



Möglichkeiten zur Qualitätssicherung ökologisch erzeugter Gartenbauprodukte durch Koordinierung der Wertschöpfungsketten

Erstellt von:

Institut für Agrartechnik Bornim e.V.
Max-Eyth-Allee 100, 14469 Potsdam
Tel.: +49 331 5699-610, Fax: +49 331 54963-0
E-Mail: geyer@atb-potsdam.de
Internet: <http://www.atb-potsdam.de/>

Gefördert vom Bundesministerium für
Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau

Dieses Dokument ist über <http://forschung.oekolandbau.de> verfügbar.



**Möglichkeiten zur Qualitätssicherung ökologisch erzeugter
Gartenbauprodukte durch Koordinierung der
Wertschöpfungsketten** (*Forschungsprojekt 02OE482*)

Dieses Dokument ist in der Wissenschaftsplattform des Zentralen Internetportals "Ökologischer Landbau" archiviert und kann unter <http://www.orgprints.org/5597> heruntergeladen werden.

Schlussbericht

Zuwendungsempfänger:

Institut für Agrartechnik Bornim e.V.
Max-Eyth-Allee 100
14469 Potsdam

Laufzeit: 01.10.2002 – 31.12.2003

Berichtszeitraum: 01.10.2002 – 31.12.2003

Kooperationspartner:

Humboldt-Universität zu Berlin
Öko-Landbau-Beratung, Versuchs- und Beratungsring
Berlin-Brandenburg e.V.
Bioland Erzeugerring Bayern e.V.
Fa. Terra Naturkost Frischdienst, Berlin

Potsdam, den 31.12.2003

“Das Bioprodukt ist vom Preis her ein Premiumprodukt, das teuerste Produkt im Regal und es wäre wünschenswert, wenn es auch das schönste wäre. So ließe es sich auch einfacher verkaufen, aber das ist leider nicht realisierbar. Das Bioprodukt ist aus Gründen der Anbaurestriktionen teurer, der Anbau ist aufwendiger, man hat mehr Probleme bei der Einhaltung der Qualitäten, weil man z.B. bei pilzlichen Erkrankungen oder der Insektenbekämpfung eingeschränkt ist.

Im Bereich der konventionellen Produkte funktioniert es ja so, dass es für schönere Produkte den höheren Preis gibt. Wenn die Kunden dann konventionelle und Bioprodukte vergleichen, geht diese Rechnung nicht auf. Das schönste ist nicht unbedingt das teuerste und das teuerste ist nicht unbedingt das äußerlich schönste. Das ist auch ein Zielkomplex, der die nächsten Jahre noch andauern wird, den wir die nächsten Jahre nicht lösen können. Was wir erreichen können, ist, die Leute zu sensibilisieren, das Verständnis für dieses Ziel zu fördern, aber das wird eine ständige Arbeit sein...“ (F6)

Inhaltsverzeichnis

<i>Abbildungsverzeichnis</i>	2
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	2
1 Ziele und Aufgabenstellung, Bezug des Vorhabens zum „Programm zur Förderung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie von Maßnahmen zum Technologie- und Wissenstransfer im ökologischen Landbau	3
1.1 Planung und Ablauf des Projekts	4
1.2 Wissenschaftlich und technischer Stand, an den angeknüpft wurde	5
2 Material und Methoden	6
3 Ergebnisse	9
3.1 Beschreibung des Untersuchungsfeldes	9
3.1.1 Beschreibung des Marktes und der auftretenden Akteure	9
3.1.2 Wahrgenommene Veränderungen und zukünftige Entwicklungen	13
3.2 Ergebnisse der Befragungen in Deutschland	15
3.2.1 Codebaum	15
3.2.2 Beschreibung der Symptome	16
3.2.3 Schwachstelle unterschiedliche Qualitätsbilder und Lösungsansätze	18
3.2.4 Schwachstelle betriebliche Ressourcen und Lösungsansätze	23
3.2.5 Schwachstelle Arbeitsabläufe und Lösungsansätze	31
3.2.6 Unzureichende Nachfrage durch den Verbraucher	34
3.3 Ergebnisse der Befragungen in den Niederlanden	35
3.3.1 Allgemeine Daten	35
3.3.2 Distributionsschema	36
3.3.3 Besonderheiten und Übertragbarkeit auf den deutschen Markt	37
3.4 Ergebnisse der Befragungen in der Schweiz	40
3.4.1 Allgemeine Daten	40
3.4.2 Distributionsschema von Ökogemüse am Beispiel der Handelskette Coop	42
3.4.3 Erlebte Schweizerische Erfolgsfaktoren und Übertragbarkeit auf den deutschen Markt	45
4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	47
5 Ausblick	50
5.1 Gegenüberstellung der geplanten zu den tatsächlich erreichten Zielen	50
5.2 Hinweise auf weiterführende Fragestellungen	50
6 Literaturverzeichnis	53
Anhang	56

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Untersuchte Vermarktungswege	10
Abb.2: Absatzstrukturen bei Öko-Gemüse im Jahr 2002	11
Abb.3: Vereinfachter Codebaum	15
Abb.4: Unterschiedliche Qualitätsbilder der Akteure	20
Abb.5: Lösungsansätze für unterschiedliche Qualitätsbilder, Zusammenfassung	22
Abb.6: Ausschnitt aus dem Codebaum (Technische Ausstattung)	23
Abb.7: Ausschnitt aus dem Codebaum (Mitarbeiter)	26
Abb.8: Schwachstellen bei den Arbeitsabläufen der Akteure	31
Abb.9: Distributionsschema von Ökoobst und –gemüse in den Niederlanden	36
Abb.10: Distribution von Ökogemüse am Beispiel von COOP	42
Abb.11: Schematische Zusammenfassung der Ergebnisse	49

Abkürzungsverzeichnis

Ak	Arbeitskraft
ATB	Institut für Agrartechnik Bornim e.V.
EH	Einzelhandel
EO	Erzeugerorganisation
EU	Europäische Union
GH	Großhandel
KÖN	Kompetenzzentrum Ökolandbau Niedersachsen
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LN	landwirtschaftliche Nutzfläche
NEH	Naturkosteinzelhandel
VSGP	Verband Schweizerischer Gemüseproduzenten

1 Ziele und Aufgabenstellung, Bezug des Vorhabens zum „Programm zur Förderung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie von Maßnahmen zum Technologie- und Wissenstransfer im ökologischen Landbau

Dieses Projekt trägt in erster Linie dazu bei, die umfangreichen Wissens- und Erfahrungslücken um Hemmnisse entlang der Vermarktungskette zu überwinden, welche immer noch als ein entscheidender „Engpassfaktor“ bei der Entwicklung des ökologischen Landbaus (vgl. HAMM 2001) angesehen werden. Die durchgeführten Untersuchungen konzentrieren sich dabei auf den insbesondere aus Verbrauchersicht wichtigen Aspekt der **Qualität** ökologisch erzeugter Produkte und dem Erhalt dieser in der Nacherntephase entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Die Verluste werden hier auf über 1/3 der Erntemengen (KADER 2000) geschätzt. Diese sind als ein Indikator für Ineffizienzen in der Vermarktungskette zu werten, die zu einem beträchtlichen Teil durch unorganisiertes, unkoordiniertes und damit insgesamt oft wenig produktangepasstes Handeln der beteiligten Akteure verursacht werden.

