmittelwirtschaft zusammen. Letztere können entweder perspektivisch eine Mitgliedschaft annehmen, oder es werden vertragliche Regelungen für die Zusammenarbeit mit dem Verband getroffen (*community*).

Die Mitglieder der *community* haben sowohl allgemeine als auch spezifische Wertschöpfungsanliegen (*domain*). Ein allgemeines Interesse besteht etwa an Lösungen für drängende ökologische Probleme wie Trockenheit, Waldsterben und abnehmende Biodiversität sowie, damit zusammenhängend, an einer Förderung des Ökolandbaus durch verbesserte Wertschöpfung. Jenseits davon variieren die Interessen der Mitglieder je nach Region, Produkt und Stufe der Wertschöpfungskette (z. B. Optimierung

der Zusammenarbeit von Kohlerzeugern, Ausbau von Bio-Getreidelagern, Förderung der Ganztiervermarktung, Stärkung des Naturkostfachhandels). Darüber hinaus haben viele *Community of Practice* - Mitglieder spezifische Wertschöpfungsanliegen, die sich aus ihrer Zugehörigkeit zum Verband ergeben (z. B. Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen zu Partnern, die den Anforderungen des Verbandsiegels genügen, Förderung verbandsinterner Zusammenarbeit, Integration neuer Betriebe in den Verband).

Zu den typischen Arbeitsweisen (*practice*), mittels derer die *Community of Practice* - Mitglieder gemeinschaftlich Lösungsansätze für diese Anliegen aushandeln, zählen einerseits reguläre verbandsinterne Treffen. Andererseits werden bedarfsabhängig verbandsoffene Runde Tische oder moderierte Einzelgespräche zwischen Erzeuger:innen, Verarbeiter:innen und Vermarkter:innen organisiert.

Häufig durchlaufen diese Gruppen dabei die für *Communities of Practice* charakteristischen Entwicklungsphasen. Dabei nehmen die Koordinator:innen der Verbände die Rolle von *Community of Practice* -Koordinator:innen ein.

4.3.3 Funktion der Koordinator:innen im Verlauf der *Communities of Practice*

Zunächst wird durch Anfragen von Einzelpersonen ein Wertschöpfungsanliegen sichtbar. Daraufhin klärt der:die Koordinator:in des Wertschöpfungsverbands durch gezieltes Nachfragen das Anliegen (Auftragsklärung); definiert etwa gemeinsam mit den Anfragenden genauer die Lücke in der Wertschöpfungskette und identifiziert, beispielsweise mittels Umfragen, weitere Akteure, die an einer Lösung dieses Problems interessiert sein können. Im weiteren Verlauf stellt sie den Erstkontakt unter diesen Akteuren her und unterstützt ihre weitere Vernetzung untereinander und mit Dritten (*Potential*).

Im nächsten Entwicklungsschritt (*Forming*) verständigen sich die Mitglieder der *Community of Practice* über ihre gemeinsamen und individuellen Ziele und vereinbaren eine Aufgaben- und Verantwortungsteilung. Koordinator:innen von Wertschöpfungsverbänden können diesen Prozess durch den Einsatz von Moderationstechniken wie Visualisierung und Stärken-Schwächenanalyse unterstützen. Außerdem sensibilisieren sie die *Community of Practice* - Mitglieder für etwaige verbandsspezifischen Anforderungen an Anbau und Verarbeitung. Öffentlichkeitsarbeit, z. B. durch Presseauftritte, kann die Verbindlichkeit in der Gruppe in dieser Phase erhöhen.

Nun intensivieren sich Austausch und Wissensaufbau in der Gruppe. Je nach *community* und *domain* finden in dieser Phase beispielsweise relevante Exkursionen, etwa zu Verarbeitern, statt, oder werden Bio-Unternehmer:innen zu Fachvorträgen eingeladen. Der:die Koordinator:in fördert diesen Prozess, indem sie Kontaktdaten pflegt und zu Treffen einlädt. Außerdem dokumentiert sie die Ergebnisse der Treffen und leitet diese an *Community of Practice* - Mitglieder weiter.

In der *Hochphase* organisieren sich die Mitglieder der *Community of Practice* schließlich selbst und finden zunehmend Lösungen für ihre Wertschöpfungsanliegen. Idealerweise schließen sich die anfangs identifizierten Wertschöpfungskettenlücken sukzessive. In dieser Phase beschränkt sich die Aufgabe der Koordinator:in darauf, die Zielerreichung zu dokumentieren und gemeinsam mit den *Community of Practice* -Mitgliedern weitere Schritte (u.a. regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung) festzulegen.

Manche *Communities of Practice* lösen sich mit Erreichen ihres Wertschöpfungsanliegens auf. Andere verändern sich, etwa durch Weg- und Neuzugang von Mitgliedern (*community*) oder Neuformulierung ihres Anliegens (*domain*). Je nach Bedarf und Kapazitäten begleitet die Koordinator:innen die *Community of Practice* in dieser *Transformationsphase* oder scheidet aus.

Zu betonen ist, dass die Koordinator:innen innerhalb des Wertschöpfungsverbundes, der aus diesem Prozess hervorgeht, keine koordinierende Rolle mehr einnehmen. So sind sie zum Beispiel nicht an Preisverhandlungen oder Mengenabsprachen unter den Verbundpartnern beteiligt. Sie sind also Koordinator:innen der *Communities of Practice* in denen diese Wertschöpfungsverbünde ausgehandelt werden, nicht aber Koordinator:innen der Wertschöpfungsverbünde selbst.

4.3.4 Prinzipien zur gelingenden Gestaltung von *Communities of Practice*

Die sieben Prinzipien für den erfolgreichen Aufbau und die Gestaltung von *Communities of Practice* nach Wenger et al. (2002) kommen auch beim Aufbau von Wertschöpfungsverbänden durch Verbände zur Anwendung. Dabei werden sie in der Regel nicht bewusst formuliert und angewandt. Viele Arbeitsweisen von Gruppen, die Wertschöpfungsverbünde aufbauen, insbesondere von verbandsinterner Koordinator:innen, lassen sich aber als sinngemäße Anwendungen dieser Prinzipien lesen.

So besteht eine wichtige Funktion von Koordinator:innen darin, die Treffen ihrer *Communities of Practice* so zu gestalten, dass den Beteiligten der Nutzen ihrer Teilnahme stets präsent ist (*focus on value*). Einerseits braucht es dafür eine Sichtbarmachung des generellen Nutzens, den die Einzelnen von ihrer wirtschaftlichen Kooperation erwarten können. Andererseits gilt es, den Zweck der Teilnahme an den einzelnen Treffen für die Teilnehmer erfahrbar zu machen. Dafür setzen die Koordinator:innen auf eine zielgruppengerechte Kombination von Veranstaltungsformaten wie Exkursionen, Hofrundgänge und die Förderung des informellen Austauschs unter den Mitgliedern der *Community of Practice* (*combine familiarity and excitement*). Dies ist besonders in der Aufbauphase der *Community of Practice* wichtig um Verbindlichkeit und Vertrauen in der Gruppe aufzubauen (vgl. *potential, forming*). Die Interviewten ließen ebenfalls eine Reflexion darüber erkennen, dass der Aufbau von Wertschöpfungsverbänden so gestaltet werden muss, dass ein Weg- und Neuzugang sowie unterschiedliche Beteiligungsintensitäten von Mitgliedern möglich sind, ohne den Fortschritt der Gruppe zu gefährden (*design for evolution*,

invite different levels of participation). Als wichtig hierfür wurde eine prozessorientierte Haltung der Koordinatoren benannt. Außerdem ist dafür eine systematische Dokumentation und transparente Informationspolitik innerhalb der *Communities of Practice* zentral.

Als besondere Herausforderung erweist es sich bei der Gestaltung von *Communities of Practice* im Bereich der Land- und Lebensmittelwirtschaft, einen den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Praktiker:innen angemessenen Veranstaltungsrhythmus zu finden (*create a rhythm for the community*). So unterscheidet sich die Verfügbarkeit von Imker:innen saisonal bedingt von derjenigen von Rindermäster:innen und Mutterkuhhalter:innen (vgl. 4.2). Auch erzeugt eine unterschiedliche empfundene Dringlichkeit von Wertschöpfungsanliegen eine unterschiedliche Gruppendynamik, die es von dem:der Koordinator:in aufzugreifen gilt (vgl. 4.2.1).

Wie in den Interviews deutlich wurde, lässt sich dabei eine Gewichtung der Prinzipien zur gelingenden Gestaltung von *Communities of Practice* beim Aufbau von Wertschöpfungsverbänden in der Land- und Lebensmittelwirtschaft nur bedingt vornehmen. Nicht jedes Prinzip ist für jede *Community of Practice* gleichermaßen wichtig; aus den unterschiedlichen Eigenschaften verschiedener *Communities of Practice* ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Begleitung des Prozesses.

4.3.5 Förderliche Eigenschaften von Koordinator:innen

Die Befragten gaben in der Reflexion auf ihre Arbeit als Koordinator:innen an, dass bestimmte Charaktereigenschaften und Fähigkeiten besonders förderlich für die gelingende Koordination des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden in der Land- und Lebensmittelwirtschaft sind. So sollten Koordinator:innen über ausgeprägte kommunikative und soziale Fähigkeiten verfügen. Dies beinhaltet die Fähigkeit, Netzwerke zu knüpfen, offen und flexibel mit Menschen und unvorhersehbaren Situationen umzugehen, und gleichzeitig die Fähigkeit, sich abzugrenzen, Entscheidungen zu treffen, und Konflikte auszuhalten. Weiterhin benötigen Koordinator:innen nach Einschätzung der Befragten eine hohe Eigenmotivation und Frustrationstoleranz. Sie sollten auch bei ausbleibendem unmittelbarem Erfolg ihrer Bemühungen und fehlendem Feedback motiviert und motivierend bleiben. Eine Verortung der Koordinator:innen im Feld wurde als förderlich benannt. So ist es für die Tätigkeit der Koordinator:innen empfehlenswert, selbst einen professionellen Hintergrund in der Land- und Lebensmittelwirtschaft haben. Koordinator:innen sollten außerdem über Fachwissen entlang der Wertschöpfungskette sowie ein Verständnis des Marktes verfügen. Idealerweise haben sie auch einen eigenen Bezug zu der jeweils für ihre Arbeit relevanten Region. Als hilfreich wurden auch vorherige Projekt- und Organisationserfahrung angesehen.

Angesichts dieser (Selbst-)Einschätzung überrascht es nicht, dass die Befragten ihrerseits diesem Profil entsprachen. So haben die meisten von ihnen Agrarwissenschaften oder ein angrenzendes Fach wie

Ernährungs- und Versorgungsmanagement oder Nachhaltigkeitsmanagement studiert. Andere befragte Koordinator:innen haben einen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre oder Politik und Soziologie. Alle Befragten haben außerdem an Fortbildungen teilgenommen, darunter eine Fortbildung in den Bereichen Projektmanagement, Umgang mit Gruppendynamiken und Moderationstechniken, sowie inhaltlichen Weiterbildungen zu wertschöpfungskettenspezifischen Themen (z. B. Fleischverarbeitung, hofnahe Schlachtung).

4.3.6 Förderliche Rahmenbedingungen und Herausforderungen für die Koordination von Wertschöpfungsverbänden in Verbänden

Die Befragten äußerten sich auch dazu, welche Rahmenbedingungen ihre Tätigkeit als Koordinator:innen bei Verbänden erleichtern. Danach bietet die Infrastruktur, die Verbände durch ihre Organisationsstruktur und ihre Arbeitskultur mitbringen, gute Voraussetzungen für den Aufbau von Wertschöpfungsverbänden. „Verbände verbinden“, das heißt, sie bringen Menschen zusammen; haben bereits Praktiken des regelmäßigen Austauschs etabliert, an die angeknüpft und auf die aufgebaut werden kann (z.B. Gruppentreffen, auch regional, Messen). Ihr partizipatives Selbstverständnis erleichtert es, gemeinschaftlich Lösungsansätze für gemeinsame Wertschöpfungsanliegen zu erarbeiten. Als Institutionen der landwirtschaftlichen Fachberatung bündeln sie zudem Wissen und geben dieses weiter. Davon kann auch der Aufbau von Wertschöpfungsverbänden profitieren. Konkret benannten die befragten Koordinator:innen etwa als Vorteil, dass sie selbst an verbandsinternen oder durch die Verbände finanzierte Weiterbildungen von Dritten teilnehmen konnten.

Als Herausforderung für ihre Arbeit identifizierten die Befragten vor allem ihre begrenzten Kapazitäten, z. B. durch Teilzeitbeschäftigung und/oder die Vielfalt von gleichzeitig zu bewältigenden Aufgaben. So sind viele von ihnen, wie erwähnt, Fachberater:innen bei Verbänden, und können nur einen Teil ihrer Arbeitszeit in die Koordination des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden investieren. Auch sind viele von ihnen in mehrere solcher Aufbauprozesse parallel involviert. Zudem bringt das enorme Mitgliederwachstum der Verbände in den letzten Jahren (vgl. 1.1) eine organisatorische Mehrbelastung auch für besagte Koordinator:innen mit sich: Der Aufwand, Informationen zu bündeln und für alle Beteiligten verfügbar zu machen, erhöht sich.

4.3.7 Synthese

Aufschlussreich war zunächst die Erkenntnis, dass die bei Verbänden angestellten Koordinator:innen des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden in der Regel hauptberuflich Fachberater:innen sind. Die Koordination dieses Aufbauprozesses stellt demnach nur einen Aspekt ihres umfangreichen Aufgabenspektrums dar. Weiterhin bestätigten und spezifizierten die in diesem Modul durchgeführten Interviews den Befund aus Modul 2, dass die Funktion dieser bei den Verbänden angestellten Koordinator:innen derjenigen der Koordination von *Communities of Practice* entspricht.

Die *Communities of Practice*, die von diesen Personen koordiniert werden, sind vielfältig in Bezug auf ihre *community*, *domain* und *practices*. Sie schließen Verbandsmitglieder sowie Nicht-Mitglieder ein und richten sich sowohl auf allgemeine als auch spezifische Wertschöpfungsanliegen. Diese können einen regionalen und/oder produktspezifischen Bezug haben sowie von jeder Stufe der Wertschöpfungskette ausgehen. Der Austausch entsteht dabei sowohl bei regulären, verbandsinternen Treffen als auch bei bedarfsabhängigen, verbandsoffenen Gruppen- oder Einzelgesprächen.

Zur Komplexität des Tätigkeitsfeldes von *Communities of Practice*-Koordinator:innen trägt zusätzlich bei, dass sich das Anforderungsprofil an die Koordination im Entwicklungsverlauf einer *Community of Practice* ändert. Während eine *Community of Practice* in ihren Anfängen typischerweise einer intensiven Begleitung (Vernetzung und Vertrauensaufbau, Moderation) durch eine:n Koordinator:in bedarf, nimmt der Betreuungsbedarf mit der zunehmenden Selbstorganisation der Gruppe ab (vgl. Abb. 1; Kap. 2.3.3). Für die bei Verbänden angestellten Koordinator:innen bedeutet dies, dass sie sich in der Regel mit der wachsenden Konsolidierung der von ihnen begleiteten Gruppen auf ihre Rolle als Fachberater:innen zurückziehen.

Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass die Funktion der bei Verbänden angestellten Koordinator:innen derjenigen von *Communities of Practice*-Koordinator:innen nicht nur entspricht. Sie wenden dabei auch faktisch – wenngleich implizit – die von Wenger et al. (2002) formulierten Prinzipien zur gelingenden Gestaltung von *Communities of Practice* an (z. B. *focus on value, design for evolution, invite different levels of participation*).

Aufgrund der dargestellten Vielfältigkeit des Tätigkeitsfeldes von Koordinator:innen und der beschriebenen Diversität und Dynamik von *Communities of Practice* sehen die Befragten eine hohe Frustrationstoleranz sowie ausgeprägte kommunikative und soziale Fähigkeiten als notwendige Eigenschaften einer Koordinator:in an. Weiterhin empfiehlt sich aus ihrer Sicht ein professioneller Hintergrund in der Land- und Lebensmittelwirtschaft.

Die Interviews bekräftigen die gemachte Beobachtung (vgl. 4.2), dass *Communities of Practice* davon profitieren, dass die Teilnehmer:innen durch ihre Mitgliedschaft im Verband in der Regel bereits über gemeinsame Kommunikationsstrukturen und Arbeitsweisen (Treffen, Messenger-Dienste) verfügen, an die die *practices* der *community* anknüpfen können. Ihr partizipatives Selbstverständnis erleichtert es zusätzlich, gemeinschaftlich Lösungsansätze für gemeinsame Wertschöpfungsanliegen zu erarbeiten. Als Institutionen der landwirtschaftlichen Fachberatung bündeln sie zudem Wissen und geben dieses weiter.

5 Diskussion der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

In diesem Abschnitt werden die eben dargestellten Untersuchungsergebnisse wissenschaftlich eingeordnet und erläutert, welchen Beitrag sie zu den in Kap. 1.2 aufgelisteten Projektzielen leisten (5.1). Anschließend werden vor diesem Hintergrund Empfehlungen für Praxis und Wissenschaft formuliert (5.2).

5.1 Beitrag zu den Projektzielen und wissenschaftliche Einordnung

5.1.1 Kooperationsformen in gelingenden selbstorganisierten Wertschöpfungsverbänden

Das Projekt konnte einige Einsichten über die **Kooperationsformen in gelingenden selbstorganisierten Wertschöpfungsverbänden** in der Land- und Lebensmittelwirtschaft generieren. Eine wesentliche Erkenntnis hierbei ist, dass es selbst innerhalb einer Region und eines Produktsegments **kein Standardmodell für Wertschöpfungsverbände** gibt; anders gesagt: dass sich keine pauschalen Aussagen darüber treffen lassen, welche Kooperationsformate am besten für die Organisation gemeinschaftlicher Wertschöpfung geeignet sind.

Dies hängt mit dem Umstand zusammen, dass Wertschöpfung allenfalls in Hinblick auf die Abfolge der Tätigkeiten, durch die Wert generiert wird, tatsächlich als lineare „Kette“ aufgefasst werden kann. Im Hinblick auf die daran beteiligten Akteure, also aus sozial-wissenschaftlicher Sicht, findet Wertschöpfung dagegen in **komplexen sozialen Systemen** oder Netzwerksystemen statt (Allwörden et al. 2011; Braun et al. 2021; Braun et al. 2018; Mishra und Dey 2018; Dias und Franco 2018; Mikkola 2008; Deimel et al. 2008; Feenstra und Hardesty 2016). Gemeinsam ist verschiedenen „**Wertschöpfungssystemen**“, dass sie um ein bestimmtes Problem oder Anliegen organisiert sind. Da sie sich aber hinsichtlich der Art der in ihnen organisierten Akteure und Anliegen unterscheiden, sind auch die Kooperationsformen, die geeignet sind, Wertschöpfung innerhalb dieser Systeme zu verbessern, jeweils andere. Für eine **Bewertung der Nützlichkeit von Kooperationsformen** in selbstorganisierten Wertschöpfungsverbänden folgt daraus, dass es sinnvoll ist, erst einmal zu differenzieren, welche „Abstimmung von Leistungen und Anforderungen“ (Allwörden et al. 2012) sie ermöglichen (für verschiedene Typologisierungsvorschläge siehe Peterson (2001), Gulati et al. (2012), sowie Hanf und Dautzenberg (2006), und erst dann zu prüfen, inwiefern sie damit die Kooperationsbedarfe der beteiligten Akteure befriedigen.