Die vorliegende Studie hat explorativen Charakter und ist von hohem Interesse für die Weiterentwicklung der Forschung zum Lieferkettenmanagement. Mittels qualitativ-empirischer Datenerhebung wurden Akteure typischer Lieferketten sowie Experten in Deutschland, den Niederlanden und der Schweiz hinsichtlich ihrer Aktivitäten zur Qualitätssicherung untersucht. Daraus lassen sich sowohl Aussagen über qualitätsrelevante Schwachstellen als auch über eine qualitätsschonende Organisation ökologischer Wertschöpfungsketten ableiten sowie besonders günstige Bedingungen beschreiben.

Es kann davon ausgegangen werden, dass sich aus Wissen, Verständnis und Koordinierung der unterschiedlichen Akteursaktivitäten erhebliche Potenziale ergeben, die von naturwissenschaftlicher Seite erarbeiteten Erkenntnisse umzusetzen und die derzeitigen Verluste durch eine produktangepasste Prozessführung erheblich zu mindern. Die Untersuchungsergebnisse können die Akteure ökologischer Wertschöpfungsketten dabei unterstützen, Konsequenzen von Entscheidungen und deren Auswirkungen auf die Produktqualität zu durchschauen und zu bewerten sowie Beratern helfen, Unternehmen verantwortlich zu beraten.

Potenziell liefern die Ergebnisse dieser Studie auch Ansätze zur Kostenoptimierung entlang der Lieferkette und fungieren als Grundlage und wichtiger Bestandteil von noch zu entwickelnden Qualitätsmanagementsystemen für ökologisch erzeugte Gartenbauprodukte.

1.1 Planung und Ablauf des Projekts

Die Planung des Projektablaufes erfolgte anhand des in der Vorgehensbeschreibung zum Projektantrag ausgearbeiteten Arbeitsplanes. Die ersten, zu Beginn des Projektes geplanten Arbeitsschritte dienten vor allem der Einarbeitung in die Thematik und dem Erwerb von Problemverständnis. Auf der Grundlage von Literaturrecherchen, sekundärstatistischem Material, ersten Gesprächen sowie vorhandenem naturwissenschaftlichen Produktwissen wurden Grundkenntnisse über die typischen Vermarktungsstrukturen und Akteurskonstellationen zusammengetragen sowie potenzielle qualitätsrelevante Probleme identifiziert. Dies bildete auch die Grundlage für die Konstruktion des Interviewleitfadens.

Die jährlich Anfang des Jahres in Berlin stattfindende FRUIT LOGISTIKA als internationale Leitmesse für Frucht- und Gemüsemarketing war bedeutsam als Informationsquelle sowie für die Pflege und Knüpfung von Kontakten, konnte aber auch bereits für erste Interviews genutzt werden. Auf Basis der hier gemachten Erfahrungen wurde der Interviewleitfaden nochmals überarbeitet, erweitert und ergänzt.

Insgesamt wurden im Projekt 57 leitfadengestützte, problemzentrierte Interviews mit Erzeugern, Zwischenhändlern, Einzelhändlern und Experten geführt, davon 6 in den Niederlanden und 7 in der Schweiz.

Als Problem zeichnete sich auch in diesem Projekt das schon beim Koordinationstreffen in Braunschweig erörterte Problem der Überlastung der Erzeuger mit diversen Befragungen, Fragebögen etc. ab. Trotzdem sich die Situation für Gartenbaubetriebe noch vergleichsweise entspannt darstellte, wurden aus diesen Gründen die geplanten Befragungen in Bayern in die Neuen Bundesländer (Sachsen) verlegt. Um die Arbeits- und Zeitbelastung für die zu befragenden Akteure weiterhin in Grenzen zu halten und Dopplungen zu vermeiden, wurde – da es sich inhaltlich und zeitlich anbot – mit dem Projekt „Hindernisgründe für die Umstellung von Gemüsebaubetrieben und Möglichkeiten ihrer Minderung“ kooperiert. Dafür wurden die jeweiligen Leitfäden aufeinander abgestimmt und eine Reihe von Interviews gemeinsam geführt.

Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels Transkription, qualitativer Inhaltsanalyse und Gruppendiskussionen. Hier muss festgestellt werden, dass die Zeit für die aufwendige Auswertung des vielfältigen Materials viel zu knapp bemessen war. Zusätzlich stellte sich heraus, dass aufgrund der spezifischen Kettenproblematik die gängigen computergestützten Auswertungshilfen nicht verwendet werden konnten, was den zu betreibenden Aufwand nochmals erheblich erhöhte.

Erste Ergebnisse wurden auf der vom Kompetenzzentrum für Gartenbau organisierten Tagung „Ökologischer Gemüsebau – Vom Feld bis zur Ladentheke“ am 20.11.2003 in Berlin präsentiert und diskutiert.

1.2 Wissenschaftlich und technischer Stand, an den angeknüpft wurde

Zur Sicherung und Bewertung von Wettbewerbsfähigkeit und insbesondere auch im Hinblick auf die Qualitätssicherung sind in den letzten Jahren auch im Gartenbaubereich verstärkt Bemühungen zu beobachten gewesen, die einzelbetriebliche Ebene zu verlassen und kettenübergreifend zu denken und zu entscheiden (vgl. u.a. WIERENGA 1997, FRIEDRICH/HINTERHUBER 1999, BOKELMANN u. a. 1999, JONGEN 2000, PRUSSIA 2000). Nach allgemeiner Ansicht besteht ein erhöhter Handlungsbedarf zur stärkeren Verknüpfung von Beschaffung, Produktion und Absatz im Agrarsektor, der bei verschiedenen Agrarprodukten unterschiedlich hoch bewertet wird (KÖHNE 2001). SCHMIDT und HÖPER (1997, S. 374 ff) führen aus, dass die durch „...einzelbetriebliche und marktstufenspezifische Funktionslösungen und Entscheidungen“ geprägte Lieferkette eine entscheidende Ursache für Qualitätsverluste und Ineffizienzen darstellt, welche sich u.a. in „...suboptimalen Aktivitäten, hohen Kosten und mangelndem Service“ niederschlagen.

Auf diesen Gebieten gibt es „...größere Defizite in den Erkenntnissen sowie hinsichtlich der praktischen Umsetzung.“ Intensivere Forschungen zur Gestaltung und schnelleren Umsetzung seien erforderlich. KÖHNE (2001, S. 238) geht davon aus, dass ökonomische Untersuchungen zu Unternehmensverbindungen im weiteren Sinne auch durch psychologische und soziologische Analysen zu begleiten sind. Sogenannten „Wertschöpfungspartnerschaften“ im Rahmen des „Chain Management“ wird eine entscheidende Rolle bei der Realisierung der Wettbewerbsstrategie von Kosten- und Qualitätsführerschaft eingeräumt und gleichzeitig erheblicher Forschungsbedarf bescheinigt (vgl. BOKELMANN und LENTZ 2000, BOKELMANN 2001).

In konkreten Forschungsergebnissen spiegeln sich diese Erkenntnisse bisher nur wenig wieder. Auch in der wachsenden Forschungslandschaft zum ökologischen Landbau wurden diese Ansätze bisher kaum berücksichtigt. Die eigenen Literaturrecherchen bestätigten diesen Eindruck. Es wurde aber gerade hier die Chance gesehen, diese innovative Strategie zumindest in Ansätzen zu verwirklichen, da durch die Ausrichtung des ökologischen Landbaues am ganzheitlichen Qualitätsbegriff das Verständnis und das Interesse der Akteure an einer gemeinsamen Verantwortung für das gemeinsame Produkt eher zu erhoffen ist als im konventionellen Landbau.

2 Material und Methoden

Der erste Teilschritt diente der Konstruktion und Beschreibung eines theoretischen, idealtypischen Lieferketten-Modells als gedanklichem Hilfsmittel und Bezugsrahmen für nachfolgende Untersuchungen. Auf der Grundlage von Literaturrecherchen, der Auswertung von sekundärstatistischem Material, ersten sondierenden Praktiker- und Expertengesprächen sowie vor dem Hintergrund des umfangreichen, am ATB vorhandenen naturwissenschaftlichen Wissen zum Nachernteverhalten empfindlicher gartenbaulicher Produkte wurden Problemverständnis erworben sowie Grundkenntnisse über typische Vermarktungsstrukturen, -situationen und Akteurskonstellationen zusammengetragen, beschrieben, modellhaft dargestellt sowie potentielle qualitätsrelevante Probleme und Schwachstellen abgeleitet. Dies bildete außerdem die Grundlage für die Konstruktion des Interviewleitfadens.

Aus Gründen von Realitätsnähe und Verwertbarkeit wurde eine akteursorientierte, qualitativ-empirische Datenerhebung ausgewählt. Diese ist als Methode der explorativen **Sozialforschung** zuzuordnen, welcher das Prinzip zugrunde liegt, den Schreibtisch erst einmal zu verlassen um ausreichend detaillierte und umfassende **Primärerfahrungen** des zu untersuchenden Bereiches zur Verfügung zu stellen. Und zwar noch **bevor** Modelle entworfen, Hypothesen formuliert und Messinstrumente entwickelt werden (vgl. GERDES 1979). Weil „...Sachverhalte, über die der Forscher keine Vorstellung hat, weil er den betreffenden Wirklichkeitsbereich (- bis auf Vorurteile - Anm. des Verfassers -) nicht umfassend kennt, können nämlich in seinen Hypothesen nicht auftauchen, werden also auch nicht getestet und fehlen folglich im Bild dieses Wirklichkeitsbereiches...(GERDES 1997, S. 5). Als notwendige Bedingung für weitere realitätsbezogene, aufschlussreiche und verlässliche Forschung sollten demnach im Projekt zuerst einmal **direkte Kenntnisse** des zu untersuchenden Bereiches zusammengetragen werden.

Als Methode der Datengewinnung wurden problemzentrierte, leitfadengestützte Interviews mit den beteiligten Akteuren sowie mit Experten geführt. Diese bieten den Gesprächspartnern die Möglichkeit, die Dinge ausführlich und aus ihrer inneren Logik heraus darzustellen. Hinweise auf Problembereiche wurden beispielsweise daraus erwartet, dass Differenzen in der Sichtweise der Akteure auftreten, unterschiedlich ausgeprägtes Problembewusstsein vorhanden ist, abweichende Erwartungen an die jeweiligen Partner geäußert werden oder auch daraus, dass die verschiedenen Akteure einer Kette unterschiedlichen Teilkriterien aus der Gesamtkategorie „Produktqualität“ (vgl. JONGEN 1999) eine besondere Bedeutung zumessen.

Der Interviewleitfaden beinhaltete die folgenden Fragekomplexe:

- Unternehmensmerkmale / Unternehmensbiografie,
- Stellung / Funktion in der Wertschöpfungskette,

- Betrieblicher Absatzprozess / Warenfluss,
- Technische Ausstattung / Informationsfluss,
- Qualitätsaspekte,
- Zusammenarbeit / Vernetzung mit anderen Akteuren,
- Fazit.

Diese thematische Organisation der Forschungsfragen im Leitfaden dient als Orientierungs- und Strukturierungshilfe und gewährleistet die Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews; er bestimmt aber nicht die Abfolge des Gesprächs. Auch die Umsetzung in einzelne Fragen ist offen; sie erfolgte ad hoc erst im Gesprächsverlauf. D.h. das Prinzip der Theoriegeleitetheit (Leitfaden) wird hier „...durch eine *offene* Vorgehensweise ergänzt, die den Erkenntniszuwachs des Interviewers durch die Relevanzsetzung seitens des Interviewpartners ermöglicht.“ (WITZEL, A. in STROBL, R. u.a.1996, S. 57).

Ein exemplarischer Interviewleitfaden (für Erzeuger) befinden sich im Anhang.

Damit wurden Akteure typischer Lieferketten für ökologisches Obst und Gemüse fallbeispielhaft dahingehend analysiert, inwieweit sie durch ihre Struktur, Organisation und interne Koordinierung ein produktangepasstes, qualitätserhaltendes Handling ermöglichen bzw. aufgrund welcher Tatsachen dieses gegenwärtig noch verhindert wird. Ergänzt wurden diese Informationen durch Erfahrungen und Wissen von Experten sowie Interviews mit je einem konventionell arbeitenden Erzeuger, Großhändler und Einzelhändler.

Auch europäische Nachbarländer (Schweiz und Niederlande) waren in die Untersuchungen einbezogen. Der Schweizer Biomarkt wurde ausgewählt, weil er von Experten oft als Musterbeispiel für erfolgreiches Agieren der einzelnen Marktakteure und Interessengruppen mit engen vertikalen und horizontalen Kooperationen und Beziehungsnetzwerken angeführt wird (vgl. RICHTER et al. 2002). Der niederländische Biomarkt dagegen ähnelt eher deutschen Verhältnissen und erschien für einen Vergleich vor allem deswegen interessant, weil hier dem Naturkost absetzenden Einzelhandel offenbar sehr effizient arbeitende (auch konventionelle) Großhandelsunternehmen vorgelagert sind, die bei Obst, Gemüse und Kartoffeln z.B. auch eine zentrale Erfassung übernehmen. Hier war es interessant zu erfahren, inwieweit dieses eventuell auch der Qualität der Produkte zugute kommt.