In diesem Projekt wurde erst im Ansatz untersucht, **welche Faktoren bestimmen**, ob ein Kooperationsformat das Potential hat, Lücken in der Wertschöpfungskette zu schließen. Die hier dargelegten Untersuchungen weisen darauf hin, dass die **Eignung von Kooperationsformaten** von regional- und produktspezifischen Rahmenbedingungen und den individuellen Kapazitäten und Motiven der Beteiligten abhängt. Eine systematische Untersuchung könnte dabei helfen, diese Ergebnisse zu vertiefen.

Im Hinblick auf die hier untersuchte Region Nord-Ostdeutschland wäre es beispielsweise von Interesse zu ermitteln, inwiefern ostdeutsche Transformationserfahrungen beeinflussen, welche Kooperationsformen in Wertschöpfungsverbänden in der Landwirtschaft implementiert werden.

Weiterhin lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass die **fehlende Berücksichtigung solcher Rahmenbedingungen** durch die Wertschöpfungsakteure das größte potenzielle Hindernis für ihre erfolgreiche Selbstorganisation ist. So kann eine mangelnde Abstimmung individueller Interessen dazu führen, dass nicht passende Kooperationsformate gewählt oder zuvor passende Formate nicht an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst werden. Dies kann langfristig in Konflikten resultieren, die die gemeinsame Wertschöpfung gefährden. Entscheidend für den Erfolg gemeinschaftlicher Wertschöpfung sind mithin nicht so sehr die Eigenschaften der Kooperationsformate *per se*, sondern die **Qualität des Prozesses, in dem die Wertschöpfungsakteure diese Formate aushandeln** und kontinuierlich anpassen (Braun et al. 2020a; Braun et al. 2020b; Braun et al. 2021; Allwörden et al. 2012; O'Kane et al. 2008).

5.1.2 Aufbau von Wertschöpfungsverbänden

Während die Projektergebnisse zeigen, dass – wie eben dargestellt – Kooperationsformate in gelingenden Wertschöpfungsverbänden der Land- und Lebensmittelwirtschaft kontextspezifisch sind, lassen sich für die Gestaltung des Prozesses, in dem die Wertschöpfungsakteure diese Formate aushandeln, durchaus **allgemeine Ansatzpunkte und methodische Konzepte** identifizieren. Um solche Gestaltungsansätze zu ermitteln, wurden diese Aushandlungsprozesse in diesem Projekt mittels des Konzepts der *Communities of Practice* beschrieben und untersucht.

Mittels dieses analytischen Rahmens ließ sich in zwei Fallstudien feststellen, dass es für das Gelingen dieser Aushandlungsprozesse hilfreich ist, wenn es eine:n **Koordinator:in** gibt, der:die diesen Prozess initiiert und anfänglich begleitet und sich mit zunehmender Selbstorganisation der Wertschöpfungsakteure zurückzieht. Die Funktion, die diese Koordination damit innerhalb des Prozesses zum Aufbau von Wertschöpfungsverbänden leistet, stellt eine Art *Organisationsentwicklung* dar, die in der Fachliteratur als „**Wertschöpfungsketten-Entwicklung**“ bezeichnet worden ist (vgl. Braun et al. 2021).

In der Wahrnehmung seiner:ihrer Rolle beachtet der:die Koordinator:in bestimmte **Gestaltungsprinzipien**, die auch in der Forschungsliteratur als Faktoren für gelingende *Communities of Practice* identifiziert und an Fallbeispielen getestet wurden (Wenger et al. 2002; Pyrko et al. 2017; Retna und Tee Ng 2011), für Beispiele aus der Landwirtschaft vgl. (Triste et al. 2018; O'Kane et al. 2008; Karner et al. 2011), für eine kritische Auseinandersetzung mit den Fallstricken dieser Prinzipien (vgl. Roberts (2006); Wenger et al. (2002)). So ermöglicht der:die Koordinator:in in gelingenden *Communities of Practice*

verschiedene Beteiligungsintensitäten der Mitglieder, macht ihnen den Nutzen ihrer Teilnahme stets präsent und kombiniert für die Mitglieder vertraute und neuartige Techniken der Prozessbegleitung.

Damit der:die Koordinator:in diese Gestaltungsprinzipien anwenden kann, müssen bestimmte **Rahmenbedingungen** gegeben sein. Zunächst bedarf es zur Ausübung der Rolle der Koordination bestimmter Vorkenntnisse und Eigenschaften wie einer fachlichen Verortung in der Land- und Lebensmittelwirtschaft und eines Grundverständnisses von Gruppendynamiken (vgl. Modul 3). Weiterhin müssen alle Beteiligten bereit sein, die Prozesshaftigkeit ihres Austausches anzuerkennen und auszuhalten. Dies beinhaltet die Einsicht, dass sich das Wertschöpfungsanliegen mancher Mitglieder schon früher im Prozess erfüllen kann und sie die *Community of Practice* verlassen. Auch sollten die Beteiligten eine generelle Freude an partizipativen Prozessen mitbringen. Schließlich benötigen *Communities of Practice* eine Infrastruktur: ohne Räume, Zeit und geeignete Kommunikationskanäle können sich die Mitglieder nicht austauschen.

In diesem Projekt wurde weiterhin festgestellt, dass bestehende Organisationsstrukturen eine befähigende Grundlage für den Einstieg in den Aushandlungsprozess sein können. Als Beispiel wurden **Anbauverbände in der Land- und Lebensmittelwirtschaft** untersucht. Sie bieten ein hohes Potenzial dafür, benötigte Rahmenbedingungen bereitzustellen. So teilen ihre Mitglieder bereits bestimmte Wertschöpfungsanliegen und teilen über ihre Verbandsmitgliedschaft verschiedene Kommunikations- und Arbeitsformen sowie ein partizipatives Selbstverständnis (vgl. 4.4.3). Nicht zuletzt verfügen Verbände über wichtige Ressourcen wie Räume, Kommunikationstechnologie und Verbandsmedien sowie einen Verwaltungsapparat und Personalmittel. Allerdings wurde in diesem Projekt auch sichtbar, dass die Möglichkeiten von Verbänden, dieses Potential auszuschöpfen begrenzt sind. So stellt die wachsenden Mitgliederzahlen eine Herausforderung für die Verbandsinfrastruktur dar, die nur verzögert mitwächst (BÖLW 2021). Ein Ausdruck dieser Beschränkungen ist, dass häufig angestellte Berater:innen die Tätigkeit der Wertschöpfungskettenentwicklung neben ihrer Haupttätigkeit ausüben.

Aus wissenschaftlicher ebenso wie aus Sicht der Praxis wäre es interessant, zu untersuchen, inwieweit sich diese koordinierende Tätigkeit von Verbänden in der Wertschöpfungskettenentwicklung verändert, wenn diese das Konzept der *Communities of Practice* stärker in ihr kollektives Selbstverständnis integrierten. Beispiele für eine solche Transformation finden sich bereits bei einigen internationalen Organisationen der Land- und Lebensmittelwirtschaft (FAO, IFAD, WFP 2017). Es lohnte sich, die Erfahrungen aus diesen Beispielen systematisch auszuwerten und zu überprüfen inwieweit sie sich auf den Verbandskontext übertragen lassen. Überhaupt wäre die Rolle, die Vernetzungsstrukturen wie Ver-

bände beim Aufbau von Wertschöpfungsverbänden in der Land- und Lebensmittelwirtschaft gegenwärtig einnehmen und potentiell einnehmen könnten, stärker als bisher wissenschaftlich zu erschließen. Zum Zeitpunkt dieses Berichts sind den Autorinnen keine einschlägigen Quellen dazu bekannt.

Ein weiteres Forschungsfeld ist, von welchen anderen Organisationen der Land- und Lebensmittelwirtschaft die Koordination des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden prinzipiell auch geleistet werden kann (Verbände wurden in dieser Arbeit als ein Beispiel einer Vielzahl unterschiedlicher bestehender Vernetzungsstrukturen gewählt). Inwiefern können beispielweise Netzwerke, die vorrangig die Optimierung einzelner Stufen von Wertschöpfungsketten anstreben (zum Beispiel Lupinen-Netzwerke⁹, NutriNet¹⁰), die Rahmenbedingungen für Wertschöpfungsketten-Entwicklung bereitstellen, wie sie bei Verbänden gegeben sind?

Jenseits dieser spezifischen Forschungslücken hat vor allem die quantitative Erhebung zu Schlacht- und Verarbeitungsstrukturen (vgl. Anhänge I, II, III, 0) gezeigt, wie wenig Informationen über relevante Wertschöpfungsakteure in der Land- und Lebensmittelwirtschaft vorliegen. Weder von wissenschaftlicher Seite, noch von relevanten Akteuren aus Politik und Verwaltung ist dieses Wissen bisher systematisch erfasst worden, sodass dieses Projekt in diesem Bereich Pionierarbeit geleistet hat. Eine Verstetigung von Erhebungen dieser Art würde sowohl die Analyse als auch den praktischen Aufbau von Wertschöpfungsverbänden in der Branche erheblich erleichtern.

5.2 Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden aus den eben dargestellten Untersuchungsergebnissen zur Optimierung gemeinschaftlicher Wertschöpfung Empfehlungen für verschiedene Zielgruppen abgeleitet.

5.2.1 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Anbauverbände als bestehende Organisationsform von Marktakteuren

- Anbauverbände haben ein besonderes Potential, den Aufbau von Wertschöpfungsverbänden zu koordinieren, und auf diese Weise zur Selbstermächtigung von Erzeuger:innen beizutragen.

⁹ Siehe: <https://www.lms-beratung.de/de/agrарberatung/netzwerke/projektarchiv/lupinen-netzwerk/>

¹⁰ Siehe: <https://www.nutrinet.agrarpraxisforschung.de/>

- Um dieses Potential nutzen zu können, ist es erforderlich, ein klares Verständnis davon zu entwickeln, welche Aufgaben mit der Rolle der Koordination dieser Aufbauprozesse verbunden sind. Dabei kann eine Auseinandersetzung mit dem *Communities of Practice*-Konzept hilfreich sein.
- Wenn bestehende Verbandsinfrastruktur gezielt für den Aufbau gemeinschaftlicher Wertschöpfung zur Verfügung gestellt würde, kann das das Anstoßen und Durchführen von Aushandlungsprozessen sehr erleichtern.
- **Verbände könnten Erfahrungswissen über mögliche Kooperationsformate in Wertschöpfungsverbänden systematisch sammeln und teilen.**
- Es wäre interessant zu prüfen, wie die Koordination des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden in den Verbänden besser verankert werden kann.
- Maßnahmen zur Unterstützung von Koordinator:innen sollten berücksichtigen:
 - Wertschätzung der Tätigkeit und realistische Einschätzung des damit verbundenen Aufwands.
 - Die organisatorische Entlastung der Koordinator:innen insbesondere durch Anpassung der für die koordinierende Tätigkeit vertraglich vorgesehenen Arbeitszeit (evtl. Entkopplung von Fachberatungs- und Koordinationsstellen).
 - Vernetzung von Koordinator:innen zur Förderung von Wissenstransfer und gegenseitiger Unterstützung.
 - Schaffung von Weiterbildungsangeboten, evtl. basierend auf dem *Communities of Practice*-Konzept.
 - Bei der Ausschreibung von Stellen als Koordinator:innen des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden („Wertschöpfungsketten-Entwickler:innen“, vgl. Kap. 5.1.2) sollten folgende Anforderungen berücksichtigt werden:
 - Fachwissen: Ist hier ein Hintergrund in der Land- und Lebensmittelwirtschaft, möglicherweise in einem spezifischen Produktbereich und/oder auf einer bestimmten Stufe der Wertschöpfungskette erforderlich?
 - Methodische Kenntnisse: Über welche Fertigkeiten sollte der:die Koordinator:in verfügen (zum Beispiel Umgang mit Gruppendynamiken, Moderation, Konfliktlösung etc.)?
 - Soziale Kompetenzen: Über welche persönlichen Eigenschaften sollte der:die Koordinator:in verfügen (zum Beispiel hohe Frustrationstoleranz, Kommunikations- und Organisationsfähigkeit)?

Koordinator:innen des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden

- Koordinator:innen sollten eine bewusste Haltung zu ihrer Rolle beim Aufbau von Wertschöpfungsverbänden entwickeln. Entscheidend dabei ist die Anerkennung, dass sie nur den Lösungsfindungsprozess der WSV-aufbauenden Gruppen *begleiten*, nicht aber selbst Lösungen *vorgeben*.
- Für diesen Selbstreflexionsprozess kann eine Auseinandersetzung mit dem *Communities of Practice*-Konzept – einschließlich seiner Annahmen zum typischen Verlauf sowie den Prinzipien zur gelingenden Gestaltung von *Communities of Practice* – hilfreich sein.
- Koordinator:innen sollten sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Bedarfe um ihre Weiterqualifizierung bemühen (u.a. Teilnahme an Weiterbildungen; Vernetzung mit Akteur:innen in ihrem Tätigkeitsfeld und ihrer Region; Vernetzung mit anderen Koordinator:innen)
- Das im Prozess erworbene Erfahrungswissen (sowohl über die dabei aufgebauten WSV als auch über den Entwicklungsprozess) könnte dokumentiert und anderen Akteur:innen, die davon profitieren könnten, zur Verfügung gestellt werden. Dabei sind selbstverständlich einschränkende datenschutzrechtliche sowie betriebliche Gründe zu berücksichtigen.

Erzeuger:innen

- Erzeuger:innen sollten die Potenziale erkennen, die mit dem Aufbau gemeinschaftlicher Wertschöpfung verbunden sind. Das heißt, dass sie sich nicht nur als Einzelunternehmer:innen, sondern als Akteur:innen in einem Netzwerk mit anderen Marktakteur:innen verstehen, und ein Interesse an der Optimierung dieser verschiedenen Kooperationsbeziehungen entwickeln.
- Erzeuger:innen sollten sich bewusst machen, dass die Aushandlung solcher optimierten Kooperationsformate mit anderen Marktakteur:innen ihnen selbst dann Vorteile bringen kann, wenn die eigentlich beabsichtigte gemeinschaftliche Lösung noch nicht voll erreicht ist: Es lohnt sich, sich auf den Weg zu machen.
- Ein Vorteil besteht dabei darin, dass die aktive Teilnahme an diesem Aushandlungsprozess dabei hilft, eigene Interessen sowie Übereinstimmungen mit den Interessen anderer Marktakteur:innen zu identifizieren.
- Beim Aufbau von Wertschöpfungsverbänden sollten Erzeuger:innen gezielt von der Infrastruktur und dem Wissen von Verbänden Gebrauch machen und ihr Wertschöpfungsanliegen an ihren Verband herantragen. Dabei sollte Folgendes berücksichtigt werden:
 - Rolle des Verbandes: Ein Verband kann keine Lösung für das Wertschöpfungsanliegen präsentieren, aber den Lösungsfindungsprozess koordinieren.
 - Erzeuger:innen müssen bereit sein, auch eigenes Erfahrungswissen und ihre Netzwerke in den Prozess miteinzubringen.

- Erzeuger:innen sollten in der Lage sein, ihre Bedarfe – gegebenenfalls in vertraulichen Einzelgesprächen mit dem:der Koordinator:in – zu äußern.
- Erzeuger:innen sollten bereit sein, auch bei zunächst unklarem Ausgang Ressourcen (Zeit, Organisation, finanzielle Mittel) in den Aushandlungsprozess zu investieren.

5.2.2 Handlungsempfehlungen für die Wissenschaft

- Zu einer vertieften Analyse der Mechanismen und Strukturen von Wertschöpfungsverbänden wollte eine systematische Erfassung bereits bestehender Wertschöpfungsverbände in der Land- und Lebensmittelwirtschaft, beispielsweise anhand von Kriterien wie Rechtsform, Anzahl der Beteiligten, Arten der Beteiligung etc., erfolgen.
- Ein wertvoller Strang dabei kann die weiterführende Forschung zur Rolle und den Einflussmöglichkeiten bestehender Organisations- und Vernetzungsstrukturen, unter anderem von Anbauverbänden, beim Aufbau von Wertschöpfungsverbänden in der Land- und Lebensmittelwirtschaft sein.
- In diesem Projekt wurde das Konzept der *Communities of Practice* als möglicher Rahmen zur Beschreibung von Rollen und Prozessen identifiziert. Diese Arbeit sollte weitergeführt werden:
 - Überprüfung der Eignung des *Communities of Practice*-Konzepts als Instrument für die Beschreibung und Analyse des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden in mehreren Fallstudien
 - Überprüfung der Eignung des *Communities of Practice*-Konzepts als Handlungsorientierung für die Koordination des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden

6 Angaben zum voraussichtlichen Nutzen und zur Verwertbarkeit der Ergebnisse

Der Ansatz des Projektes, Wissenschaft und Praxis eng miteinander zu verzahnen, birgt das Potenzial zur Erschließung neuer Projektpartnerschaften für zukünftige transdisziplinäre Forschungsvorhaben. Es ist zu erwarten, dass die Ergebnisse aufgrund der Aktualität sowie wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Relevanz des Themas auf entsprechendes Interesse stoßen werden und in laufende Forschungstätigkeiten von HNEE und BBG und darüber hinaus Eingang finden werden. Zu erwarten sind darüber hinaus Synergien mit anderen laufenden Forschungs- und Beratungs- und weiteren Tätigkeiten der Projektpartner.

Die wirtschaftliche Anschlussfähigkeit wird durch eine enge Zusammenarbeit mit der Beratung und der Praxis im Projektverlauf erreicht. Die Chancen des Aufbaus von (regionalen) Wertschöpfungsketten wird zunehmend erkannt und als Möglichkeit der Marktentwicklung für steigende Anteile von Bioprodukten genutzt. Durch Maßnahmen wie die "Richtlinie zur Förderung von Bio-Wertschöpfungsketten" des BÖLN oder die zunehmende Initiierung von Bio-Städten und Öko-Modellregionen wird diese Entwicklung weiter beschleunigt. Hier können Hinweise aus diesem Projekt wertvolle Unterstützung bei Konzeptionierung und Durchführung der Arbeiten leisten.