In Deutschland wurden die Interviews schwerpunktmäßig in den Regionen Berlin/Brandenburg, Sachsen und Nordrhein-Westfalen durchgeführt.

Die ausgewählten Interviewpartner erhielten jeweils ein Anschreiben, welches den jeweiligen Interviewleitfaden enthielt sowie das Anliegen der Untersuchung erläuterte. Bei bereits bestehenden Kontakten und bereits gemachten Interviewzusagen wurden die Absprachen ausschließlich telefonisch geführt und der Leitfaden auf Wunsch zugesandt.

Die Interviews wurden im Zeitraum von Januar bis August 2003 geführt und dauerten zwischen 1 und 4 Stunden. Sie wurden mittels Diktiergerät auf Tonband aufgezeichnet und

vollständig transkribiert. Eine Ausnahme bilden die Interviews von der FRUIT LOGISTIKA. Diese mussten aufgrund der Geräuschkulisse grundsätzlich von zwei Personen geführt werden, wodurch ein Partner die Gelegenheit hatte, mitzuschreiben. Unmittelbar im Anschluss an die Gespräche wurden die bekommenen Informationen zwischen den Interviewern noch einmal abgeglichen und ergänzt sowie zusätzlich in einer Nachbereitung besprochen und danach verschriftet.

Zur Autorisierung und mit der Bitte um Durchsicht und eventuelle Korrekturen wurden die transkribierten Interviews allen Gesprächspartnern nochmals zugesandt.

Die weitere Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach MAYRING (1999) kombiniert mit wiederholten Diskussionen in der Arbeitsgruppe sowie auch mit Außenstehenden (vgl. WITZEL in JÜTTEMANN 1989). Die Kategorienbildung erfolgte gemischt induktiv und deduktiv, d.h. sowohl theoretisch begründet abgeleitet aus der Fragestellung der Studie als auch aus der Kenntnis der vorliegenden Materials heraus. Die entwickelten Kategorien wurden mit jeweils einem Teil des Materials getestet und in mehreren Rückkopplungsschleifen überarbeitet und verbessert.

Das entwickelte Auswertungsschema zeigt Abb.3.

Die Möglichkeiten einer Computer gestützten Auswertungsroutine (vgl. KUKARTZ 1999) wurden dabei in Betracht gezogen und unter winMAX getestet. Sie mussten aber letztlich wieder verworfen werden, da diese für die Kategorisierung von Aussagen bei zueinander in Beziehung stehenden Befragten innerhalb komplexer Systeme weniger geeignet erscheinen.

Ergänzende Informationen brachte die Teilnahme an dem vom Kompetenzzentrum Ökolandbau Niedersachsen (KÖN) am 24.06.2003 organisierten Händler-Workshop zum Thema: „Welche Leistungen erwartet der Zwischenhandel von ökologisch produzierenden Erzeugern?“, zu dem alle relevanten Obst- und Gemüsegroßhändler Norddeutschlands eingeladen waren.

3 Ergebnisse

3.1 Beschreibung des Untersuchungsfeldes

3.1.1 Beschreibung des Marktes und der auftretenden Akteure

Obst und Gemüse ist neben Molkereiprodukten *der* Umsatzträger im Handel mit Ökoprodukten. 60% der Bioprodukte kaufenden Kunden erwerben Obst- und Gemüse (vgl. von ALVERSLEBEN/BRUHN 2001). Während es bei anderen Produkten inzwischen auch Absatzprobleme gibt, bestehen bei Obst und Gemüse zeitweise europaweit noch Versorgungsengpässe (vgl. GRONEWALD/HAMM 2003).

Die Möglichkeiten einer mengenmäßigen Ertragssteigerung sind eng begrenzt. Die Ausweitung des Obst- und Gemüseanbaus ist aus verschiedenen Gründen (zweijährige Umstellungszeit, Flächenbindung, mangelndes Fachwissen, hoher Kapitaleinsatz für Neupflanzungen bei Obst etc.) erst mittel- bis langfristig möglich (vgl. DIENEL 2001) und schnelle Reaktionen auf Veränderungen der Nachfrage damit schwierig zu realisieren.

Zugleich aber werden die Verluste in der Nachernteperiode auf über 1/3 der Erntemengen geschätzt.

Die Ursachen dafür sind vielfältig; insgesamt aber lässt sich das Grundproblem der Qualitätssicherung von empfindlichen Produkten als mangelnde Orientierung der betrieblichen und überbetrieblichen **Prozesse** an den gegebenen Eigenschaften eines lebenden und stoffwechselnden **Produktes** verstehen.

Als potenzielle, qualitätsrelevante Schwachstellen in der Kette können genannt werden:

- technische betriebliche Ausstattung/vorhandene Technik (Hardware, Software, Warenwirtschaftssysteme/Datenbanken, Fuhrpark, Kühlmöglichkeiten, Lagermöglichkeiten, Messtechnik, benutzte Kommunikationsmöglichkeiten wie Handy oder e-mail)
- betriebliche Prozesse, Abläufe und Organisation (Organisationsstrukturen, Auftragsabwicklung Zuständigkeiten, Kontrollen, Verantwortlichkeiten, Hierarchien)
- Methodik (z.B. Arbeitsmethoden)
- Menschliche Faktoren (Kommunikationsverhalten, Unternehmenskultur, Sprachen, Interessens- und Machtstrukturen)

Die Schwachstellen treten sowohl in den einzelnen Unternehmen als auch an den Schnittstellen zwischen den Gliedern der Kette auf. Technik, Prozesse und Methodik sollten in der Kette zueinander passen und abstimbar gestaltet sein. Zusätzlich haben offensichtlich

der Faktor Mensch und die damit im Zusammenhang stehenden „weichen“ Faktoren entscheidenden Einfluss.

Als allgemeine Voraussetzungen und günstige Bedingungen für ein qualitätserhaltendes und frischeschonendes Handling in der Lieferkette sind zu nennen (vgl. auch PASTORS 2002):

- zuverlässiges, Produkt orientiertes Handling auf allen Stufen der Wertschöpfungskette,
- alle Glieder der Kette müssen den dafür notwendigen Aufwand betreiben und nachhaltig ihren Bestand sichern können; ausreichende Wertschöpfung müsste für alle Glieder möglich sein,
- Produktwissen muss auf allen Stufen der beteiligten Unternehmen vorhanden sein; Schulung und Qualifikation von Führungskräften und Mitarbeitern,
- Möglichst dezentrale Beschaffung und Verteilung; dadurch Eliminierung von unnötigen Lagerungs- und Transportprozessen, Reduzierung von Übergabeprozessen,
- Orientierung auf eine bestmögliche Gesamt-Wertschöpfung in der Kette; Produkt, Frische und Qualität sollte im einzelnen Unternehmen zumindest gleichrangig mit einer Optimierung der eigenen Wertschöpfung behandelt werden.

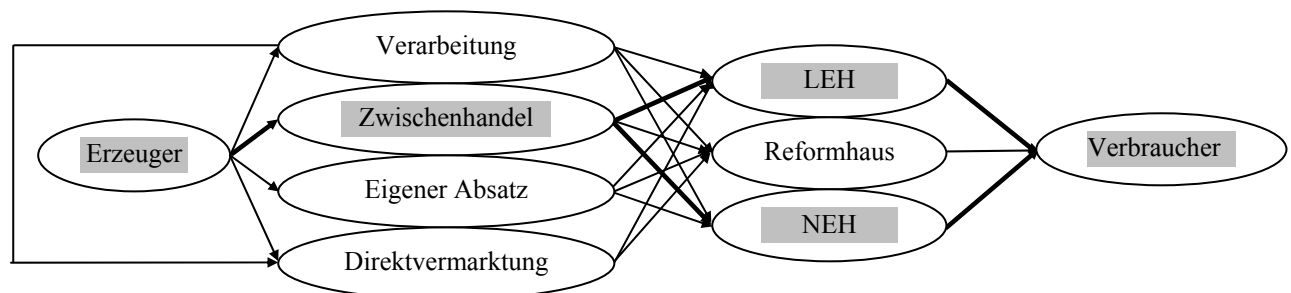
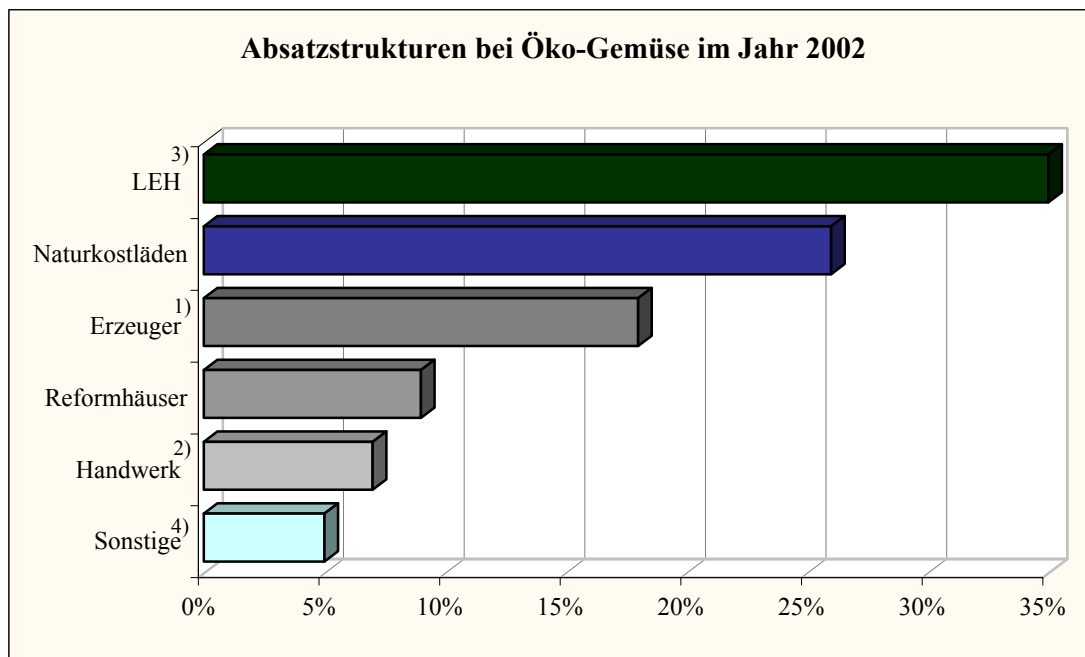


Abb.1: Untersuchte Vermarktungswege

Ökoprodukte werden in Deutschland zu etwa jeweils einem Drittel über den LEH bzw. NEH und Reformhäuser vermarktet. Diese beiden Vermarktungswege sind in der Regel mehrstufig und wurden daher im Projekt näher untersucht. Der Direktabsatz von Erzeugern über Hofläden, Wochenmärkte und/oder Lieferdienste, Abokisten etc. hält in etwa einen Marktanteil von 18%; der Anteil von Metzgereien, Bäckereien und sonstigen Absatzwegen beträgt zusammen ca. 12%.



¹⁾ Hofladen, Wochenmarkt, Lieferdienste;

²⁾ Metzgereien, Bäckereien;

³⁾ Lebensmitteleinzelhandel einschl. Feinkostgeschäfte u. Lieferdienste;

⁴⁾ Drogeriemärkte, Kioske, Tankstellen, Versender, Heimdienste

Quelle CMA

Abb.2: Absatzstrukturen bei Öko-Gemüse im Jahr 2002

Viele der Frischmarkt-Erzeuger von Obst- und Gemüse organisieren ihre Vermarktung selbst. In einigen Anbauregionen haben sich jedoch – oft unter Beteiligung der Anbauverbände – auch größere Erzeugerorganisationen gegründet, die überwiegend den LEH mit einem Standardsortiment von weniger empfindlichen Produkten (Kohl, Möhren, Blumenkohl etc.) beliefern. Schwierigkeiten bereiten die zu kleinen Mengen durch das Fehlen von größeren, spezialisierten Betrieben und die Vermarktung von besonders schnell verderblicher Ware wie z.B. Kopfsalat. Hier wiederum werden durchaus leistungsfähige Erzeuger durch das Fehlen einer entsprechend schnellen, auf empfindliche Produkte spezialisierten Vermarktungslinien ausgebremst.

„Sobald man in die anderen Bereich aber kommt, wo die Mengen kleiner oder wo die Ware auch viel verderblicher ist, dann sind alle am Schleudern. Und wenn einer nicht sagt, das ist mein Geschäft, ich mach jetzt den Bio-Kopfsalat im Bundeslandland X und sorgt dafür, dass ganz Deutschland mit Bio-Kopfsalat aus X. versorgt wird, dann passiert nichts. Das ist immer auch eine ganz persönliche Geschichte...“ (D3)

Der regionale Naturkostgroßhandel mit Absatz an den NEH baut gern auf langjährige Beziehungen mit regionalen Erzeugern. Für diese finden 1-2 x jährlich gemeinsame Anbauabsprachen statt, die den Produzenten den „*freihändigen Anbau für einen Markt, den sie nicht kennen*“ (B3) ersparen und zumindest eine gewisse Absatzsicherheit bieten. Im Gegenzug dazu fordert der Zwischenhandel die Verantwortung der Erzeuger für die geplanten Mengen,

„...Kontinuität und einen weiteren Blick als dass man nur schnell ein bisschen Ware irgendwohin liefern und absetzen kann...“ (B3) und insgesamt ein Einstellen auf die speziellen Bedürfnisse des Großhandels.