7 Gegenüberstellung der ursprünglich geplanten zu den tatsächlich erreichten Zielen; Hinweise auf weiterführende Fragestellungen

Wie bereits in Kap. 1.3 dargestellt, ergaben sich in der Projektbearbeitung Abweichungen von den ursprünglich geplanten Zielen. Diese sind vor allem in den Interessen und Rahmenbedingungen der Fallgruppen-Teilnehmer (vgl. AP2) begründet. Dafür wurde im Zuge der Projektbearbeitung die ursprüngliche Zielsetzung konkretisiert und der gewählte qualitativ-explorativen Aktionsforschungsansatz entsprechend den Bedürfnissen der Partizipierenden angepasst. Beide Fallgruppen befanden sich bei der Aufnahme der Zusammenarbeit in einem frühen Stadium des Aufbaus einer gemeinschaftlichen Wertschöpfung. Vor diesem Hintergrund musste die ursprünglich geplante Zielsetzung und Methodik des Arbeitspaketes geändert werden. Statt „Akteurskonstellationen, Prozesse und Organisationsformen (Beziehungs- und Sachebene)“ (vgl. Vorhabenbeschreibung) in den jeweiligen Fallgruppen mittels leitfragengestützter Interviews und Net-Mapping zu erfassen – die zum Erhebungszeitpunkt noch gar nicht etabliert waren –, lag der Fokus der Aktionsforschung darauf, Austauschformate zu nutzen innerhalb derer Vernetzung und Aushandlung von Kooperationsformen in ihren Wertschöpfungsverbänden und Wissensaustausch stattfand.

Die mit dem vorliegenden Projekt adressierten wissenschaftlichen Ziele, erstens „Aufzeigen der Kooperations- und Netzwerkstrukturen sowie der Potentiale, Hemmnisse und spezifische Rahmenbedingungen von Wertschöpfungskettenakteuren und -Gemeinschaften, die eine regionale Wertschöpfung selbstorganisiert aufbauen“ und zweitens „Identifikation allgemeingültiger Ansatzpunkte und methodischer Konzepte um, ausgehend vom formellen und informellen Austausch der Wertschöpfungskettenakteuren, den Aufbau regionaler Wertschöpfungsgemeinschaften zu unterstützen“ wurden erreicht (vgl. Kap. 4, Kap. 5).

8 Zusammenfassung

Das Projekt „Entwicklung nachhaltiger Selbstmanagementkonzepte für Gruppen zur Optimierung regionaler Wertschöpfung (GrOW)“ wurde im Zeitraum Oktober 2018 bis Dezember 2021 unter der Leitung der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde in Zusammenarbeit mit der Bioland Beratung GmbH durchgeführt. Das Projekt sollte modellhaft in der Region Nordostdeutschland den Aufbau und Ausbau regionaler Wertschöpfungsverbänden und damit die Stärkung der Wertschöpfung im ländlichen Raum fördern. Wesentliches Ziel war, Potentiale, Hemmnisse und spezifische Rahmenbedingungen für erfolgreich selbstorganisierte Wertschöpfungskettenakteure und -gemeinschaften zu identifizieren und zu analysieren sowie Ansatzpunkte und methodische Konzepte zur Unterstützung des Aufbaus regionaler Wertschöpfungsketten aufzuzeigen.

Dazu wurden empirische Untersuchungen in drei Modulen durchgeführt. Zunächst wurde beispielhaft anhand zweier bereits etablierter Wertschöpfungsverbände im Bereich Weiderindfleisch in Nordostdeutschland untersucht, wie Kooperation und Koordination in gemeinschaftlicher Wertschöpfung überhaupt funktionieren (Modul 1 „Kooperation und Koordination von Wertschöpfungsverbänden“). Als Erhebungsmethode wurde dafür ein qualitatives Fallstudiendesign gewählt (Thomas 2021).

Eine wesentliche Erkenntnis hierbei war, dass es selbst innerhalb einer Region und eines Produktsegments kein Standardmodell für Wertschöpfungsverbände gibt. Welche Kooperationsformen geeignet sind, gemeinschaftliche Wertschöpfung zu optimieren, lässt sich nicht pauschal beurteilen, sondern hängt von regional- und produktspezifischen Rahmenbedingungen sowie den individuellen Kapazitäten und Motiven der Beteiligten ab. Entscheidend für den Erfolg gemeinschaftlicher Wertschöpfung sind mithin nicht so sehr die Eigenschaften der von ihnen gewählten Kooperationsformate *per se*, sondern die Qualität des Prozesses, in dem sie diese Formate aushandeln und kontinuierlich anpassen.

Weiterhin wurde in zwei Fallgruppen exemplarisch untersucht, wie Wertschöpfungsverbände aufgebaut werden (Modul 2, „Aufbau von Wertschöpfungsverbänden“). Die Mitglieder der Fallgruppen waren dabei ökologisch wirtschaftende Wertschöpfungsakteure in Nordostdeutschland, in einem Fall wiederum im Wertschöpfungsbereich ökologisch erzeugtes Weiderind, im anderen für ökologisch erzeugten Honig. Bei der Untersuchung kam der Ansatz der qualitativ-explorativen Aktionsforschung zur Anwendung, bei dem Lösungen für praktische Probleme generiert werden und dieser Prozess gleichzeitig wissenschaftlich reflektiert wird.

Der Praxispartner BBG übernahm dabei die praktische Begleitung des Aufbaus des Wertschöpfungsverbundes in beiden Fallstudien (z. B. Organisation und Moderation von Mitgliedertreffen). Die wissenschaftliche Begleitung des Prozesses (z. B. gemeinsames Problem- und Begriffsverständnis) wurde

von der HNEE übernommen. In engem Austausch legten die Partner die strategische Ausrichtung und Planung der Fallstudien fest.

Im Rahmen der Aktionsforschung wurden zwischen März 2019 und Mai 2021 mehrere Vernetzungstreffen und Einzelgespräche durchgeführt. Der Aufbauprozess wurde dokumentiert und unter Verwendung des Konzepts der *Communities of Practice* reflektiert. In der Fallstudie Weiderind wurden außerdem zwei umfassende quantitative Strukturhebungen durchgeführt (Erzeugung, Schlachtung, Verarbeitung und Vermarktung von ökologischem Rindfleisch in Nordostdeutschland bzw. Schlacht- und Vermarktungsstätten mit Bio-Zertifizierung nach Tierart).

Auf der Grundlage dieser Untersuchungen ließen sich allgemeine Ansatzpunkte und methodische Konzepte für den Aufbau von Wertschöpfungsverbänden identifizieren. So ließ sich feststellen, dass es für das Gelingen dieser Aushandlungsprozesse hilfreich ist, wenn es eine:n Koordinator:in gibt, der:die diesen Prozess initiiert und anfänglich begleitet und sich mit zunehmender Selbstorganisation der Wertschöpfungsakteure zurückzieht. In der Wahrnehmung seiner:ihrer Rolle beachtet der:die Koordinator:in bestimmte Gestaltungsprinzipien. So ermöglicht der:die Koordinator:in verschiedene Beteiligungsintensitäten der Mitglieder, macht ihnen den Nutzen ihrer Teilnahme stets präsent und kombiniert für die Mitglieder vertraute und neuartige Techniken der Prozessbegleitung.

Schließlich wurden Personen, die den Aufbau von Wertschöpfungsverbänden professionell begleiten, zu ihren Tätigkeiten und Kompetenzen befragt (Modul 3, „Koordination des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden“), mit dem Ziel, ein Anforderungsprofil entsprechender Stellen zu ermitteln. Dazu wurden zunächst zwischen August und Oktober 2019 mehrere Schlüsselakteure der Wertschöpfungskettenentwicklung zum Tätigkeitsfeld und professionellem Profil typischer Wertschöpfungsketten-Entwickler:innen in leitfadengestützten Gruppen- und Einzelinterviews befragt. Zweitens wurden im Zeitraum September bis November 2020 für die Erstellung von Lehrvideos für das Traineeprogramm Ökolandbau Videointerviews mit Praktiker:innen und Koordinator:innen von Wertschöpfungsverbänden geführt. Diese wurden ebenfalls inhaltlich ausgewertet.

Die Befragungen zeigten, dass bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit Koordinator:innen den Aufbau von Wertschöpfungsverbänden erfolgreich gestalten können. Zunächst bedarf es zur Ausübung der Koordinator:innenrolle bestimmter Vorkenntnisse und Eigenschaften wie einer fachlichen Verortung in der Land- und Lebensmittelwirtschaft und eines Grundverständnisses von Gruppendynamiken. Weiterhin müssen alle Beteiligten bereit sein, die Prozesshaftigkeit ihres Austausches anzuerkennen und auszuhalten. Schließlich setzt der Prozess des Aufbaus von Wertschöpfungsverbänden eine Infrastruktur voraus: ohne Räume, Zeit und geeignete Kommunikationskanäle können sich die Beteiligten nicht austauschen.

Anbauverbände in der Land- und Lebensmittelwirtschaft bieten ein hohes Potenzial dafür, diese Rahmenbedingungen bereitzustellen. Hier besteht Potential in der Nutzbarmachung diesen Gestaltungsspielraums.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieses Projekts lautet eine Handlungsempfehlung, dass sich Anbauverbände ihres Potentials, den Aufbau von Wertschöpfungsverbänden zu koordinieren, und auf diese Weise zur Selbstermächtigung von Erzeuger:innen beizutragen, bewusster werden sollten. Durch Bereitstellung ihrer Infrastruktur und Stellung fachlich und persönlich geeigneter Koordinator:innen können sie die Aushandlungsprozesse bei der Gestaltung von Wertschöpfungsverbänden unterstützen.

Erzeuger:innen sollten die Potenziale erkennen, die mit dem Aufbau gemeinschaftlicher Wertschöpfung verbunden sind. Das heißt, dass sie sich nicht nur als Einzelunternehmer:innen, sondern als Akteur:innen in einem Netzwerk mit anderen Marktakteur:innen verstehen, und ein Interesse an der Optimierung dieser verschiedenen Kooperationsbeziehungen entwickeln. Beim Aufbau von Wertschöpfungsverbänden sollten Erzeuger:innen gezielt von der Infrastruktur und dem Wissen von Verbänden Gebrauch machen und ihr Wertschöpfungsanliegen an ihren Verband herantragen.

Da die Rolle von Erzeugerverbänden für die Optimierung von Wertschöpfung in der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft bislang kaum wissenschaftlich erschlossen ist, schließt dieses Projekt auch eine Forschungslücke. Weiterführende Forschung sollte einerseits die Rolle und Einflussmöglichkeiten von Anbauverbänden, aber auch anderen bestehenden Vernetzungs- und Organisationsstrukturen beim Aufbau von Wertschöpfungsverbänden in der Land- und Lebensmittelwirtschaft umfassen. Andererseits sollten bereits bestehende Wertschöpfungsverbände in der Land- und Lebensmittelwirtschaft, beispielsweise anhand von Kriterien wie Rechtsform, Anzahl der Beteiligten, Arten der Beteiligung etc. systematisch erfasst werden. Neben wissenschaftlichem Erkenntniswert hätte eine solche Erfassung auch unmittelbaren Anwendungsnutzen für Wertschöpfungsakteur:innen in der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft.

9 Literaturverzeichnis

AFC (2015): *Warenstromanalyse Ernährungswirtschaft Brandenburg*, hrsg. vom Ministerium für Wirtschaft und Energie des Landes Brandenburg.

Allwörden, Andrea von; König, Bettina; Bokelmann, Wolfgang (Hg.) (2011): *Von der Lieferkette zum Wertschöpfungsnetzwerk; Systemanalyse für Veränderungsprozesse. 11. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau*, Berlin: Verlag Dr. Köster.

Allwörden, Andrea von; König, Bettina; Bokelmann, Wolfgang; Gräske, Nadine (2012): *Neue Kooperationsformen zur verbesserten Abstimmung von Leistungen und Anforderungen in Wertschöpfungs-systemen. Umstellungshindernisse im ökologischen Obst- und Gemüsebau systemisch abbauen*. Berlin: Humboldt-Univ. Fachgebiet Ökonomik der Gärtnerischen Produktion.

Aulinger, Andreas (1999): Wissenskooperationen - Eine Frage des Vertrauens? In: Johann Engelhard und Elmar Sinz (Hg.): *Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 90–111.

Braun, Charis; Rombach, Meike; Häring, Anna; Bitsch, Vera (2018): A Local Gap in Sustainable Food Procurement: Organic Vegetables in Berlin's School Meals. In: *Sustainability* 10 (11), S. 4245. DOI: 10.3390/su10114245.

Braun, Charis; Searles, Katja; Juister, Evelyn; Häring, Anna (2020a): *Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen: Durch strukturierte Prozessbegleitung zu mehr regionaler Wertschöpfung*, Eberswalde: Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde.

Braun, Charis Linda; Searles, Katja; Häring, Anna (2020b): Im Auftrag der Wertschöpfung. In: *Ökologie & Landbau* (03).

Braun, Charis Linda; Bitsch, Vera; Häring, Anna Maria (2021): Behind the scenes of a learning agri-food value chain: lessons from action research. In: *Agric Hum Values* 10 (1), S. 19. DOI: 10.1007/s10460-021-10229-7.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2018): *Ökologischer Landbau in Deutschland*.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2019): *Richtlinie zur Förderung von Biowertschöpfungsketten im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft (BÖLN)*.

Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖLW) (2021): *Branchenreport 2021. Ökologische Lebensmittelwirtschaft*.

Bundesverband Öko-Kontrollstellen (2020): *Verzeichnis der kontrollierten Bio-Unternehmen*. Online verfügbar unter <https://www.oeko-kontrollstellen.de/>.

Deimel, Mark; Theuvsen, Ludwig; Ebbeskotte, Christof (2008): Von der Wertschöpfungskette zum Netzwerk: methodische Ansätze zur Analyse des Verbundsystems der Veredelungswirtschaft Nordwestdeutschlands. In: *Diskussionsbeitrag, No. 0810 Georg-August-Universität Göttingen, Department für Agrarökonomie und rurale Entwicklung*.

Deutsch, Morton (1949): A Theory of Co-operation and Competition. In: *Human Relations* 2 (2), S. 129–152. DOI: 10.1177/001872674900200204.

Dias, Cláudia; Franco, Mário (2018): Cooperation in tradition or tradition in cooperation? Networks of agricultural entrepreneurs. In: *Land Use Policy* 71, S. 36–48. DOI: 10.1016/j.landusepol.2017.11.041.

- Etter, Christa (2003): Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin im interregionalen Vergleich. Dissertation. Berlin: FU Berlin.
- Food and Agricultural Organization of the United Nations (FAO) (2019): *The state of the world's biodiversity for food and agriculture*. FAO Commission on Genetic Resources for Food and Agriculture. Assessments, verfügbar unter <https://www.fao.org/3/CA3129EN/CA3129EN.pdf>.
- Food and Agricultural Organization of the United Nations (FAO), International Fund for Agricultural Development (IFAD), World Food Programme (WFP) (2017): *Community of Practice (CoP) on food loss reduction*, verfügbar unter <https://www.fao.org/documents/card/en/c/04df66ad-4820-4a1e-87b4-b1febdb551b3/>
- Feenstra, Gail; Hardesty, Shermain (2016): Values-Based Supply Chains as a Strategy for Supporting Small and Mid-Scale Producers in the United States. In: *Agriculture* 6 (3), S. 39. DOI: 10.3390/agriculture6030039.
- Gottwald, F-Th; Boergen, I. (Hg.) (2012). *Ein neues Miteinander. Erfolgsprinzipien für gute Kooperation in und mit der Landwirtschaft*. In: Agrarbündnis (Hg.): Der kritische Agrarbericht 2012, Hamm: ABL-Verlag.
- Gulati, Ranjay; Wohlgezogen, Franz; Zhelyazkov, Pavel (2012): The Two Facets of Collaboration. Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. In: *The Academy of Management Annals* 6 (1), S. 531–583. DOI: 10.1080/19416520.2012.691646.
- Hanf, Jon; Dautzenberg, Kirsti (2006): A theoretical framework of chain management. In: *Journal on Chain and Network Science* 6 (2), S. 79–94. DOI: 10.3920/JCNS2006.x067.
- Karner, Sandra; Rohracher, Harald; Bock, Bettina; Hoekstra, Femke; Moschitz, Heidrun (2011): Knowledge Brokerage in Communities of Practice. Synthesis report on literature review, verfügbar unter https://www.foodlinkscommunity.net/fileadmin/documents/Common-contents/publications/D2.1_Synthesis_report_DRAFT_uploadHP_March2012.pdf
- Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden). Online verfügbar unter http://e-books.ciando.com/book/index.cfm?bok_id/2513416.
- Lamine, Claire; Noe, Egon Bjornshave (2017): Values and Volume in Sustainable Organic Market Chains: A Multi-perspectival Analysis. In: *International Journal of Soc. of Agr. and Food* 24 (1), S. 15–36.
- Lev, Larry; Stevenson, G. (2011): Acting Collectively to Develop Mid-Scale Food Value Chains. In: *JAFSCD*, S. 119–128. DOI: 10.5304/jafscd.2011.014.014.
- Manning, Louise (2015): Determining value in the food supply chain. In: *British Food Journal* 117 (11), S. 2649–2663. DOI: 10.1108/BFJ-02-2015-0049.
- Mbow, Cheikh; Rosenzweig, Cynthia; Barioni, Luis G.; Benton, Tim G.; Herrero, Mario; Krishnapillai, Murukesan; Liwenga, Emma; Pradhan, Prajal; Rivera-Ferre; Marta G. (2019): Food Security. In: Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) (Hrsg.): *Food Security. Climate Change and Land: an IPCC special report on Climate Change, Desertification, Land Degradation, Sustainable Land Management, Food Security, and Greenhouse Gas Fluxes in Terrestrial Ecosystems*, verfügbar unter https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/4/2019/11/08_Chapter-5.pdf
- Mikkola, Minna (2008): Coordinative structures and development of food supply chains. In: *British Food Journal* 110 (2), S. 189–205. DOI: 10.1108/00070700810849907.