*...sie müssen die Maschinen und die Zuverlässigkeit haben. Dass es dann bei zugesagter Ware nicht zwei Tage vorher heißt, eine Maus ist ins Lager gelaufen und hat alle Köpfe angefressen oder so was. Es kommen die tollsten Erklärungen vor, warum was nicht geklappt hat. Es ist wichtig, dass man sich die **richtigen** Partner sucht, damit das funktionieren kann...“ (B4)*

In der Praxis werden die verschiedenen Vermarktungsformen aus Gründen der Absatzsicherheit und der eigenen Unabhängigkeit von den Erzeugern sehr häufig kombiniert. Dies ist aus Sicht der Produzenten zwar nachvollziehbar, wird von Großhändlern aber kritisch gesehen und statt dessen eine klare Entscheidung bezüglich der einen oder der anderen Vermarktungsform eingefordert, da insbesondere Direktvermarktung und Absatz über einen Großhändler ganz verschiedene Ansprüche an die Ware und die Ausstattung der Betriebe stellen. Hier wird für die Zukunft auch ein größeres Engagement der Beratung erwartet.

Ein überregionaler Warenaustausch findet bei regionalen Versorgungsengpässen oder auch speziell bei Lagergemüse statt, da es besonders Betrieben im ostdeutschen Raum am notwendigen Kapital für Aufbereitung und Lagerung fehlt.

Insgesamt nimmt der Zwischenhandel aufgrund seiner mittleren Stellung oft eine Art Koordinationsfunktion in der Kette ein. Er unterhält in beiden Richtungen meist anerkannt gute, vielfältige Beziehungen und nimmt durch sein koordinierendes Wirken auch viel Konfliktstoff **zwischen** den Betrieben heraus indem er versucht, „Gerechtigkeit“ zwischen ihnen herzustellen und Risiken zu verteilen. Die Betriebe akzeptieren diese Rolle und nehmen sie gern in Anspruch. Hier besteht bereits ein hohes Maß an Vertrauen, welches sowohl mit langjährigen Beziehungen als oft auch mit dem Wirken bestimmter Personen in Verbindung gebracht wird.

3.1.2 Wahrgenommene Veränderungen und zukünftige Entwicklungen

*„Wir sind ständig dabei, immer wieder was zu bewegen und was zu machen. Man kann den ökologischen Landbau nicht im Hau-Ruck-Stil ... 5 Jahre = 30%, das funktioniert nicht. Wirklich nicht. Man braucht sehr viel Geduld. Ich war am Anfang auch sehr ungeduldig, habe immer gesagt: Macht mehr, macht schneller. Aber das geht nicht. Man muss zäh dran bleiben. Und hoffen, dass man jedes Jahr ein Stückchen weiter kommt als in dem vorhergehenden.“
(B3)*

Zunächst wird von einer leichten **Vergrößerung des Marktes** und einer Zunahme von Konkurrenz auf allen Akteursebenen berichtet. Dies hat zum einen einen vermehrten Preisdruck zur Folge, zum anderen wird weniger Offenheit und ein zunehmend zurückhaltender Austausch der Akteure untereinander sowie ein Zurückdrängen der persönlichen Beziehungen befürchtet. Vermehrter Preisdruck kommt auch zunehmend aus dem Ausland, wo Gemüse teilweise sowohl billiger produziert als auch effizienter gehandelt wird als regionale Anbietern dies bisher zu leisten in der Lage sind. Auch auf Grund der besseren äußeren Produktqualität und Vorteilen auf der Prozessebene („konventionelles“ Aussehen, größere Mengen, einheitliche Qualitäten) wird ausländische Ware insbesondere für die Vermarktung über den LEH oft bevorzugt. Demzufolge nimmt die Regionalität im Einzelhandel derzeit eher ab als zu.

Durch vermehrte Öffentlichkeitsarbeit hat der ökologische Anbau in den letzten Jahren an Sozialprestige gewonnen. Ein spürbares Wachstum der Branche konnte von den Akteuren jedoch eher nicht verzeichnet werden. Es überwiegt die Meinung, dass vor allem das Marktpotenzial etwas überschätzt wurde und wird und ein Ausbau auf 20% der LN daher wenig wahrscheinlich ist. Der standortangepasste Anbau wird sich verstärken. Als Grundvoraussetzung für ein spürbares Wachstum der gesamten Branche werden deutliche Impulse vom Markt mit einer verstärkten Förderung der Nachfrageseite angesehen.

In den letzten 5 Jahren hat sich laut Aussage des Einzelhandels die Produktpalette bei Bioprodukten insgesamt verdreifacht und die Obst- und Gemüsesaison durch Gewächshausanbau verlängert. Auch im Lebensmitteleinzelhandel wird vermehrt Bioobst und -gemüse angeboten. Ob die derzeitigen Strukturen im Bereich des Ökolandbaus und im deutschen LEH jedoch zueinander passen und so auf eine schnelle Verbreiterung und/oder Vertiefung des Angebotes ausgerichtet sind, wird bezweifelt. Als problematisch wird auch die hier übliche Anbindung des Preises für Ökoprodukte an das Niveau der konventionellen Produkte gesehen.

Hinsichtlich der Produktqualität ist zu erkennen, dass sich die Erwartungen des Verbrauchers zunehmend auch auf die äußere Qualität beziehen. Das Aussehen sollte aus Kundensicht dem der konventionellen Produkten entsprechen. Daher wird befürchtet, dass die Idee von der inneren Qualität zunehmend verschwindet.

Gravierende Veränderungen am Aufbau der Lieferkette wurden von den Akteuren (noch) wenig genannt. Im klassischen (konventionellen) Obst und Gemüse-Großhandel werden

jedoch mit zunehmender Konkurrenz und weiterer Konzentration der Beschaffung beim LEH die Spielräume immer enger. Erzeugerorganisationen übernehmen diese Aufgaben mit. Die Direktbeziehungen zwischen Erzeuger (EO's) und Einzelhandel wachsen, wodurch die Zwischenstufen zunehmend ausgeschaltet werden. Solche Entwicklungen sind auch im Naturkost-Bereich, insbesondere beim Absatz an den LEH, bereits im Kommen.

Insgesamt hat sich der Zwischenhandel inzwischen auf die Bedürfnisse des Einzelhandels ganz gut eingestellt und teilweise auch den Samstag als Liefertag eingeführt. Für die meisten Großhändler ist die tägliche Auslieferung kein Problem mehr. Auch die Entstehung neuer Großhändler führt dazu, dass der Einzelhandel mehr Vergleichsmöglichkeiten hat, weniger Kompromisse machen muss und ein qualitativ besseres Produkt anbieten kann.

Geschilderte Verbesserungen beim Zwischenhandel betreffen vor allem die eigenen baulichen und technischen Voraussetzungen, den gekühlten Transport und die Wareneingangskontrollen. Im Gegensatz dazu vollziehen sich diese Entwicklungen beim Einzelhandel und insbesondere bei den Erzeuger nur sehr langsam. Dies ist regional auch etwas unterschiedlich ausgeprägt; als Grund wird vor allem die Unterkapitalisierung der gesamten Branche genannt.

Als problematisch betrachtet wird der in ca. 10 Jahren anstehende Generationswechsel bei den Erzeugern. Viele junge Leute wollen die Betriebe aufgrund der schweren körperlichen Arbeit nicht übernehmen, so dass ein Auslaufen zahlreicher Betriebe befürchtet wird. Hinsichtlich der Etablierung von Erzeugerbetrieben wird vermutet, dass sich in Zukunft sowohl große spezialisierte Betriebe, als auch kleine Nischenbetriebe mit Hofladen behaupten werden.

Eine ähnliche Tendenz ist beim Einzelhandel zu beobachten. Große Naturkostläden, die sich in Richtung Supermarkt, mit mehr Professionalität, besserer technischer Ausstattung und niedrigerem Preisniveau auf Basis der EU-Bio-Verordnung entwickeln, werden neben kleineren, oft auch spezialisierten Naturkostgeschäften, die es sehr gründlich und sehr genau nehmen und sich an den strengeren Richtlinien der Öko-Verbände orientieren, bestehen. Dementsprechend können auch die Ansprüche verschiedener Kundentypen bedient werden.

3.2 Ergebnisse der Befragungen in Deutschland

3.2.1 Codebaum

Die erfassten Informationen lassen sich zunächst den Oberbegriffen Symptome, Ursachen/Schwachstellen und Therapie zuordnen.

Die **Symptome** – erhebliche Qualitätsdefizite und zu hohe Kosten entlang der gesamten Kette – wurden im Untersuchungsdesign als vorhanden vorausgesetzt und als Indikatoren für vorhandenen Ineffizienzen in den Lieferketten gewertet.

Die genannten **Problemursachen**, d.h. qualitätsrelevante **Schwachstellen** lassen sich grundsätzlich in drei Hauptbereichen zusammenfassen:

- unterschiedliche Qualitätsbilder der einzelnen Akteure
- betriebliche Ressourcen, sowohl technischer als auch menschlicher Art und
- Arbeitsabläufe.

Diese sind jedoch nicht unabhängig voneinander; oft nicht scharf gegeneinander abzugrenzen und beeinflussen sich auch gegenseitig.

Unter **Therapie** wurden sowohl die genannten Maßnahmen und Lösungsansätze sowie auch weiterer Forschungsbedarf erfasst.

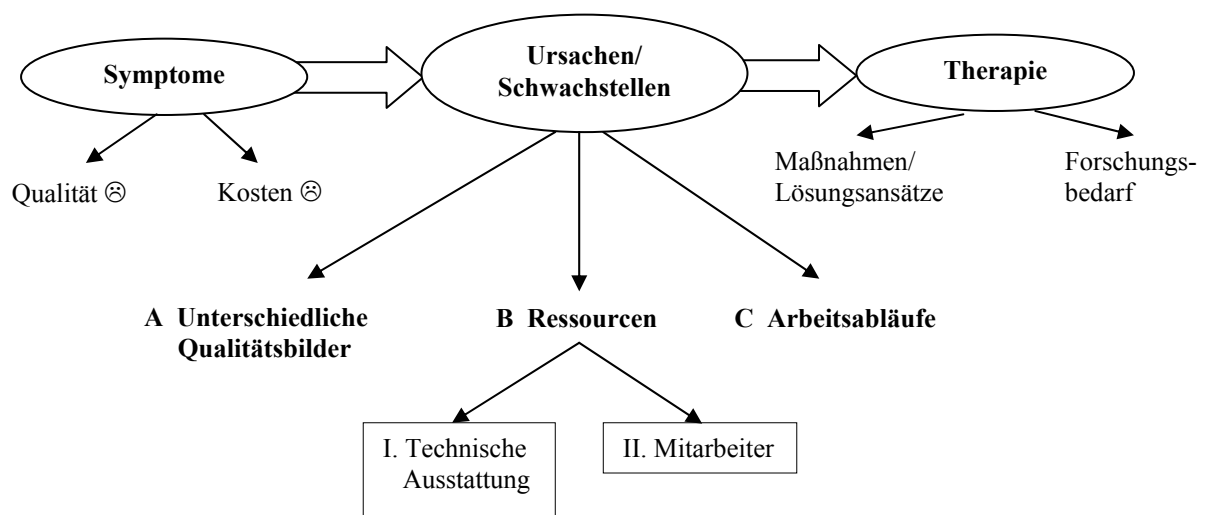


Abb.3: Vereinfachter Codebaum

Im folgenden werden zuerst die auftretenden Symptome näher beschrieben. Danach sind die genannten Schwachstellen detailliert erläutert und diesen mögliche Lösungsansätze und wünschenswerte Maßnahmen zugeordnet. Der ermittelte Forschungsbedarf wird im Punkt 5.2. ausgeführt.

3.2.2 Beschreibung der Symptome

„Wo sehen Sie qualitätsrelevante Schwachstellen?

Wie lang ist das Tonband?

90 Minuten.

Ja, die brauchen wir dann auch.“ (D2)

Wie schon beschrieben, sind die allgemeinen Symptome nicht speziell hinterfragt worden. Trotzdem wurden dazu – auch ohne konkrete Nachfragen - in allen Interviews direkte und indirekte Aussagen dazu gemacht. Diese lassen den Schluss zu, dass dieser Bereich ein allgemeines, sehr sensibles und weit verbreitetes Problem darstellt, welches von den Akteuren offensichtlich auch so wahr genommen wird. Dies drückt sich in teilweise sehr drastischen Äußerungen aus. Es kann also von einer sehr ausgeprägten und detaillierten Problemsicht ausgegangen werden.

Als konkret wahrgenommene **Qualitätsdefizite** der Ware im Ökobereich wurden sowohl unzureichende Frische und geringe Haltbarkeit, als auch Abweichungen von den Handelsklassennormen wie zu geringe Größe und Gewicht (z.B. zu keine Salatköpfe), Beschädigungen und Krankheiten (z.B. Raupenfraß, Blattlausbefall, Mehltau), Verunreinigungen oder auch Lagerschäden genannt. Insgesamt werden die Defizite im ökologischen Bereich im Vergleich zu konventionellen Produkten als erheblich erlebt und als eines der großen Problem im Bio-Bereich beschrieben. Bei Wareneingangskontrollen des Zwischenhandels werden hohe Prozentzahlen der eingehenden Ware reklamiert, was dann wiederum dazu führt, dass der Einzelhandel wegen fehlender Ersatzware überhaupt nicht beliefert werden kann. Daher wird Ware mit noch vertretbaren Mängeln manchmal preisreduziert und speziell ausgewiesen dem Verbraucher trotzdem angeboten (z.B. deutscher Porree im Winter). Aber auch der Einzelhandel berichtet von ständigen Konflikten bezüglich der gelieferten Qualitäten, von täglichen Reklamationen und Schwund von bis zu 40%.