- Mishra, Pradeep Kumar; Dey, Kushankur (2018): Governance of agricultural value chains. Coordination, control and safeguarding. In: *Journal of Rural Studies* 64, S. 135–147. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2018.09.020.
- Nefzger, Nicole (2019): Ökomodellregionen. In: Agrarbündnis (Hg.): *Der kritische Agrarbericht 2019*, Hamm: ABL-Verlag, S. 138–142.
- O’Leary, Zina (2004): *The Essential Guide to Doing Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- O’Kane, M. P.; Paine, M. S.; King, B. J. (2008): Context, Participation and Discourse: The Role of the Communities of Practice Concept in Understanding Farmer Decision-Making. In: *The Journal of Agricultural Education and Extension* 14 (3), S. 187–201. DOI: 10.1080/13892240802320388.
- Peterson, H. (2001): Strategic choice along the vertical coordination continuum. In: *The International Food and Agribusiness Management Review* 4 (2), S. 149–166. DOI: 10.1016/S1096-7508(01)00079-9.
- Porter, Michael E. (1985): *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Pyrko, Igor; Dörfler, Viktor; Eden, Colin (2017): Thinking together: What makes Communities of Practice work? In: *Human relations; studies towards the integration of the social sciences* 70 (4), S. 389–409. DOI: 10.1177/0018726716661040.
- Retna, Kala S.; Tee Ng, Pak (2011): Communities of practice: dynamics and success factors. In: *Leadership & Org Development J* 32 (1), S. 41–59. DOI: 10.1108/01437731111099274.
- Roberts, Joanne (2006): Limits to Communities of Practice. In: *Journal of Management Studies* 43 (3), S. 623–639. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00618.x.
- Rutz, Cordula; Gehrlein, Ulrich; Schmidt, Moritz (2015): *Regionale Fleischverarbeitung und -vermarktung in den Landkreisen Gießen und Marburg-Biedenkopf*. Frankfurt am Main: Ifls.
- Schubert, Dirk; Bühler, Josef (2008): *Regionale Wertschöpfungspartnerschaften. Ein Leitfadens*. Berlin: Bundesgeschäftsstelle Regionen Aktiv.
- Searles, Katja, Braun, Charis (2020): Videoreihe "Von der Kunst, Wertschöpfungsketten zu knüpfen und zu pflegen", verfügbar unter: <http://innoforum-brandenburg.de/forum-innoforum-brandenburg-de-forum-wertschoepfungskette>.
- Searles, Katja; Häring, Anna Maria (2019): *Wie kann die gemeinsame Organisation regionaler Wertschöpfung in Ostdeutschland gelingen?* Postervortrag bei den Öko-Marketing-Tagen 2019, Kirchberg.
- Sebaldt, Martin; Straßner, Alexander (2004): *Verbände in der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Statista (2021): Anbaufläche im ökologischen Landbau in Deutschland in den Jahren 1995 bis 2020. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/160255/umfrage/landwirtschaft---oekologisch-bewirtschaftete-flaeche/>.
- Teller, Matthias; Longmuß, Jörg (2007): *Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Thomas, Gary (2021): *How to do your case study*. London: SAGE Publications Ltd.
- Triste, Laure; Debruyne, Lies; Vandenabeele, Joke; Marchand, Fleur; Lauwers, Ludwig (2018): Communities of practice for knowledge co-creation on sustainable dairy farming: features for value creation for farmers. In: *Sustain Sci* 13 (5), S. 1427–1442. DOI: 10.1007/s11625-018-0554-5.
- Unger, Hella von (2014): *Partizipative Forschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Wang, John; Margalina, Vasilica-Maria; Lavín, José M. (2020): *Management and Inter/Intra Organizational Relationships in the Textile and Apparel Industry*: IGI Global.

Wannemacher, Daniela; Kuhnert, Heike (2009): *Ausbau regionaler Wertschöpfungsketten zur Steigerung des Absatzes von ökologisch erzeugtem Gemüse im Lebensmitteleinzel- und Naturkosthandel*.

Webber, Emily (2016): *Building Successful Communities of Practice. Discover how connecting people makes better organisations*. London: Drew London Ltd.

Wenger, Etienne (2000): Communities of Practice and Social Learning Systems. In: *Organization* 7 (2), S. 225–246. DOI: 10.1177/135050840072002.

Wenger, Etienne; McDermott, Richard; Snyder William M. (2002): *Cultivating Communities of Practice. A Guide to Managing Knowledge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Wolz, Axel (2009): *The organisation of agricultural production in East Germany since World War II: Historical roots and present situation*. Halle/Saale: Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO).

10 Übersicht über alle im Berichtszeitraum vom Projektnehmer realisierten Veröffentlichungen zum Projekt (Printmedien, Newsletter usw.), bisherige und geplante Aktivitäten zur Verbreitung der Ergebnisse

Im Folgenden werden zunächst die in der Projektlaufzeit realisierten Veröffentlichungen aufgelistet. Der zweite Abschnitt gibt eine Übersicht zu dem im Projekt geleisteten Wissenstransfer in die Praxis.

Veröffentlichungen

1. Aktualisierte Informationen zum GrOW-Vorhaben (Projektbeschreibung) auf der Website des Projektkoordinators HNEE in deutscher und englischer Sprache (<https://hnee.de/grow>)
2. Präsentation Jahrestreffen InnoForum HNEE, Eberswalde, 11. Februar 2019
3. Postervortrag „Wie kann die gemeinsame Organisation regionaler Wertschöpfung in Ostdeutschland gelingen?“, Öko-Marketing-Tage 2019, Kirchberg, 19. November 2019
4. Posterausstellung, „Wie kann die gemeinsame Organisation regionaler Wertschöpfung in Ostdeutschland gelingen?“, HNEE Campus, andauernd
5. Pressemitteilung, 12. Dezember 2019 (<https://www.hnee.de/de/Aktuelles/Presseportal/Pressemitteilungen/Starthilfe-fr-landwirtschaftliche-Betriebe-in-Nordostdeutschland-E10461.htm?b=1>)
6. Bioland Mitglieder-Info Landesverband Ost: Dezember 2019
7. bioland Fachmagazin: Mai 2019
8. Präsentation Bioland Wintertagung LV Ost, 29.1.2019
9. Poster-Präsentation Bioland Wintertagung LV Ost, Austausch mit Bioland-Mitgliedern zu aktuellem Projektstand, 27.1.2020
10. Braun, Charis L.; Searles, Katja; Häring, Anna Maria (2020): Im Auftrag der Wertschöpfung, Ökologie & Landbau 03/2020
11. Bioland Fachmagazin: „Gemeinsam regional Werte schöpfen“, Juni 2020
12. Die Ergebnisse der Strukturhebung wurden dem Bundesinformationszentrum Landwirtschaft (BZL) in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, Referat 411/Grundsatz, Öffentlichkeitsarbeit Landwirtschaft, Verbraucher- und Bildungskommunikation, Juristischer Dienst und Digitalisierung der Abteilung 4 zur Verfügung gestellt und auf der Onlinekarte Bio-Schlachthöfe eingefügt:
<https://www.oekolandbau.de/verarbeitung/einkauf/landwirtschaftliche-zutaten/fleischprodukte/bio-schlachthoefe/>
13. Bioland Mitglieder-Info Landesverband Ost: September 2020
14. Präsentation und Diskussion auf Beratertreffen Ostdeutschland, 16. Oktober 2020

15. Braun, Charis L.; Searles, Katja; Juister, Evelyn, Häring, Anna Maria (2020): Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen: Durch strukturierte Prozessbegleitung zu mehr regionaler Wertschöpfung, politische Handreichung Operationelle Gruppe: Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg
16. Bioland Fachmagazin: „Wir brauchen die kleinen Schlachtereien“, November 2020
17. Videoreihe "Von der Kunst, Wertschöpfungsketten zu knüpfen und zu pflegen"
Anzusehen unter: <http://innoforum-brandenburg.de/forum-innoforum-brandenburg-de-forum-wertschoepfungskette>.
18. Buck, Nathalie (2021): Kooperative Vermarktung von Biorindfleisch: Organisation und Einflussfaktoren am Beispiel eines Erzeugerzusammenschlusses von Mutterkuhhalter:innen in Nord-Ostdeutschland
19. Hübner, Josephine (2021): Aktive Teilnahme am Wertschöpfungsnetzwerk: Ein Fallbeispiel aus Brandenburg
20. Braun, Charis L., Bitsch, Vera & Häring, Anna Maria 2021. Bio-Wertschöpfungsketten in Entwicklung: Lernende Systeme zwischen Exploration und Exploitation. Beitrag zur 61. Jahrestagung der GEWISOLA, Transformationsprozesse im Agrar- und Ernährungssystem: Herausforderungen für die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 22. bis 24. September 2021, abrufbar unter: https://ageconsearch.umn.edu/record/317068/files/155-Braun_b.pdf

Wissenstransfer in der Praxis – Wirkungen auf der Ebene der Zielgruppe (Outcomes)

Auch jenseits von Publikationen leistete das Projekt Wissenstransfer auf mehreren Ebenen.

1. Wissensaufbau bei Projektpartnern während der Projektlaufzeit: Entwicklung von Kompetenzen u.a. im Bereich Prozessbegleitung, Organisationsentwicklung und Moderation
2. Wissenstransfer aus dem Projekt in die Bio-Branche: v. a. durch erstellte Lehrmaterialien und – Videos für Traineeprogramm Ökolandbau; Strukturhebung zu Schlachtung und Verarbeitung
3. Praktische Begleitung zweier Fallgruppen beim Aufbau von Wertschöpfungsverbänden im Bereich Honig bzw. Weiderind (Modul 2): u.a. Durchführung, Dokumentation und wissenschaftliche Reflexion von Vernetzungstreffen
4. In der Fallgruppe Weiderind konnte die Vernetzung von Erzeugern erreicht und ein potenzieller Schlachter und Verarbeiter für Bio-Rinder gewonnen werden.
5. In der Fallgruppe Honig: Erreichen eines Stadiums des Selbstmanagements in dem eine Unternehmensgründung konkret in Aussicht steht.

Anhang

Anhang 1: Übersicht: Ökologische Mutterkuhhaltung in Ostdeutschland

Anhang 2: Übersicht: Ökologische Weiderinderzeugung in der Altmark

Anhang 3: Bericht: Wertschöpfungskette Bio-Rindfleisch – Erhebung von Strukturen der Fleischverarbeitung in Ostdeutschland

Anhang 4: Liste: Schlacht-, Zerlegungs- und Fleischverarbeitungsbetriebe in Ostdeutschland (hier: Berlin/Brandenburg), biozertifiziert nach Tierart (exemplarischer Auszug)

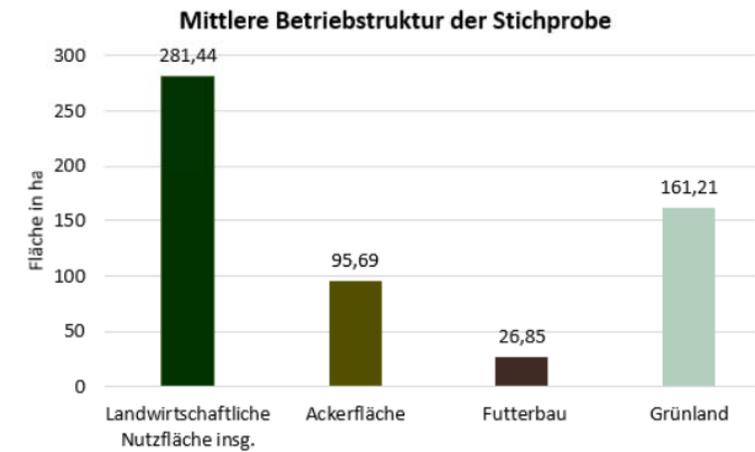
Anhang 5: Bericht: Rechercheergebnisse zum (Bio-)Honigmarkt in Deutschland

I. Übersicht: Ökologische Mutterkuhhaltung in Ostdeutschland

Ökologische Mutterkuhhaltung in Ostdeutschland

Auswertung einer Umfrage im Rahmen des Forschungsprojekts:
Entwicklung nachhaltiger Selbstmanagementkonzepte für Gruppen zur
Optimierung regionaler Wertschöpfung (GrOW)

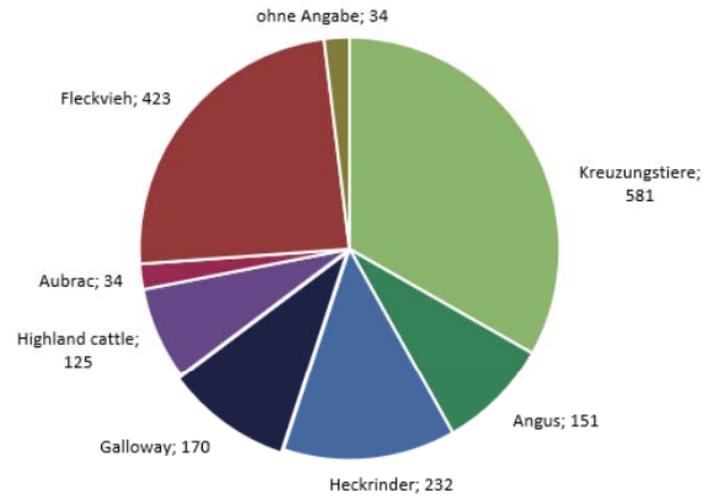
Im folgenden sind die Ergebnisse einer Umfrage aus dem Jahr 2020 von insgesamt 14 mutterkuhhaltenden Betrieben aus den Bundesländern Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen und Sachsen-Anhalt dargestellt.



Die landwirtschaftliche Nutzfläche der teilnehmenden Betriebe variiert zwischen 16 und 950ha. Sechs Betriebe weisen einen Grünlandanteil von über 85% der gesamtbetrieblichen Nutzfläche auf. Der Anteil des Ackerbaus der anderen Betriebe beträgt zwischen 27-78%. Acht Betriebe bewirtschaften zusätzlich Flächen für den Futterbau, im Mittel nehmen diese 14% der Nutzfläche ein.



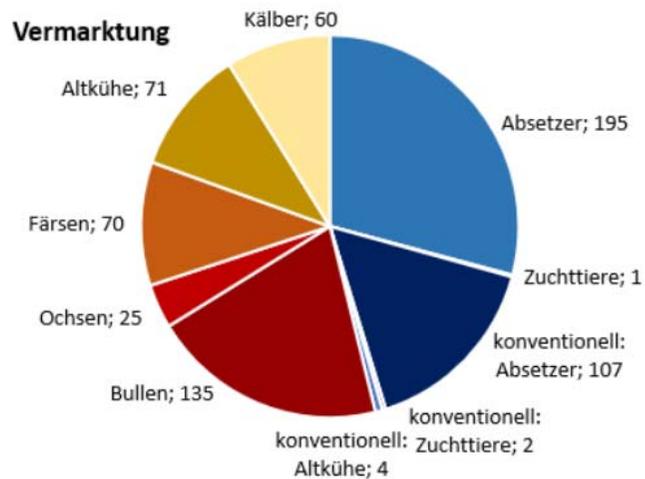
Rinderrassen der Stichprobe



Tierhaltung

Die befragten Landwirte halten zwischen 12–395 Rinder. Die durchschnittliche Herdengröße beträgt 125 Tiere. Insgesamt wurden 13 verschiedene Rassen benannt. Am meisten vertreten sind Fleckvieh-Rinder und Heckrinder.

Die Mehrheit der Betriebe (11/13) hält seine Rinder ganzjährig auf der Weide und füttert dort Silage zu. Bei 36% der befragten Betriebe bekommen die Tiere zusätzlich Kraftfutter aus eigener Produktion oder von einem Kooperationsbetrieb aus der Region. Acht Betriebe geben an auf der Weide weitere Futtermittel wie Heu oder Stroh zu füttern.



13 Betriebe geben an insgesamt 670 Tiere innerhalb eines Jahres vermarktet zu haben, 305 davon lebend und 365 als Schlachttiere. 84% der Rinder konnten als Bio-Tiere vermarktet werden.

Direktvermarktung

Zehn Betriebe geben an Rinder auf direktem Wege - ab Hof (5), online (2), an Gastronom:innen (1) oder an den Bio-Lebensmitteleinzelhandel (1) zu vermarkten. In der Vermarktung von Fleisch- und Wurstwaren ab Hof sehen sie die größte Relevanz (6/6).

Schlachtung

Dafür arbeiten sie mit externen Schlachtereien aus der Region zusammen, die in sechs von zehn Fällen bio-zertifiziert sind. Die mittlere Entfernung zu den Schlachtstellen beträgt bei 37,2km. Ein Betrieb hat eine eigene Hofschlachtereie und drei weitere Betriebe eine Zulassung für die Tötung auf der Weide.

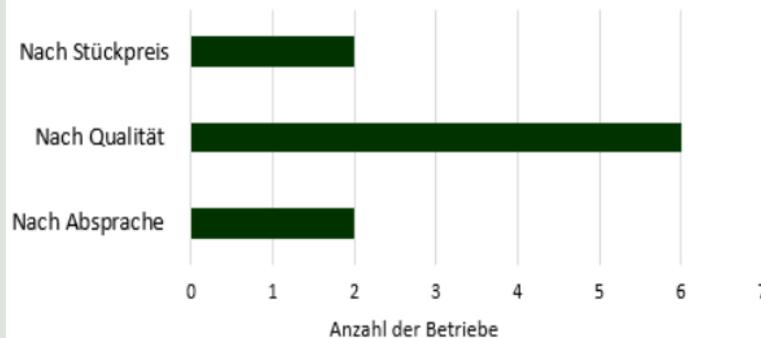
Verarbeitung

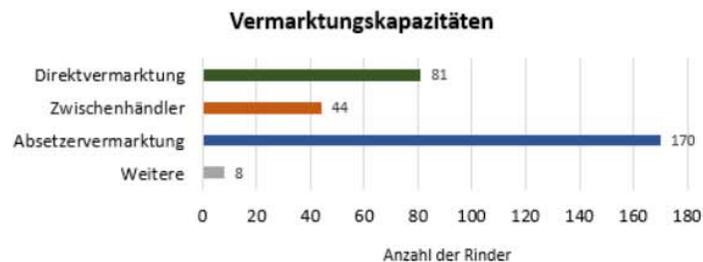
Die Feinerlegung und Verarbeitung des Fleisches übernimmt mehrheitlich der Schlachtbetrieb (5/9). In drei Fällen zerlegen und verarbeiten die Landwirt:innen selber. Ein Betrieb arbeitet mit einem speziellen Zerlegebetrieb zusammen.

Vermarktung an Zwischenhändler

Neun der 14 Betriebe vermarkten alle oder einen Teil ihrer Rinder über Zwischenhändler. Bei allen Betrieben organisieren diese die Abholung, den Transport und die Schlachtung der Tiere. Vier Betriebe geben an zu wissen wo ihre Rinder anschließend geschlachtet werden, ein Betrieb kann einen Export der Tiere außerhalb Europas nicht ausschließen.

Preisgestaltung bei der Vermarktung an Zwischenhändler





Herausforderungen & Hindernisse

- Mangel an regionaler Infrastruktur zur tiergerechteren, fachgerechteren und zertifizierten Schlachtung (10/10) (z.B. durch hohe veterinärrechtliche Auflagen oder Personalmangel)
- Mangel an regionaler Infrastruktur zur zertifizierten Zerlegung und Verarbeitung des Fleisches (6/10)
- Mangelnde Nachfrage nach Fleisch in der Direktvermarktung (3/10)
- Regional uneinheitlichen Regularien zur Weidetötung (2/10)
- Zu wenig Zwischenhändler für Bio-Masttiere, wodurch die Preisgestaltung meist nach konventionellen Parametern stattfindet und Preisdruck entsteht (3/8)
- Gewichtsanforderungen der Zwischenhändler (1/8)
- Möglicher Export der Tiere ins internationale Ausland bei der Vermarktung über Zwischenhändler (1/8)
- Unzureichendes Bewusstsein für rassespezifische Fleischqualität

Acht der 14 Betriebe geben an noch Kapazitäten in der Vermarktung des Betriebes zu sehen: Jeweils vier Betriebe in der Vermarktung von Absetzern und in der Direktvermarktung, zwei Betriebe in der Vermarktung an Zwischenhändler.

Wünsche & Vorschläge

- Interesse an Kooperation zur gemeinschaftlicher Vermarktung (9/14)
- Gemeinsame Organisation der Schlachtung (5/11) z.B. Gründung einer mobilen Schlachtstelle mit der Option Weideschuss und die Finanzierung eines Wanderschlachters
- Gründung einer Erzeugergemeinschaft oder einen Mutterkuhhalterverband von Verbandsmitgliedern mit verbandsübergreifenden Kooperationen (4/11)
- Ausbau der oder Einstieg in die Direktvermarktung (4/9) z.B. durch einen Regionalladen, Hofladen oder Online-Shop
- Steigerung der Kapazitäten der Absetzervermarktung (4/9)
- Ausbau der Vermarktung an Zwischenhändler (2/9)
- Kollegiale Beratung zur Optimierung derzeitiger Vermarktungsstrategie (1/11)
- Intensivierung derzeitiger Höfe-Kooperation (1/11)
- Vermarktung an Fleischerei in Berlin (1/11) oder LEH (1/11)

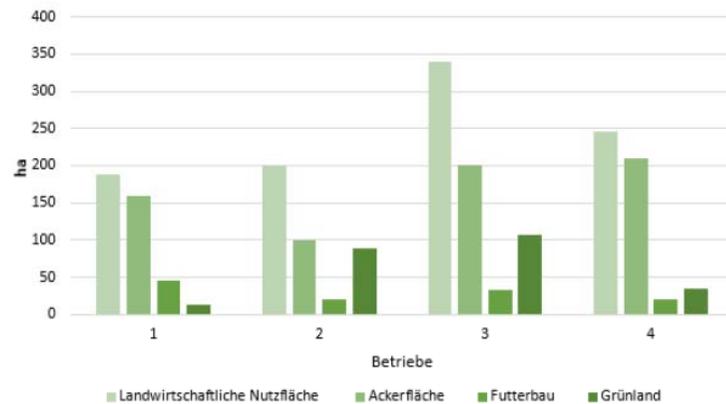
II. Übersicht: Ökologische Weiderinderzeugung in der Altmark

Ökologische Weiderinderzeugung in der Altmark

Auswertung einer Umfrage im Rahmen des Forschungsprojekts: Entwicklung nachhaltiger Selbstmanagementkonzepte für Gruppen zur Optimierung regionaler Wertschöpfung (GrOW)



Die Stichprobe



	Größenordnung	Mittelwert
Landwirtschaftliche Nutzfläche	189-340ha	241,25 ha
Ackerfläche	50-89%	162,5 ha
Futterbauanteil	10-25%	29,75 ha
Grünlandanteil	7-40%	58,5 ha

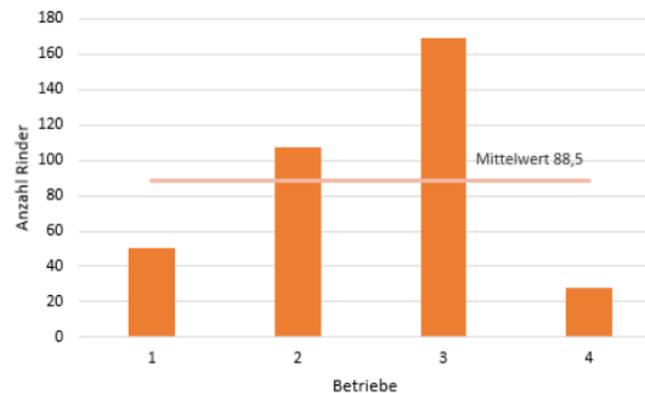
Tierhaltung

- 1 reiner Mast-Betrieb
- 1 Färsenmastbetrieb
- 2 Mast- & Mutterkuhhaltungsbetriebe

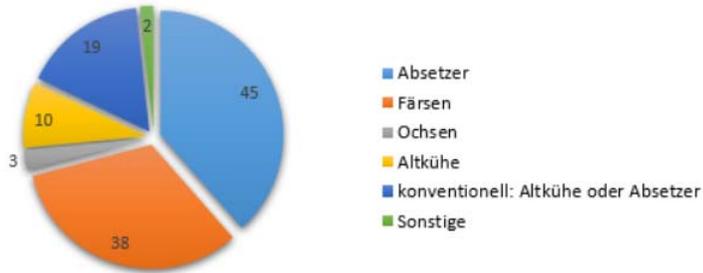
Alle Rinder befinden sich ganzjährig in Weidehaltung und werden mit hofeigenem Futter versorgt. Drei Betriebe füttern jeweils Silage und Heu oder Stroh für einen hohen Raufaseranteil. Zwei Betriebe füttern zudem kleine Mengen an Kraftfutter (Getreide) zu.

Gehaltene Rassen: Wagyu x Angus, Angus, Charolais x Fleckvieh, Limousin, Fleckvieh

Herdengröße



Vermarktung:



Herausforderungen & Hindernisse

- Mangelnde regionale Infrastruktur zur tiergerechteren, fachgerechteren und bio-zertifizierten Schlachtung
- Mangelnde Infrastruktur zur regionalen bio-zertifizierten Verarbeitung und Vermarktung des Fleisches
- Je nach Region uneinheitlichen Regularien zur Tötung der Tiere auf der Weide
- Zu wenig Zwischenhändler für Bio-Masttiere, wodurch die Preisgestaltung meist nach konventionellen Parametern stattfindet
- Unzureichendes Bewusstsein für rasspezifische Fleischqualität
- Mangelnde Nachfrage nach Fleisch in der Direktvermarktung (1 Betrieb)

Wünsche & Vorschläge

- Ausbau der oder Einstieg in die Direktvermarktung
- Interesse an einer Kooperation z.B. bei der gemeinsamen Organisation der Schlachtung oder an einem Zusammenschluss von Verbandsmitgliedern mit verbandsübergreifenden Kooperationen
- Ausbau und gemeinschaftlicher Vermarktung von Absetzern als Verband von Mutterkuhhaltern
- Vermarktung an Fleischer in Berlin
- Ausweitung der Direktvermarktung online
- Vermarktung von Vierteln oder Hälften an Wanderschlächter



**Hochschule
für nachhaltige Entwicklung
Eberswalde**

Insgesamt wurden von den vier Betrieben 117 Tiere innerhalb eines Jahres vermarktet, 60 davon lebend und 57 als Schlachttiere. 84% der Rinder konnten über den Bio-Markt verkauft werden.

Vermarktung an Zwischenhändler

Bei allen Betrieben erfolgt das Abholen und der Transport der Tiere durch die Zwischenhändler. Zwei Betrieben ist bekannt wo ihre Rinder anschließend geschlachtet werden (200 bzw. 270km Entfernung). Die Preisgestaltung findet nach Absprache (für zwei Betriebe) und nach Qualität (für drei Betriebe) statt.

Direktvermarktung

Alle Betriebe vermarkten Rinder auch auf direktem Wege: ab Hof, über den lokalen Wochenmarkt oder online (1 Betrieb, 10%). Für die Direktvermarktung arbeiten drei Betriebe mit externen Schlachtereien in der Region zusammen. Die Entfernung zu den Partnern liegt zwischen 25 und 75km. Ein Betrieb hat eine eigene Hofschlachtereie und ein weiterer Betrieb hat eine Zulassung für die Tötung seiner Rinder auf der Weide.

Verarbeitung

Auskunft über die Verarbeitung des Fleisches gaben zwei Betriebe. Bei einem Betrieb findet die Veredlung und Feinerlegung auf dem eigenen Hof statt, bei dem Anderen übernimmt der Schlachtbetrieb die Verarbeitungsschritte. Es werden überwiegend Fleischwaren direkt vermarktet. Ein Betrieb gab an mit einem Anteil von 20% auch Wurstwaren herzustellen.

Gefördert durch:

ausgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

III. Bericht: Wertschöpfungskette Bio-Rindfleisch – Erhebung von Strukturen der Fleischverarbeitung in Ostdeutschland

von Zoé Schierholz, Katja Searles

Um Handlungsoptionen zur Optimierung der Wertschöpfung von ökologischem Rindfleisch in Nordostdeutschland zu erarbeiten, galt es zunächst den Ist-Zustand zu verstehen. Dafür wird in Kapitel 1 eine Übersicht der Wertschöpfungskette Bio-Rindfleisch gegeben. In Kapitel 2 bis 4 werden die Entwicklung der Viehbestände sowie Strukturen der Rindfleischverarbeitung von Schlachtung bis zur Fleischzubereitung in den ostdeutschen Bundesländern näherungsweise dargestellt und Empfehlungen hierzu geäußert.

Die Wertschöpfungskette Bio-Rindfleisch

Die Wertschöpfungskette Weiderindfleisch ist mehrstufig und vergleichsweise komplex (vgl. Abb. 1). Ein lebendes Tier wird zum verzehrbaren, hochverderblichen Produkt. Dafür muss das Tier nach Aufzucht und Mast (*Primärproduktion*) zunächst fachgerecht und sicher getötet werden, oft ist hier noch der *Viehhandel* zwischengeschaltet. Mit dem Ausbluten und der Grobzerlegung erfolgt der Übergang zum verderblichen Produkt (*Schlachtung, Zerlegung und Verarbeitung*). Dieses muss hygienisch einwandfrei und gekühlt gehandhabt werden, bis zur Ladentheke (*Handel, Verbraucher*). Um Lebensmittelsicherheit sowie Tierschutz zu gewährleisten, sind sowohl Tötungsvorgang als auch Handhabung und Verwahrung von rohem Fleisch durch den Gesetzgeber reglementiert.



Abbildung 9 Wertschöpfungskette Fleisch (Grafik: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung 2019)

Die im Rahmen des GrOW-Projekts durchgeführte Strukturerhebung (vgl. Kap. 2 bis 4) ergab für die *Nutztierhaltung*, dass die Anzahl der Rinder in den ostdeutschen Bundesländern lediglich einen Anteil von 17,8 % an der Gesamtanzahl Deutschlands ausmacht (vgl. Kap. 2). Nur etwa zwölf Prozent dieser Tiere sind nach der Berechnung von Golze (vgl. 1997) Mutterkühe. Dementsprechend machen Rinder aus der Milchproduktion in Ostdeutschland den größten Anteil von Tieren aus, die zu Rindfleisch verarbeitet werden (vgl. BLE 2019 S.12). Männliche Kälber, Färsen, die nicht zur Remontierung der Herde im Betrieb bleiben, „Altkühe“ und Bullen werden entweder an Viehhändler zur Mast oder direkt an Schlachtereien weiterverkauft oder durch die Betriebe selber gemästet und vermarktet. Alternativ kommen die Rinder aus der Mutterkuhhaltung. Hier vermarkten die Betriebe schlachtreife Masttiere, Muttertiere oder Bullen und Ochsen ebenfalls an Viehhändler oder Schlachtstätten weiter oder organisieren die weiteren Schritte der Wertschöpfungskette in Eigenregie. Während die Endmast von Jungrindern aus der Milchproduktion (Kälber oder Färsen) häufig in anderen Betrieben stattfindet, findet diese in der Mutterkuhhaltung eher betriebsintern statt.

Die Gesamtheit der Mutterkühe in Ostdeutschland stellen 40,2 % aller Mutterkühe in Deutschland dar. In Deutschland insgesamt wie auch in den ostdeutschen Bundesländern ist die Gesamtanzahl der rinderhaltenden Landwirtschaftsbetriebe, sowie die Anzahl der Rinder rückläufig (vgl. BLE 2019 S.8). Betrachtet man lediglich die ökologisch wirtschaftenden Betriebe, so steigt die Anzahl der rinderhaltenden Bio-Betriebe stetig (vgl. BÖLW 2019 S.8). 2016 lebten laut rund 4,1 % der Milchkühe in Deutschland

auf einem Bio-Betrieb, der Anteil von Mutterkühen aus bio-zertifizierter Haltung ist nicht bekannt. Doch steigen die Bestände der ökologischen Mutterkühe nach „langer Stagnation“ seit 2016 in Deutschland wieder an (vgl. Schaak et. al. 2017 S.13). In Ostdeutschland ist trotz eingeschränkter Informationslage anzunehmen, dass sich die Entwicklung der ökologischen Rinderhaltung in den Bundesländern unterscheidet.

Frühere Untersuchungen wie durch Voss (2011) haben gezeigt, dass in Deutschland die Vermarktung des Schlachtviehs über den *Viehhandel*, also eine zweistufige Vermarktung überwiegt (vgl. Recke et. al. 2011). Deren Aufgaben bestehen in der Bündelung von Nutz- oder Schlachtvieh und der Vermarktung an die Abnehmer (vgl. Theuvsen, Recke 2008). Viehhändler sind gesetzlich dazu verpflichtet, unmittelbar oder über Dritte erworbene Tiere innerhalb von 30 Tagen weiter zu verkaufen (vgl. Recke 2011 nach §12 Viehverkehrsverordnung). Die Landwirt:innen haben die Möglichkeit der Beteiligung am Viehhandel im Rahmen von Erzeugergemeinschaften oder einer Viehverwertungs- bzw. -Vermarktungsgenossenschaft. Alternativ werden die Rinder an eine Organisation des privaten Viehhandels abgegeben (vgl. Schütz 2009). In der ökologischen Landwirtschaft übernehmen auch Anbauverbände, wie z. B. Naturland oder bBiokreis eine zentrale Rolle bei der Vermittlung der Schlachttiere.

Die *Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE)* beschreibt einen zunehmenden Konzentrationsprozess im Schlachtgewerbe (vgl. 2019 S.4). Die drei größten Unternehmen Tönnies, Vion und Westfleisch haben in Deutschland einen Marktanteil von 57,1 % (vgl. agrarheute 2019). Im Sektor der Rinderschlachtung dominiert die Firma Vion mit 770.000 geschlachteten Rindern im Jahr 2017. Das Schlachtgewerbe stand in den vergangenen Jahren zunehmend wegen prekären Lohn- und Arbeitsbedingungen in der Kritik. Folglich sinkt die Zahl der Auszubildenden jedes Jahr und der Personalmangel stellt eine zentrale Herausforderung der Branche dar.

Mit Blick auf die Karte des Fleischatlas der Heinrich-Böll-Stiftung (2016 S.13), auf dem die zehn größten Verarbeiter von Rindern mit Firmensitz und Schlachtzahlen abgebildet sind, fällt auf, dass in Ostdeutschland sehr wenig große Schlachtstätten liegen. Lediglich die Danish Crown Teterower Fleisch GmbH in Mecklenburg-Vorpommern ist aufgeführt. Auch die in Kapitel 4 ausführlich dargestellte Untersuchung zeigt, dass nur 14 % der in Deutschland registrierten Schlachtbetriebe in Ostdeutschland liegen. Dabei unterscheidet sich die Streuung zwischen den einzelnen Bundesländern stark. Die Recherche für Brandenburg und Sachsen-Anhalt ergab, dass der Anteil der bio-zertifizierten Schlachtbetriebe noch weitaus geringer ist als der ohnehin schon wenigen Schlachtstätten in Ostdeutschland: In Brandenburg sind etwa ein Fünftel der Schlachtereien bio-zertifiziert, in Sachsen-Anhalt nur 14 %.

Das Bundesministerium für Landwirtschaft und Ernährung unterscheidet in zwei verschiedene Arten von Schlachthöfen für Großvieh: So gibt es Schlachtstätten, die ausschließlich Rinder schlachten und die Schlachtkörper für den Verkauf an Großhändler herrichten und kühlen. Die weiteren Schlachtbetriebe integrieren zudem die *Zerlegung* der Schlachtkörper. Sie verkaufen laut BLE grobzerlegte Fleischabschnitte mit und ohne Knochen als gekühltes oder gefrorenes Fleisch direkt an Groß- und/oder Einzelhändler oder an Unternehmen der weiteren Fleischverarbeitung (vgl. 2019 S.3). Nur 13 % der Betriebe, die in Deutschland auch oder ausschließlich Rinder zerlegen, liegen in Ostdeutschland. Bei der Recherche konnten in Berlin ein von vier Betrieben mit einer Bio-Zertifizierung für die Zerlegung gefunden werden, in Brandenburg 20 und in Sachsen-Anhalt neun Betriebe.

Die Produktion, wie auch die Nachfrage von Bio-Rindfleisch steigt laut Zahlen des BÖLW kontinuierlich an. So nahm die produzierte Menge seit 2010 bis zum Jahr 2017 um 23 % zu und stieg damit auf 55.200 Tonnen pro Jahr an (vgl. 2019 S.9). Die Agrarmarkt Informationsgesellschaft (AMI) stellt fest, dass

durch eine stetige Verbesserung der Logistik immer mehr Rinder aus ökologischer Haltung auch ökologisch vermarktet werden können. Besonders die große Nachfrage nach Bio-Hackfleisch ermöglicht einen nahezu vollständigen Absatz der Altkühe aus der ökologischen Milchviehhaltung am Markt. Eine Herausforderung stellen insbesondere die männlichen Absetzer aus der Mutterkuhhaltung und Milchkälber aus der Milchproduktion dar. Sie werden noch oft konventionell gemästet und vermarktet (vgl. Schaack et. al. 2017 S.13). Die Recherche nach dem Anteil der Betriebe, die ökologisches Fleisch weiterverarbeiten ergab, dass dieser hinsichtlich der Produktion von Hackfleisch und Fleischzubereitungen in Brandenburg (6 % bzw. 11 %) und Sachsen-Anhalt (9 % bzw. 5 %) noch geringer ist als der in der Schlachtung und Zerlegung.

Die Endverbraucher erreicht Bio-Rindfleisch über den Handel oder die Gastronomie. Bio-zertifiziertes Rindfleisch wird neben dem stationären Lebensmitteleinzelhandel auch auf Wochenmärkten, in Hofläden oder über Online-Shops angeboten. Auch wenn der Online-Handel mit Konzepten wie „Crowdbutching“ noch eine untergeordnete Rolle in der Öko-Fleischvermarktung spielt, so stellt er besonders für Direktvermarkter eine Chance dar, marktunabhängigere Preise zu erzielen (vgl. BLE 2019 S.4). Die Verkaufserlöse aus Bio-Rindfleisch betragen 2017 rund 212 Millionen Euro und machten so einen Anteil von 9,6 % der Gesamterlöse der deutschen Öko-Landwirtschaft aus. Mit 5,3 % der Gesamterlöse, die durch Rindfleisch generiert wurden, ist bio-zertifiziertes Rindfleisch in der Fleischwirtschaft noch eher geringfügig vertreten (vgl. BÖLW 2019 S.11).

Neben einer beständigen Nachfrage nach Bio-Rindfleisch wachsen auch die Ansprüche von Verbraucher:innen an das Tierwohl entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Debatten wie um das Verständnis eines artgerechten Schlachtprozesses und die Forderungen nach der Aufzucht von „Bruderkälbern“, kürzeren Tiertransporten und eine schnelle, zielgerichtete Betäubung und Tötung der Tiere werden lauter und machen ein Neu-Denken routinierter Prozesse notwendig.

Rinderhaltung zur Fleischproduktion in Ostdeutschland

Um die Entwicklung der Rinderhaltung zur Fleischproduktion in Ostdeutschland einzuschätzen, wurden Berichte des statistischen Bundesamtes zum Viehbestand in Deutschland sowie die zugänglichen Agrarstrukturberichte aller ostdeutschen Bundesländer stichprobenartig für die Jahre 2004, 2009, 2014 und 2019 ausgewertet und zusammengefasst (vgl. Tab. 1). Die Untersuchung ergab, dass die Anzahl der Rinder in den ostdeutschen Bundesländern lediglich einen Anteil von 17,8 % der gesamtdeutschen Rinder ausmachen. Die Anzahl der Mutterkühe nach der Berechnung nach Golze (vgl. 1997) stellen jedoch 40,3 % aller Mutterkühe in Deutschland dar. In Ostdeutschland ist mit Blick auf die vergangenen zehn Jahre ein Rückgang beim Mutterkuhbestand (-7 %) und den mutterkuhhaltenden Betrieben erkennbar, lediglich in Berlin und Sachsen steigt die Anzahl von Rindern und Haltern. In Sachsen befindet sich die größte Anzahl von rinderhaltenden Betrieben in Ostdeutschland, der höchste Tierbestand von Mutterkühen befindet sich derzeit jedoch in Brandenburg.

Tabelle 4 Entwicklung der Viehbestände in der Mutterkuhhaltung Ostdeutschland (Eigene Darstellung, 2020)

Land	Bestand insg. (konv. und öko)		Ökologischer Landbau	
	2019	Entwicklung seit 2009	2019	Entwicklung seit 2009
Ostdeutschland	254.105	-7 % (von 274.482)	X	X
Berlin	275	+75 % (von 150)	X	X
Brandenburg	87.830	-7 % (von 93.974)	X	X

Mecklenburg-Vorpommern	63.024	-13 % (von 72.086)	32.729 (2016)	-4% (von 34.152)
Sachsen	36.926	+0,04 % (von 36.784, 2010)	6.521	+39 % (von 3.977, 2010)
Sachsen-Anhalt	28-979	-5 % (von 30.648)	X	X
Thüringen	37.071	+0,00 % (Von 37.029)	X	X

Daten über den Anteil ökologisch gehaltener Mutterkühe in Ostdeutschland werden vom Statistischen Bundesamt nicht erhoben. Lediglich in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen werden Erhebungen von den jeweiligen Ministerien für Landwirtschaft zur ökologischen Mutterkuhhaltung durchgeführt und veröffentlicht. In Sachsen erfolgt die Erhebung seit 2018 jährlich, während sie in Mecklenburg-Vorpommern alle drei Jahre durchgeführt wird. Für Sachsen ist eine deutliche Zunahme (+39 %) der ökologisch gehaltenen Mutterkühe in den vergangenen zehn Jahren erkennbar, in Mecklenburg-Vorpommern zeigt sich eine leichte Abnahme (-4 %). In beiden Bundesländern fällt auf, dass sich die Entwicklung der ökologisch gehaltenen Mutterkühe von der des Gesamtbestandes unterscheidet. Die Bestandsabnahme bei Öko-Mutterkühen in Mecklenburg-Vorpommern fällt prozentual deutlich geringer aus (4 % zu 13 %). In Sachsen ist die positivere Entwicklung des Bestandes von Öko-Mutterkühen im Vergleich zum Gesamtbestand mit fast 40 % im Vergleich zu 0,04 % sehr deutlich.

Die Auswertung der genannten Berichte hat gezeigt, dass sich die Entwicklung der Mutterkuhhaltung in Ostdeutschland je nach Bundesland unterscheidet. Dafür war die standardisierte Erhebung der Viehbestände durch das statistische Bundesamt Voraussetzung. Dennoch können die Ergebnisse nur als eine Annäherung an die tatsächliche Anzahl der Mutterkühe in Ostdeutschland gesehen werden, da sie zwar einheitlich, aber dennoch schätzungsweise aus der Kategorie „sonstige Kühe“ errechnet wurden. So ist zunächst ratsam die separate Erhebung des Bestandes von Mutterkühen durch das statistische Bundesamt oder die landesspezifischen Ministerien für Landwirtschaft wieder einzuführen. Zudem sollten am Vorbild des Landes Sachsen jährlich Daten zur Entwicklung des Ökolandbaus und somit auch zur Entwicklung der ökologischen Mutterkuhhaltung, in allen Bundesländern erhoben werden. Darüber hinaus sollte bei dieser Erhebung je nach Zertifizierung der Betriebe (Anbauverband oder EU-Öko) unterschieden werden. So wären weitere Aussagen über die Verteilung der unterschiedlichen Wirtschaftsweisen je nach Bundesland möglich. Dafür ist eine enge Zusammenarbeit mit den Anbauverbänden anzustreben.

Mutterkuhhaltung in Sachsen-Anhalt

Zur Bestandserfassung der ökologischen Mutterkuhhaltung in Sachsen-Anhalt wurde zunächst versucht Daten über den Bestand der Mutterkühe, sowie dessen Verteilung zu erheben. Dafür wurden bei den in Ostdeutschland aktiven Anbauverbänden (Bioland, demeter, Verbund Ökohöfe, Gää, Naturland, biopark, biokreis), sowie dem Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Energie des Landes Sachsen-Anhalt folgende Informationen zu den Jahren 2018 und 2019 angefragt: Die Anzahl der Betriebe in Sachsen-Anhalt mit Mutterkuhhaltung, die Anzahl der Rinder aus nach dem Verband zertifizierter Mutterkuhhaltung in Sachsen-Anhalt, die Fläche der extensiven Beweidung durch die Verbände-zertifizierten Mutterkühe in Sachsen-Anhalt, die Gesamtfläche der Betriebe mit Mutterkuhhaltung bei den jeweiligen Verbänden.

Von neun versandten Anfragen wurden drei beantwortet. Die Antworten ergaben, dass die angefragten Daten gegenwärtig nicht erhoben werden oder aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht zur Verfügung gestellt werden konnten. Lediglich ein Anbauverband war bereit nach eigenem Rechercheaufwand die Informationen zur Verfügung zu stellen.

Einen Überblick über die Rinderbestände und deren Entwicklung entstand schließlich in Folge einer Literaturrecherche durch die Agrarstrukturberichte des Bundeslandes, sowie eine Masterarbeit von Linda Stolz aus dem Jahr 2014. Demnach wirtschafteten 2016 11 % (166 von 1502) Betriebe mit Rinderhaltung in Sachsen-Anhalt ökologisch, und etwa 4,6 % aller Rinder des Bundeslandes waren Tiere aus ökologischer Haltung.

Die Anzahl der Mutterkühe in Sachsen-Anhalt wurde nur bis zum Jahr 2007 durch das Landesministerium erhoben. Damals wurden 25.570 Tiere registriert. In nachfolgenden Berichten zur Agrarstruktur geben die Zahlen der Kategorien „Sonstige Kühe“, „Andere Kühe“ oder „Ammen- und Mutterkühe“ Auskunft über den Tierbestand. Unter „Andere Kühe“ oder „Sonstige Kühe“ beschriebene Daten, enthalten auch die Anzahl an Schlacht- und Mastkühen. Diese umfassen schätzungsweise 2 % und werden demnach subtrahiert, um näherungsweise die Anzahl der Mutterkühe zu schätzen (vgl. Golze et al., 1997).

Dieser Berechnung nach entwickelt sich der Bestand der Mutterkühe in Sachsen-Anhalt seit dem Jahr 2009 negativ. In den vergangenen zehn Jahren nahm dieser von 30.648 auf 28.979 um rund 5,4 % ab. Eine Aussage über den Anteil ökologisch gehaltener Rinder ist aufgrund der unzureichenden Datenlage nicht möglich. Die laut statistischem Bundesamt (2019) meist vertretenden Rassen von Fleischrindern in Sachsen-Anhalt waren: Kreuzungen von Fleischrind mit Fleischrind, Fleischnackvieh und Deutsche Angus.

Aufgrund des Schwerpunktes des Forschungsprojektes auf die Strukturen der Mutterkuhhaltung in der *Altmark*, wurden auch hier die Bestände näherungsweise nach dem oben beschriebenen Prinzip errechnet. Danach waren im Mai 2019 224 Mutterkühe in der Altmark und 275 Tiere im Kreis Stendal registriert. Eine Aussage über den Anteil ökologisch gehaltener Rinder ist aufgrund der unzureichenden Datenlage nicht möglich.

Um die Strukturen, sowie die Entwicklung der ökologischen Mutterkuhhaltung in Sachsen-Anhalt besser einzuschätzen, ist die regelmäßige Datenerhebung dringend notwendig. Zunächst ist zu empfehlen den Viehbestand der Mutterkühe separat von den Ammen-, Schlacht- und Masttieren jährlich im Rahmen des Agrarstrukturberichtes des Landes zu erheben. Darüber hinaus sollte als Bestandteil einer zusätzlichen Erhebung zur Situation des Ökolandbaus in Sachsen-Anhalt, der Bestand ökologisch gehaltener Mutterkühe, die Anzahl der biozertifizierten Betriebe mit Mutterkuhhaltung und deren Viehbesatz jährlich erfasst werden. Auch ist eine Vernetzung der Anbauverbände und der gemeinschaftliche Aufbau einer Datenbank zur Erfassung der verbandszertifizierten Betriebe, ratsam.

Strukturen der Fleischverarbeitung in Ostdeutschland

Die Strukturen der Schlachtung und Fleischverarbeitung sind für mutterkuhhaltende Betriebe von zentraler Bedeutung, da sie über die Vermarktungsmöglichkeiten entscheiden. So kann eine Landschlachtereier in unmittelbarer Nähe die Direktvermarktung für den Betrieb ermöglichen und somit wesentlich zur Wirtschaftlichkeit des Betriebes beitragen. Um die Situation der ökologischen Mutterkuhhaltung in Ostdeutschland besser einschätzen zu können, ist es daher notwendig Daten über die nachgelagerten Bereiche der Wertschöpfungskette Rindfleisch auszuwerten.

Das Ziel war dafür eine Übersicht über die bio-zertifizierten Schlachtereien, Zerlegungsbetriebe und Unternehmen der Fleischverarbeitung für Rindfleisch in Ostdeutschland zu erstellen. Internet- und Literaturrecherche, sowie Gespräche mit einigen Anbauverbänden und Landesämtern ergaben, dass bis auf eine Ausnahme noch keine solche Übersicht existiert. Auch werden Daten über die Anzahl von

Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetrieben in den ostdeutschen Bundesländern nicht explizit erhoben und veröffentlicht. Lediglich in Thüringen wird vom Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft ein online- „Schlachtstättenfinder“ herausgegeben. Hier sind auf einer Karte des Bundeslandes und in den angrenzenden Regionen alle Schlachtereien nach Tieren und Zertifizierung zu finden. Weiterverarbeitende Betriebe finden sich jedoch nicht in der Suchmaschine (vgl. Thüringer Agrarmarketing 2020). Zur Erhebung der Fleischverarbeitungsstrukturen in ganz Ostdeutschland musste daher zunächst bei konventionellen Verarbeitungsstrukturen angesetzt werden, um einen allgemeinen Überblick zu erarbeiten.

Dafür wurde mit der vom Bundesministerium für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit veröffentlichten „Generalliste“ gearbeitet. Diese ist eine regelmäßig aktualisierte Excel-Liste „der gemäß Verordnung (EG) Nr. 853/2004 zugelassenen Betriebe für den Handel mit Lebensmitteln tierischen Ursprungs in Deutschland“ (vgl. BVL 2020). Nach der Verordnung sind die Betriebe in die verschiedenen Verarbeitungsbereiche eingeteilt. Zudem wird dargestellt, welche Tiere verarbeitet werden. So wird in Bezug auf die Fleischverarbeitung zwischen Fleisch von als „Haustier gehaltenen Huftieren“ (Rinder, Schafe, Schweine, Ziegen), Geflügel, Farmwild oder Wildfleisch unterschieden. Die Verarbeitungsbereiche teilen sich jeweils auf in Schlachtung, Zerlegung und in die Weiterverarbeitung von Fleisch zu Hackfleisch, Fleischzubereitungen oder Separatorenfleisch, sowie fleischliche Erzeugnisse.

Hierbei sind die jeweiligen Abgrenzungen der Verarbeitungsbereiche durch die Verordnung zu beachten, da die Grenzen zwischen Zerlegung, Schlachtung und Weiterverarbeitung im allgemeingültigen Sprachverständnis oft fließend sind. So dürfen laut der Kommission die „Schlachtkörper von als Haustiere gehaltenen Huftieren [...] in Schlachthöfen in Hälften oder Viertel und Schlachtkörperhälften in maximal drei großmarktübliche Teile zerlegt werden. Das weitere Zerlegen und Entbeinen muss in einem Zerlegungsbetrieb stattfinden.“ (vgl. Kapitel V, 1.) Während das Verständnis der Fleischwirtschaft von Feinerlegung die Weiterverarbeitung von Fleisch bis zum fertigen Produkt für Endkunden einschließt, ist hier davon auszugehen, dass sich der Bereich Zerlegung in der Generalliste eher auf die Grobzerlegung der Schlachtkörper bezieht.

Als *Fleischzubereitungen* gilt nach der EU-Kommission „frisches Fleisch, einschließlich zerkleinerten Fleisches, dem Lebensmittel, Würzstoffe oder Zusatzstoffe zugegeben wurden oder das einem Bearbeitungsverfahren unterzogen wurde, das nicht ausreicht, die innere Muskelfaserstruktur des Fleisches zu verändern und so die Merkmale von frischem Fleisch zu beseitigen. Hackfleisch gilt als Fleischzubereitung, wenn es 1 Prozent oder mehr Salz enthält“ (vgl. Verordnung (EG) Nr. 853/2004).

Von jedem Betrieb ist zusätzlich zur Einordnung in die genannten Bereiche, die Zulassungsnummer und die Anschrift veröffentlicht. Auch bio-zertifizierte Betriebe sind mit in der Generalliste aufgeführt, diese werden jedoch nicht als solche gekennzeichnet.

Um die gewünschte Übersicht zu erstellen, wurde mit der Filter-Funktion des Programmes Excel gearbeitet. Zunächst wurden die Betriebe nach den Bundesländern gefiltert, sowie nach dem Produkt Rindfleisch. Die Herausforderung bestand darin die Filter-Funktion so zu nutzen, dass alle Betriebe, auch die, die lediglich als Schlachtbetrieb arbeiten oder die gesamte Verarbeitung übernehmen, nur einmalig abgebildet werden. Bezüglich der Fleischverarbeitung wurden die Verarbeitungsschritte berücksichtigt, bei denen die Struktur vom Fleisch nicht verändert wird, d.h. nicht die Verarbeitung zu Separatorenfleisch oder zu Fleischerzeugnissen (vgl. Verordnung (EG) Nr. 853/2004). Für die Auswertung ganz Ostdeutschlands wurden jeweils die Anzahl der registrierten Betriebe je nach Spezifikation zusammen-

gefasst. Aufgrund des Schwerpunktes dieses Forschungsprojektes wurden die Anzahl der Schlachtereien und Zerlegungsbetriebe, die Rindfleisch verarbeiten, explizit dargestellt. Zudem wurden anhand der Generalliste, Listen für die Bundesländer Berlin und Brandenburg, sowie Sachsen-Anhalt angelegt. Diese bilden nach dem Vorbild der Generallisten die Schlacht- und Zerlegungsbetriebe, sowie die Betriebe der Fleischverarbeitung nach Tieren ab.

Auch wurde erarbeitet, wie sich anhand der erstellten Listen überprüfen lässt, welche Betriebe eine Bio-Zertifizierung haben. Dies ist mithilfe des Verzeichnisses des Bundesverbandes der Öko-Kontrollstellen und der Plattform bioC von IFOAM möglich. In diesen Suchmaschinen sollen alle in Deutschland bzw. Europa zertifizierten Betriebe mit dem aktuellen Zertifikat registriert sein. Eine manuelle Eingabe jedes Betriebes nach der Liste der BVL, sowie die Prüfung des jeweiligen Zertifikats auf eine passende Zertifizierung der Betriebszweige ist notwendig (vgl. Bundesverband der Öko-Kontrollstellen 2020; IFOAM 2020). Aufgrund des zeitlichen Aufwandes wurde dieses Verfahren exemplarisch für die Schwerpunktregionen Sachsen-Anhalt und Berlin-Brandenburg durchgeführt.

Die Auswertung ergab, dass nur etwa 14 % der in Deutschland registrierten Schlachtbetriebe in den ostdeutschen Bundesländern liegen, etwa 45 % davon im Bundesland Sachsen (vgl. Tab. 2). Im Raum Berlin ist keine Schlachtereier mehr registriert. Mecklenburg-Vorpommern hat mit 39 Schlachtbetrieben und 24, die Rinder schlachten, den geringsten Anteil. Der Anteil von Schlachtbetrieben, die Rinder schlachten, variiert in Ostdeutschland von 98 % in Sachsen bis 46 % in Sachsen-Anhalt. Die Recherche nach dem Anteil der bio-zertifizierten Betriebe in Brandenburg und Sachsen-Anhalt ergab, dass der Anteil in den ostdeutschen Bundesländern variiert. Während in Sachsen-Anhalt nur 14 % der Schlachtereien bio-zertifiziert sind, sind es in Brandenburg knapp ein Fünftel.

Tabelle 5 Anzahl der Betriebe in der Fleischverarbeitung Ostdeutschlands, Auswertung nach der Generalliste des BVL und dem Bundesverband der Öko-Kontrollstellen und IFOAM (Eigene Darstellung, 2020)

	Schlachtung		Zerlegung		Veredelung	
	von Huftieren	von Rindern	von Huftieren	von Rindern	Hackfleisch	Fleischzubereitung
Deutschland	4.585	3.569	4.273	3.940	1.386	2.734
Ostdeutschland	632	425	548	498	292	418
Berlin	0	0	30 (4 bio-zertifiziert)	25	17 (3 bio-zertifiziert)	38 (3 bio-zertifiziert)
Brandenburg (BB)	122 (22 bio-zertifiziert)	83	163 (20 bio-zertifiziert)	157	46 (3 bio-zertifiziert)	61 (7 bio-zertifiziert)
Mecklenburg-Vorpommern (MV)	39	24	65	50	20	38
Sachsen (SN)	284	228	65	62	1	19 (14 Edeka)
Sachsen-Anhalt (ST)	83 (12 bio-zertifiziert)	38	105 (9 bio-zertifiziert)	83	87 (8 bio-zertifiziert)	92 (5 bio-zertifiziert)
Thüringen (TH)	104	52	120	117	121	170

Nur 13 % der Zerlegebetriebe Deutschlands liegen in den ostdeutschen Bundesländern, diese sind jedoch gleichmäßiger verteilt als die Schlachtbetriebe. Die größte Anzahl von Zerlegebetrieben hat Brandenburg mit 162 und circa 30 %. In Berlin sind mit 30 Zerlegebetriebe am wenigsten registriert. Auffällig ist, dass in allen ostdeutschen Bundesländern mindestens 80 % der Zerlegebetriebe auch Rinder zerlegen. Bei vier Betrieben, die in Berlin ansässig sind, wurde eine Bio-Zertifizierung festgestellt (13 %), in Brandenburg waren es 20 zertifizierte Betriebe (12 %). In Sachsen-Anhalt haben etwa neun Prozent der Betriebe eine Bio-Zertifizierung.

Etwa 21 % der Betriebe, die Hackfleisch aus Huftieren herstellen und 15 % der Betriebe die Fleischzubereitungen produzieren, sind in Ostdeutschland ansässig. Es fällt auf, dass die Anzahl Hackfleisch herstellender Unternehmen deutlich geringer ausfällt als der von Betriebe, die Fleischzubereitungen produzieren. Den größten Anteil an Betrieben der Fleischverarbeitung (Hackfleisch und Fleischzubereitungen) hat das Bundesland Thüringen mit jeweils 41 %. In Berlin sind mit drei Unternehmen, 17 % der Hackfleisch-herstellenden Betriebe bio-zertifiziert, in Brandenburg sind es sechs und in Sachsen-Anhalt neun Prozent. In Brandenburg haben elf Prozent der erfassten Betriebe, die Fleischerzeugnisse produzieren eine Bio-Zertifizierung, in Berlin sind es acht und in Sachsen-Anhalt fünf Prozent.

Rückschlüsse auf die Betriebsstrukturen und Größen der Betriebe lassen sich mit Hilfe der erarbeiteten Listen nicht ziehen. Auch ist zu beachten, dass die Registrierung als Schlacht- oder Zerlegungsstätte

keine Auskunft über die Kapazitäten der Betriebe gibt. So ist es möglich, dass ein als Schlachtereie gelisteter Hof nur für den Eigenbedarf schlachtet oder in einem Bundesland mit wenig Schlachtereien, dafür sehr große Betriebe liegen. Auffällig ist jedoch, dass für jeden Schritt der Wertschöpfungskette des Produktes Fleisch ein anderes Bundesland am meisten Betriebe registriert hat: Während knapp die Hälfte der ostdeutschen Schlachtereien in Sachsen liegt, verzeichnet Brandenburg am meisten Zerlegebetriebe und Thüringen die größte Anzahl Verarbeitungsbetriebe. So liegt nahe, dass je nach Bundesland die Verarbeitungsstrukturen der Wertschöpfungskette Fleisch unterschiedlich gut entwickelt sind. Auch hinsichtlich der bio-zertifizierten Betriebe lassen sich Unterschiede zwischen den Bundesländern vermuten. So sind in Brandenburg zwar ein Fünftel der Schlachtereien zertifiziert, jedoch ist die Anzahl der Unternehmen in der Fleischverarbeitung zu Zubereitungen und Hackfleisch ähnlich gering wie in Sachsen-Anhalt. Es hat sich herausgestellt, dass Betriebe mit einer Bio-Zertifizierung, die entlang der Wertschöpfungskette Fleisch operieren, in Berlin, Brandenburg und Sachsen-Anhalt noch deutlich in der Unterzahl sind. Somit ist davon auszugehen, dass regionale Verarbeitungsstrukturen insbesondere für ökologisch wirtschaftende Mutterkuhhalter nur wenig verbreitet sind.

Um mehr Vergleiche zwischen den ostdeutschen Bundesländern bezüglich der Strukturen der ökologischen Fleischverarbeitung zu ermöglichen ist es ratsam, die Überprüfung der Bio-Zertifizierungen für alle Bundesländer durchzuführen. Um den hohen Arbeitsaufwand der individuellen Prüfung über die Suchmaschinen zu umgehen, ist es wünschenswert, dass das BVL der Generalliste des BVL eine Kategorie für die Bio-Zertifizierung hinzufügt. Auch ist eine regelmäßige Auswertung der Generalliste anzustreben, um Aussagen über die Entwicklung der Strukturen der Wertschöpfungskette Fleisch zu treffen. Um besonders auch für Landwirt*innen Auskunft darüber zu bieten, wo es in ihrem direkten Umfeld Schlacht- und Fleischverarbeitungsbetriebe gibt, ist es wünschenswert, einen „Schlachtstättenfinder“ für ganz (Ost)-Deutschland zu entwickeln. Dieser wäre ein wichtiger Schritt, um die Regionalisierung der Produktion fleischlicher Produkte und somit auch artgerechtere Schlachtung durch kürzere Tiertransporte zu fördern.

Literatur

Agrarheute (2019): Schlachthofranking: Tönnies schlachtet fast jedes dritte Schwein. Online abrufbar unter: <https://www.agrarheute.com/management/agribusiness/schlachthofrankingtoennies-schlachtet-fast-dritte-schwein-552809>. Zuletzt geprüft am 9.9.20.

Agrarmarketing Thüringen (2020): Schlachtstättenfinder. Thüringer Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft. Online abrufbar unter: <https://www.schlachtaettenfinder-thueringen.de/>

Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖLW) (2019): Zahlen • Daten • Fakten. Die Bio-Branche 2019. Online abrufbar unter: https://www.boelw.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Zahlen_und_Fakten/Brosch%C3%BCre_2019/BOELW_Zahlen_Daten_Fakten_2019_web.pdf Zuletzt geprüft am 10.9.20.

Bundesministerium für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (2020): Listen der gemäß Verordnung (EG) Nr. 853/2004 zugelassenen Betriebe für den Handel mit Lebensmitteln tierischen Ursprungs in Deutschland (BLtU). Online abrufbar unter: https://apps2.bvl.bund.de/bltu/app/process/bvl-btl_p_veroeffentlichung?execution=e1s2 Zuletzt geprüft am 18.8.20

Bundesverband der Öko-Kontrollstellen (2020): Verzeichnis der kontrollierten Unternehmen des Ökologischen Landbaus. Online abrufbar unter: <https://oeko-kontrollstellen.de/suchebiunternehmen/SuchForm.php>. Zuletzt geprüft am 10.9.20.

Europäische Union (2004): VERORDNUNG (EG) NR. 853/2004. DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 29. April 2004 mit spezifischen Hygienevorschriften für Lebensmittel tierischen Ursprungs. S.34-39; 59.

Golze M et al. (1997) Extensive Rinderhaltung: Fleischrinder - Mutterkühe, München: Verlags Union Agrar BLV Verlagsgesellschaft München

Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Energie des Landes Sachsen-Anhalt (2018): Bericht zur Lage der Landwirtschaft des Landes Sachsen-Anhalt 2018. Magdeburg.

Recke, G.; Theuvsen, L.; Venhaus, N.; Voss, A. (2011): Der Viehhandel in den Wertschöpfungsketten der Fleischwirtschaft: Entwicklungstendenzen und Perspektiven. Diskussionsbeitrag, No. 1108. Georg-August-Universität Göttingen. Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung (DARE). Göttingen. Online abrufbar unter: <https://www.econs-tor.eu/bitstream/10419/54746/1/682897477.pdf> Zuletzt geprüft am 8.9.2020.

Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft (SMUL) (2010): Agrarbericht in Zahlen 2010. Struktur der Ökobetriebe in Sachsen. S.64.

Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft (SMUL) (2019): Agrarbericht in Zahlen 2019. Tabelle 92: Struktur der Ökobetriebe in Sachsen im Vergleich zu allen sächsischen Landwirtschaftsbetrieben. S.106.

Schaack, D.; Rampold, C; Behr, H. (2017): Strukturdaten im ökologischen Landbau in Deutschland 2016. Bodennutzung, Tierhaltung und Verkaufserlöse. Agrarmarkt Informationsgesellschaft mbh. S.13. Online abrufbar unter: https://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/dokumente/service/Zahlen/AMI_Marktstudie_Bio-Strukturdaten_2016.pdf (Zuletzt geprüft am 10.9.20)

Schütz, V.E. (2009): Modell zur Planung von Dienstleistungen für das überbetriebliche Gesundheitsmanagement in der Fleischwirtschaft. Dissertation Universität Bonn.

Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern (2019): Statistisches Jahrbuch 2019. S.493.

Statistisches Bundesamt (2005): LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT, FISCHEREI. Viehbestand Vorbericht. Agrarstrukturerhebung 2005 Hrsg. Destatis. Fachserie 3 / Reihe 4.1. S.9-10.

Statistisches Bundesamt (2009): Land und Forstwirtschaft, Fischerei. Viehbestand. Hrsg. Destatis. Hrsg. Destatis. Fachserie 3 / Reihe 4.1. Tabelle 2.1._Rinder.

Statistisches Bundesamt (2014): Land und Forstwirtschaft, Fischerei. Viehbestand. Hrsg. Destatis. Hrsg. Destatis. Fachserie 3 / Reihe 4.1. Tabelle 2.1.1_Rinder.

Statistisches Bundesamt (2019): Land und Forstwirtschaft, Fischerei. Viehbestand. Hrsg. Destatis. Hrsg. Destatis. Fachserie 3 / Reihe 4. Tabelle 2.1._Rinder.

Statistisches Bundesamt (2019): Viehbestand - Fachserie 3 Reihe 4.1 - 3. Mai 2019. Online abrufbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Tiere-Tierische-Erzeugung/Publikationen/Downloads-Tiere-und-tierische-Erzeugung/viehbestand-2030410195314.html>

Theuvsen, L., Recke, G. (2008): Horizontale Kooperationen in der Schlachtschweinevermarktung: Empirische Ergebnisse aus Nordwestdeutschland. In: Spiller, A., Schulze, B. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft. Verbraucher, Märkte, Geschäftsbeziehungen. Göttingen. S. 73-95.

Voss, A. (2011): Strategisches Management im Viehhandel: Strukturen – Prozesse – Geschäftsmodelle. Göttingen.

IV. Liste: Schlacht-, Zerlegungs- und Fleischverarbeitungsbetriebe in Ostdeutschland (hier: Berlin/Brandenburg), biozertifiziert nach Tierart (exemplarischer Auszug)

Schlacht-, Zerlegungs-, und Fleischverarbeitungsbetriebe in Berlin & Brandenburg Biozertifiziert nach Tierart

Land	Name des Betriebs	Straße / Haus-Nr.	Ort	Neue Zulassung: Bio-Zertifizierung
BB	Agrar- und Schäfereibetrieb Kaltschmidt GbR	Preschener Dorfstraße 16	03159 Neiße-Malxetal	BB 71011 Ja
BB	Landschlachthof Lutz Lehmann	Tempelberger Weg 1b	15518 Steinhöfel	BB 67009 Ja
BB	Landwirtschaft & Landschaftspflege Udo Gubela	Wendenkönigstraße 17	03096 Burg (Spreewald)	BB 71007 Ja
BB	Landwirtschaftsbetrieb Enrico Folgart, Betriebsbe	Uhlenburger Weg 17	14641 Nauen	BB 63016 Ja
BB	Hof -und Geflügelschlachtung (Gerd Marrack)	An der kleinen Spree 3	03096 Burg (Spreewald)	BB 71025 Ja
BB	Fleischerei Sell - Retzlaff	Hauptstraße 3	16307 Tantow / Schönfel	BB 73007 Ja
BB	Gut Kerkow Bauernmarkt GmbH	Greifenberg Straße 8	16278 Angermünde	BB 73018 Ja
BB	Landwirtschaftsbetrieb Torsten Affeldt	Am Lindenberg 22	17291 Prenzlau	BB 73019 Ja
BB	Angerhof Bischdorf AG	Dorfstraße 14a	03222 Lübbenau	BB 66003 Ja
BB	Schlachtbetrieb GmbH Perleberg	Ackerstraße 4	19348 Perleberg	Ja
BB	VION Perleberg GmbH	Buchholzer Chaussee 24	19348 Perleberg	Ja
BB	Landwirtschaftsbetrieb Gut Ogrosen - ökologisch	Dorfstraße 35	03226 Vetschau/Spreew.	BB 66011 Ja
BB	Ökohof Gotsgarten Beate Bechler	Hauptstraße 26	04895 Falkenberg	BB 62005 Ja
BB	Lunower Landfleischerei	Bauernstraße 10	16248 Lunow-Stolzenhag	BB 60009 Ja
BB	Naturfleisch Heinsdorf GmbH	Heinsdorf-Lieper Weg 1	15936 Dahme/Mark	BB 72007 Ja
BB	Landwirtschaftsbetrieb, betriebseigene Schlacht	Ernst-Thälmann-Straße 59	03226 Vetschau/Spreew.	BB 66018 Ja
BB	Agrargenossenschaft Elsterland e. G. Biehlen	Gartenstraße 3	01945 Biehlen	BB 66024 Ja
BB	Schlachtbetrieb Ingrid Böhnke	Am Bach 12	14806 Bad Belzig OT Sch	BB 69013 Ja
BB	Landwirtschaftsbetrieb Andreas Lütteken	Klinkenmühle 1	14947 Nuthe-Urstromtal	BB 72022 Ja
BB	Landwirt Detlef Henry Simon	Waldecker Straße 26	15749 Mittenwalde OT T	BB 61015 Ja
BB	Highlandhof Limber	Groß Kölpin 24	17268 Milmersdorf	BB 73023 Ja
BB	Landwirtschaftsbetrieb Stefan Jürgen Öko-Betri	Wensickendorfer Str 13	16515 Oranienburg OT Z	BB 65028 Ja
BB	Tiefkühllogistik-Center Wustermark GmbH	Kurt-Nagel-Straße 10	14641 Wustermark	Ja
BB	Fleischerei und Partyservice Thomas Voigt	Oderstraße 39	16259 Hohenwutzen	BB 64004 Ja
BE	Fleischgroßhandel Horst Bahlmann GmbH	Brunsbütteler Damm 68-70	13581 Berlin	BE 20002 Ja
BE	Recke Fleischwaren- Spezialitäten Vertriebs Gmb	Beusselstraße 44 n-q	10553 Berlin	BE 30021 Ja
BB	Bioanufaktur Havelland	Havelring 17	16727 Velten	BB 65004 Ja
BB	EFG Eberswalder Fleisch GmbH	Joachimsthaler Straße 100	16230 Britz	Ja
BB	Ökodorf Brodowin GmbH & Co. VertriebsKG	Carl-Linde-Straße 4	16225 Eberswalde	BB 60022 Ja
BB	BFW - Brandenburger Fleisch- und Wurstwaren	Henriettenstraße 7	14772 Brandenburg an d	BB 51008 Ja
BE	Salomon Fleischwaren AG	Beusselstraße 44n-q	10553 Berlin	BE 10134 Ja
BE	Hamberger Großmarkt Berlin GmbH & Co. KG	Erna-Samuel-Str. 13	10551 Berlin	BE 20148 Ja

Die vollständige Liste wurde im xsl-Format dem Bundesinformationszentrum Landwirtschaft (BZL) in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung zur Verfügung gestellt und ist in eine von der BZL erstellten Onlinekarte Bio-Schlachthöfe integriert:

<https://www.oekolandbau.de/verarbeitung/einkauf/landwirtschaftliche-zutaten/fleischprodukte/bio-schlachthoefe/>

V. Bericht: Rechercheergebnisse zum (Bio-)Honigmarkt in Deutschland

1. Honigangebot in Deutschland

1.1. Einordnung Deutschlands in den internationalen Kontext

In Deutschland wurden im Jahr 2019 insgesamt 24.080.160 Kilogramm Honig von mehr als 942.000 Bienenvölkern produziert. Damit sank der Ertrag im Vergleich zum Vorjahr um etwa 20% auf durchschnittlich 25,5kg je Bienenvolk (BMEL 2021). Mit dieser Größenordnung belegte Deutschland im Jahr 2017 den 20. Platz im internationalen Vergleich. Die Anzahl der Honigbienenvölker weltweit betrug circa 86,7 Millionen (Ökolandbau.de nach FiBL). Der meiste Honig wird in Asien (50%) produziert, ausschlaggebend ist China als das Land mit der größten Honigproduktion weltweit, die etwa die 22,5-fache Menge Deutschlands ausmacht (Efken und Thießt 2019 S.4f.). Die Länder der EU produzieren gemeinsam 22% des weitweiten Honigs. Deutschland gehört mit Spanien, Rumänien und Ungarn zu den größten Produzenten Europas (EU-Parlament 2018).

Innerhalb Deutschlands werden die meisten Honigbienenvölker in Bayern und Baden-Württemberg gehalten, am wenigsten in den Ostdeutschen Bundesländern Mecklenburg-Vorpommern, Thüringen und Brandenburg (Statista 2021a; DIB o.D.). Die Ertragsmenge variiert je nach saisonaler Witterung. So konnten Imker:innen in Baden-Württemberg 2019 im Schnitt nur 12kg ernten, auch wenn ihre Berufskolleg:innen in den nordöstlichen Bundesländern einen Ertrag von bis zu 40kg erreichten (DIB 2019 S.65). Der meiste in Deutschland erzeugte Honig wird auch im Inland, häufig sogar regional direkt vermarktet (Otten 2018 S.13).

1.2. Angebot von Bio-Honig

Laut IFOAM gab es 2018 weltweit knapp 2,6 Millionen Bio-Honigbienenvölker (S.81ff.). Nach dem die Anzahl im Jahr zuvor um ganze 45% angestiegen war, sank sie 2018 wieder um 20%. Mit Blick auf die Entwicklung innerhalb von zehn Jahren lässt sich dennoch eine Verfünfachung der Völker im Vergleich zu 2008 feststellen. 2017 hatten die Bio-Bienen Stöcke einen Anteil von 3% am weltweiten Gesamtbestand der Honigbienen, 45% davon in Lateinamerika und 30% in Europa. Ein Jahr später teilten sich die beiden Kontinente die Spitze mit jeweils 37%, die Bio-Honigbienen in Asien machten lediglich 10% aus. Das Land mit den größten Beständen ist mit Abstand Brasilien mit 630.000 Bienenstöcken, gefolgt von Sambia und Bulgarien. Deutschland nimmt mit 35.000 Bio-Bienenstöcken bisher nur eine kleine Rolle ein (IFOAM 2018 S.81-86). Die Bio-Bienenvölker machten damit 2018 einen Anteil von 4,6% der Honigbienen in Deutschland (730.888 Völker) aus (Statista 2021A). Die Erntemengen in diesem Jahr variierten regional sehr stark. Bei einem Durchschnittlichen Ertrag von 16,3kg ist davon auszugehen (bienenjournal 2018), dass 2018 570,5 Tonnen Bio-Honig in Deutschland produziert wurden.

2. Honignachfrage in Deutschland

Die Nachfrage nach Honig übersteigt in den Industrieländern aktuell deutlich die erzeugte Menge. Die Einwohner der EU-Statten konsumieren im weltweiten Vergleich mit 20-25% der weitweiten Erträge am meisten Honig und im Schnitt 0,7kg pro Person und Jahr (Efken und Thießt 2019 S.10f.). Deutschland ist dabei vor Dänemark, Belgien und den Niederlanden Spitzenreiter (ebd; Honig Verband o.D.). Knapp ein Kilo Honig (962gr) aß jeder Deutsche 2019. Im Mittel der letzten zehn Jahre waren es 1058gr

(Statista 2020A). Dies entsprach 2019 einem Verbrauch von 79.900 Tonnen (BMEL 2019). Damit entfällt ein Viertel des Konsums in Europa auf die deutsche Bevölkerung.

Die Nachfrage nach Honig schwankt saisonal und ist im Winter meist am höchsten (Oekolandbau.de). Bei der Nachfrage ist zu unterscheiden zwischen dem Tafelhonig für den Haushaltskonsum (85%) und dem Honig, der als Süßungsmittel in der Lebensmittelherstellung und Verarbeitung verwendet wird (15%). In der Industrie wird letzterer vor allem für die Herstellung von Frühstückszerealien, Back- und Süßwaren genutzt. Trotz höherer Kosten für Honig als für andere Süßungsmittel wird er bevorzugt verwendet, da laut EU-Kommission der Wert des Produktes steigt, wenn Honig auf der Zutatenliste erscheint (2013, S. 65-66). In der Regel wird für die industrielle Verarbeitung günstiger sogenannter Industrie- oder Bäckerhonig verwendet, der aus dem Ausland importiert wird. Dieser Honig entspricht nicht den qualitativen Anforderungen, die an Tafelhonig für den Privatgebrauch gestellt werden, da er z.B. zu stark erhitzt wurde (ebd).

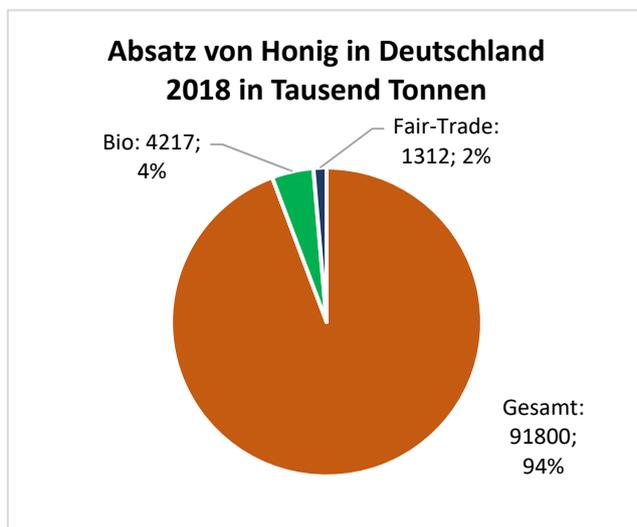
52% der Gesamtbevölkerung Deutschlands gaben an mindestens einmal im Monat oder häufiger Tafelhonig zu konsumieren 11,3 Millionen von ihnen sogar mehrmals die Woche (Statista 2020B). Laut dem Bundesministerium sind es sogar zwei Drittel der deutschen Bevölkerung, die ihn gewohnheitsmäßig essen (BMELV 2013). In der Regel werden für den Haushaltskonsum 500gr Gläser erworben und alle ein bis drei Monate nachgekauft. Laut einer Marktstudie des Deutschen Imker Bundes (DIB) steigt die Bedeutung des Absatzes von Tafelhonig über den Lebensmitteleinzelhandel (Efken und Thießt 2019 S.11) der Umsatz hier erzielt wird, belief sich 2019 bspw. auf 305 Millionen Euro (Statista 2020C). Auch unterscheidet sich die Nachfrage nach Honig aus der Direktvermarktung von der nach niedrigpreisigen Honig im Supermarkt. So wurden kaum Veränderungen in der Nachfrage bei Preissteigerungen des Honigs, der direkt von den Imkern vermarktet wird festgestellt. Die Nachfrage nach günstigem Honig im Lebensmitteleinzelhandel hingegen ist eher preissensibel und elastisch (Efken und Thießt 2019 nach Binder-Kollhöfer 2008, S. 1).

Honig als natürlicher Süßstoff profitiert aktuell durch seine gesundheitsfördernden Effekten vom Trend der „gesunden“ Ernährung (CBI 2016). Helle und geschmacklich milde Tafelhonige werden nach dem CBI in Europa bevorzugt. Kräftigere Waldhonige werden dort vermehrt konsumiert, wo sie auch produziert werden. Hinsichtlich der Konsistenz wächst die Beliebtheit von cremigem Honig und liegt inzwischen fast gleichauf mit der von flüssigem Tafelhonig (Efken und Thießt 2019 nach Filodda 2015). Im Europäischen Vergleich hat Deutschland mit 10-15% am Gesamtumsatz die größte Nachfrage nach Einblütenhonigen (vgl. CBI 2016), die Sorten Raps,- Akazie-, Linde- und Waldhonig sind hier von größter Bedeutung (Efken und Thießt 2019 nach Filodda 2015). Nach Ergebnissen einer Studie des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV 2013) ist das Hauptverkaufsargument dessen Herkunft: 73% der Befragten war wichtig, dass der Honig aus Deutschland kommt. Laut DIB spielen zudem charakteristische Eigenschaften wie Regionalität, Natürlichkeit und Sortenvielfalt eine große Rolle in der Vermarktung (Efken und Thießt 2019 nach DIB 2019).

Neben einer steigenden Nachfrage nach Bio-Honig hat Deutschland innerhalb der EU auch den größten Markt für Tafelhonig mit Fair-Trade Siegel. Dieser wird laut Fair-Trade aus Mexiko, Chile oder Uruguay importiert und dort von Kleinbauern hergestellt (Fair Trade Deutschland 2021). 1.471 Tonnen wurden 2019 in Deutschland verkauft. Damit verdreifachte sich der Absatz innerhalb von zehn Jahren und machte 2019 1,8% des Gesamtabsatzes aus (Statista 2020D). Der Umsatz belief sich auf knapp 13 Millionen Euro, 4,3% des Gesamtumsatzes mit Honig im Lebensmitteleinzelhandel. Es ist herauszustellen, dass kein in Deutschland erworbener Fair-Trade Honig seit 2015 mehr bio-zertifiziert ist (Statista 2020E).

Die EU-Kommissionen beschreibt ein wachsendes Interesse an bio-zertifiziertem Honig (2013, S.68). Laut dem CBI hat Deutschland gemeinsam mit Frankreich und England innerhalb der EU den größten Markt für Bio-Honig (2016). 4.217 Tonnen Bio-Tafelhonig wurden 2018 im Wert von 34,9 Millionen Euro erworben (Ökolandbau.de). Damit machte der Umsatz neun Prozent des Gesamtumsatzes mit Honig in Deutschland aus, auch wenn der Anteil am konsumierten Honig lediglich vier Prozent betrug. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Bio-Honige höhere Verkaufspreise erzielen. Zudem zeigt die Statistik, dass auch bei einem Rückgang der gesamten Einkaufsmengen wie im Jahr 2018 (8%), dass die Nachfrage nach Bio-Honig weniger stark abnimmt (3%).

Der Anteil von Bio-Honig entwickelte sich in den vergangenen Jahren deutlich positiv. Die Nachfrage nach Honigen von Bio-Handelsmarken im Niedrigpreissegment des Lebensmitteleinzelhandels stieg am meisten (Efken und Thießt 2019 nach Filodda 2015). Doch steht der steigenden Nachfrage nach regionalem Bio-Honig nur ein begrenztes Angebot gegenüber, da die Möglichkeiten für die Produktion von Bio-Honig auf die pestizidfreien landwirtschaftlichen Flächen beschränkt ist (Europäische Kommission, 2013, S. 68).



Eigene Darstellung 2021 nach Statista 2020; Ökolandbau.de

3. Versorgungsbilanz für Bienenhonig in Deutschland

In Deutschland wird mehr als dreimal so viel Honig konsumiert wie jährlich von den Imkern hierzulande erzeugt wird. Mit einem Selbstversorgungsgrad von nur 30% ist das Land daher auf eine hohe Anzahl von Importen angewiesen. Die meisten Honig Importe stammen mit steigender Tendenz aus den europäischen Nachbarländern (45%), vor allem aus Osteuropa. Dies ist unter anderem darauf zurück zu führen, dass die EU in der Vergangenheit Importverbote auf süd-amerikanische wie auch chinesische Honige aussprach, da keine Pollen mit gentechnisch veränderten Organismen eingeführt werden sollten (Europäische Kommission, 2013, S. 25.; Efken und Thießt 2019 S.14) Im Ländervergleich liegt dennoch Mexiko mit 16% des Importvolumens vorne, gefolgt von Argentinien und

Bilanzposten in Tausend Tonnen	2015	2017	2019
Honigerzeugung	23,4	28,6	24,1
Importe	90,5	93,1	79,4
Exporte	24,1	24,4	23,5
<i>Quelle: Eigene Darstellung 2021 nach BMEL 2020</i>			
Selbstversorgungsgrad	26 %	29 %	30 %

der Ukraine (DIB 2019 S.68). Bis 2016 kamen noch 40% aller Honigimporte aus China. Dieser im Vergleich zu denen aus Südamerika rund einen Euro günstigere Honig fiel jedoch vermehrt durch Fälschungen oder Verunreinigungen auf, was die Entwicklung hin zu mehr Importen aus Mexiko und Argentinien erklärt (ebd.; DIB 2017 S.71).

Doch wird fast dieselbe Menge Honig, die hierzulande produziert wird, ins Ausland exportiert (BMEL 2020). Hintergrund ist, dass in großem Umfang re-exportiert wird- Ware, die zunächst von der Industrie importiert wurde, wird veredelt und wieder ins Ausland verkauft. Zu 82 % landet dieser Honig in anderen Mitgliedsstaaten der EU am wahrscheinlichsten in Frankreich (14%) oder in den Niederlanden (11%), doch auch nach Asien und Australien (14%), Saudi-Arabien (6%) und in die USA (3%) wird exportiert (Destatis 2019; Efken und Thießt 2019).

4. Preisentwicklung

Die Verkaufspreise für Honig variieren je nach Sorte, Herkunft und Herstellung. Nach dem statistischen Bundesamt zeigt sich seit vier Jahren eine negative Preisentwicklung für die Verbraucherpreise von Bienenhonig auf (Statista 2021B). Ihm nach nahmen die Preise 2019 im Schnitt um knapp 2,8% ab. Der DIB gibt hingegen an, dass Honige der Marke „echter deutscher Honig“, die die Mehrheit der deutschen Imker nutzt über dem durchschnittlichen Preisen liegen und einen stetigen Preisanstieg verzeichnet (DIB 2019 S. 71). 2019 lag der durchschnittliche Verkaufspreis für 500gr Blütenhonig dieser Marke bei 5,35€ (DIB 2019 S. 65). Der Tafelhonig der Sommertracht erzielt höhere Preise als der, der Frühjahrstracht (Otten 2018 S.10). Als preisgünstigster Honig wurde 2018 der Rapshonig mit 5,02€ gehandelt. Seltene Einblütenhonige wie Heide oder Tanne, sowie Waldhonige erzielen deutlich höhere Verkaufspreise (DIB 2019 S. 138). Auffällig ist, dass sich in Städten höhere Preise für Tafelhonig erzielen lassen als im ländlichen Raum. Doch auch zwischen den alten und den neuen Bundesländern existiert aktuell noch ein Preisgefälle von bis zu 1,50€ für 500gr Tafelhonig. Brandenburg weist im Vergleich mit den Ostdeutschen Bundesländern den höchsten Verkaufspreis für Tafelhonig auf (vgl. Otten 2018 S.11). Der DIB geht davon aus, dass viele Imker ihren Honig unter dem eigentlichen Wert verkaufen (DIB 2019 S. 79). Daten zur Entwicklung der Verkaufspreise von Bio-Honigen werden nach gegenwärtigem Recherchestand nicht veröffentlicht.

Industriell verarbeiteter Honig wird in der Regel zu deutlich günstigeren Einkaufspreisen erworben. Für ein Kilo Honig aus Argentinien zahlten Firmen 2,34€, der chinesische und ukrainische Industrierhonig kostet zwischen 1,20-1,80€. Nach der Veredelung in Deutschland werden für diesen Honig im Export Preise von 5,00-5,90€ je Kilo erzielt (Efken und Thießt 2019 S.6 nach CBI 2011 S.6,10).

5. Imkereistruktur in Deutschland

Der DIB geht davon aus, dass etwa 160.000 Menschen in Deutschland imkern. 95% von Ihnen nicht im Haupterwerb, denn im Schnitt werden pro Imker:in nicht mehr als sieben Bienenvölker gehalten (DIB 2019 S.12). Daher kann die genaue Anzahl der Imker:innen nur geschätzt werden. Es wird davon ausgegangen, dass 80% der Imker:innen im DIB organisiert sind. Demnach sind die Daten des DIB zur Imkereistruktur diejenigen, die die Gesamtheit am ehesten abbilden. Das Durchschnittsalter der DIB Mitglieder:innen betrug 2019 55,88 Jahre mit sinkender Tendenz. Dies ist auf das Engagement von Landesverbänden, Bieneninstituten und Vereinen zurückzuführen, die sich seit 2007 anlässlich einer jah-

relang sinkenden Zahl von Imker:innen in Deutschland für das Anwerben von jungen Nachwuchsimker:innen einsetzten. Seitdem erlebte der DIB einen Mitglieder:innen Zuwachs von einem Drittel innerhalb eines Jahrzehntes (Efken und Thießt 2019 S.14). Besonders jung sind Stadtimker:innen (DIB 2013 S.10). Auch der Anteil von Frauen steigt jährlich an, aktuell ist ein Fünftel der Imker:innen weiblich (DIB 2019 S. 15).

Literaturverzeichnis

BienenJournal (2018): Honigernte 2018: So viel Honig gab es pro Bienenvolk. Online verfügbar unter: <https://www.bienenjournal.de/news/meldungen/honigernte/> Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Bundesministerium für Ernährung Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2013): Pressemitteilung: Fast zwei Drittel aller Verbraucher essen regelmäßig Honig. Online verfügbar unter: <http://www.bmel.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/2013/150-Forsa-Umfrage-Honig.html>

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2021): Honigbilanz 2019 vorläufig. Online verfügbar unter: <https://www.bmel-statistik.de/ernaehrung-fischerei/versorgungsbilanzen/honig-ka-ka/>

Centre for the Promotion of Imports from developing countries (2016): Which trends offer opportunities on the European honey market? Online verfügbar unter: <https://www.cbi.eu/market-information/honey-sweeteners/trends> Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Deutscher Imkerbund (2017): Jahresbericht 2016/2017. Online verfügbar unter: https://deutscherimkerbund.de/userfiles/DIB_Pressedienst/Jahresbericht_2016_17.pdf Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Deutscher Imkerbund (2019): Jahresbericht 2018/2019. Online verfügbar unter: https://deutscherimkerbund.de/userfiles/DIB_Pressedienst/Jahresbericht_2018_19.pdf Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Deutscher Imkerbund (D.I.B.) (2013): Jahresbericht 2012/2013. Trier,

Deutscher Imkerbund (2019): Jahresbericht 2019. Online verfügbar unter: https://deutscherimkerbund.de/userfiles/DIB_Pressedienst/Jahresbericht_2019.pdf Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Deutscher Imkerbund (2021): Imkerei in Deutschland. Die deutsche Imkerei auf einen Blick. Online verfügbar unter: https://deutscherimkerbund.de/160-Die_deutsche_Imkerei_auf_einen_Blick Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Efken,J.; Thiest, A. (2019): Studie über die Erzeugungs- und Vermarktungsstruktur des Bienenzuchtsektors in Deutschland. Thünen-Institut für Marktanalyse. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft. Online abrufbar unter: https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/_Tiere/Nutztiere/Imkereiprogramm2020-2022.pdf;jsessionid=EB26905D5406396113A8672EA7B62B19.internet2852?__blob=publicationFile&v=2 Zuletzt geprüft am 17.3.2021

EU-Parlament (2018): Wichtige Zahlen zum Honigmarkt in Europa: Infografik. Online verfügbar unter: <https://www.europarl.europa.eu/news/de/headlines/economy/20180222STO98435/wichtige-zahlen-zum-honigmarkt-in-europa-infografik> Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Europäische Kommission (2013): Bericht der Kommission an das Europäische Parlament und den Rat: Über die Durchführung der Maßnahmen im Bienenzuchtsektor gemäß der Verordnung (EG) Nr.

1234/2007 des Rates. Online verfügbar unter: <http://www.ipex.eu/IPEXLWEB/dossier/files/download/082dbcc53fe5d3860140866e476c2462.do>

Fairtrade Deutschland (o.D.): Fairtrade-Honig. Online verfügbar unter: <https://www.fairtrade-deutschland.de/produkte/honig> Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Honig Verband (o.D.): Honigmarkt in Europa. Online verfügbar unter: <https://www.honig-verband.de/honigmarkt-in-europa> Zuletzt geprüft am 17.3.2021

<http://www.deutscherimkerbund.de/index.php?press2013> (23.09.2014)

Ökolandbau.de (o.D.): Bio-Honig- ein spannendes Segment im Bio-Laden. Online verfügbar unter: <https://www.oekolandbau.de/handel/marketing/sortiment/sortimentsgestaltung/bio-honig-ein-spannendes-segment-im-bio-laden/> Zuletzt geprüft am 17.3.2021

OTTEN, C. (2018): IMKEREI IN DEUTSCHLAND 2018. Erhebungen des Dienstleistungszentrum Ländlicher Raum Westerwald-Osteifel, Fachzentrum Bienen und Imkerei, Mayen. Dienstleistungszentrum Ländlicher Raum Westerwald-Osteifel, Fachzentrum Bienen und Imkerei, Mayen.

Statista (2020A): Pro-Kopf-Konsum von Honig in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2019 (in Gramm). Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/422472/umfrage/pro-kopf-konsum-von-honig-in-deutschland/> Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Statista (2020B): Bevölkerung in Deutschland nach Häufigkeit des Konsums von Honig von 2017 bis 2019 (in Millionen). Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/172365/umfrage/haeufigkeit-konsum-von-honig/> Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Statista (2020C): Umsatz mit Bienenhonig im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland in den Jahren 2015 bis 2019 (in Millionen Euro) Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/386960/umfrage/umsatz-mit-bienenhonig-im-lebensmitteleinzelhandel-in-deutschland/> Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Statista (2020D): Umsatz mit Fairtrade-Honig in Deutschland in den Jahren 2011 bis 2019 (in Millionen Euro). Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/299497/umfrage/umsatz-mit-fairtrade-honig-in-deutschland/> Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Statista (2020E): Bioanteil bei Honig mit Fairtrade-Siegel am Gesamtabsatz von Fairtrade-Honig in Deutschland in den Jahren 1999 bis 2019. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/12215/umfrage/anteil-bio-honig-mit-fairtrade-siegel-zeitreihe/> Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Statista (2021A): Anzahl der Bienenvölker in Deutschland nach Landesverbänden des Imkerbundes in den Jahren 2013 bis 2020. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/152920/umfrage/bienenvoelker-in-deutschland/> Zuletzt geprüft am 17.3.2021

Statista (2021B): Entwicklung der Verbraucherpreise von Bienenhonig in Deutschland in den Jahren 2016 bis 2020 (gegenüber dem Vorjahr). Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/433703/umfrage/verbraucherpreise-von-honig-in-deutschland/> Zuletzt geprüft am 17.3.2021