Das zweite Symptom sind die **hohen Kosten**, welche die Produktion und insbesondere die Vermarktung von Bio-Produkten verursacht und die sich in den immer noch recht hohen Verbraucher-Mehrpreisen von durchschnittlich 70,5 % (GRONEWALD/HAMM 2003) niederschlagen, aber auch die Erzeuger belasten.

Diese werden vor allem auf die noch zu geringen Warenmengen und damit verbundene Auslastungsprobleme z.B. beim Transport - bei gleichzeitig hohen Transportfrequenzen - und bei der Verpackung zurückgeführt. Optimale Chargengrößen werden nur selten erreicht; viele verschiedene Lieferanten bei jeweils geringen Abhol- bzw. Lieferungsmengen, uneinheitliche Partien, kleineren Abpackungen und der höhere Beratungsbedarf beim Verkauf erfordern auch organisatorisch und d.h. personell einen höheren Aufwand. Konventionelle Großhändler stehen gerade aus diesen Gründen der Aufnahme eines Öko-Sortimentes sehr skeptisch gegenüber.

Auch die genannten möglichen **Maßnahmen** und vielschichtigen **Lösungsansätze** lassen auf ein sehr sensibles Thema und generell hohes Problembewusstsein schließen. Dabei wurde sowohl eine ausgeprägt selbstkritische Sichtweise, als auch ein deutlich betriebsübergreifendes Qualitätsinteresse wahrgenommen. Viele der genannten Maßnahmen sind bisher nur angedacht, andere aber – zumindest in Ansätzen - bereits in der betrieblichen Praxis angekommen und werden tatsächlich oft auch von den Akteuren gemeinsam getragen und verwirklicht. Besonders solche Maßnahmen wurden dann von den befragten Partnern sehr wohlwollend erwähnt und – zu Recht und mit Stolz– auch als besonders erfolgreich beschrieben.

3.2.3 Schwachstelle unterschiedliche Qualitätsbilder und Lösungsansätze

„Offensichtlich gibt es sehr verschiedene Auffassungen von Qualität. Wo die mit glänzenden Augen Sachen anliefern, wo es richtig weh tut. Manchmal nur Kompost. Grundsätzlich geht es an diesem Punkt los...“ (D2)

„Qualität, Qualität, Qualität...kaum ein Begriff wird so häufig verwendet und führt so häufig zu Missverständnissen wie dieser“ (Beck 2000, S. 10). Eine der wichtigsten und interessantesten qualitätsrelevanten Schwachstellen in der gesamten Lieferkette stellen die ganz verschiedenen Bilder und Auffassungen dar, welche die Akteure vom Qualitätsbegriff haben. Diese Problematik wurde sowohl in der Literatur (z.B. JONGEN 1999, BECK 2000) ausdrücklich erwähnt als auch auf dem vom KÖN organisierten Händlerseminar bestätigt.

Versteht man unter Qualität nach DIN-ISO 8402 die Gesamtheit von Merkmalen und Merkmalsansätzen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen, so muss man bei Obst und Gemüse davon ausgehen, dass hier objektive Qualitäten sehr schwer zu definieren sind, da es sich um ein Naturprodukt handelt. Außerdem ist der Qualitätsbegriff schon in der Umgangssprache mit ganz verschiedenen Bedeutungen besetzt, teilweise auch sehr verwaschen und vage. Daher wurde vermutet, dass auch das jeweilige Qualitätsverständnis der Akteure sehr individuell ausgeprägt ist und sich grundlegend voneinander unterscheidet, d.h. im schlimmsten Fall jeder unter Qualität etwas anderes versteht. Dass sich allein daraus die erheblichen Schwierigkeiten in den Lieferketten erschließen, liegt auf der Hand.

Diese Vermutung wurde in den Untersuchungen bestätigt. Es treten sehr verschiedene Akzente mit deutlichen Unterschieden zwischen den einzelnen Akteuren auf. Es existiert keine einheitliche Qualitätsauffassung innerhalb der Lieferketten, neben einigen Gemeinsamkeiten überwiegen die Unterschiede. Eine Zusammenstellung der wichtigsten genannten Eigenschaften zeigt Abb. 4.

Grundsätzlich fällt auf, dass der Qualitätsbegriff der Akteure einerseits etwas mit dem **Produkt**, andererseits aber auch mit dem **Prozess**, mit Handhabung und Service zu tun hat.

Weiter wird deutlich, dass **Erzeuger** und **Einzelhändler** Qualität in erster Linie an Produkteigenschaften fest machen. Es werden vor allem die Frische, das äußere Aussehen in Form der Handelsklassen, fachgerechte Ernte, Haltbarkeit, Aspekte der inneren Qualität (Geschmack, Geruch, Vitamingehalt) und Regionalität als besonders wichtig erachtet. Auffällig ist auch, dass der Begriff der Handelsklassen im Einzelhandel nicht fällt, dafür aber oft auf eine ungefähre inhaltliche Beschreibung ausgewichen wurde (sauber, frei von Krankheiten und Tierbefall etc.). Dahinter werden deutliche Mängel an konkretem, anwendungsbereitem Wissen vermutet, was von Experten eindeutig bestätigt wurde. Widersprüchliches trat bezüglich der Präferenzen der inneren Qualität bei Erzeugern zutage. Für diese spielt die innere Qualität der Produkte generell die wichtigste Rolle, da sie sich darüber als Bioproduzenten gegenüber den konventionellen Kollegen definieren und natürlich

auch beim Einzelhandel, weil es dort das Verkaufsargument für Bioprodukte darstellt. Andererseits wurde aber auch geäußert, dass sich Bioproduzenten z.B. geschmacksstarke Sorten eigentlich nicht leisten können. Hier muss aufgrund des ohnehin schon höheren Produktionsrisikos auf Sorten zurück gegriffen werden, die Resistenzen gegenüber Krankheiten bieten; der Geschmack wird dann eher zweitrangig.

Auch für den **Zwischenhandel** sind einige dieser Aspekte von großer Bedeutung, jedoch nicht so stark und nicht ausschließlich. Für diesen steht im Produkt-Bereich die Einhaltung der Handelsklassen-Verordnung an erster Stelle; außerdem wird besonderen Wert auf Haltbarkeit sowie Regionalität in Verbindung mit der Bevorzugung von Verbandsware gelegt.

Eine hervorragende Rolle spielen für den Zwischenhandel jedoch auch Eigenschaften, die auf der Prozessebene gelagert sind, also im weitesten Sinne etwas mit Handhabung oder Service zu tun haben. Als bedeutsam werden hier einheitliche Partien und eine vernünftige Sortierung, ausreichende Mengen und vollständige, exakte Kennzeichnung der Ware, dazu Aspekte wie Liefersicherheit und Termintreue, Flexibilität und Verlässlichkeit genannt. Interessant ist auch, dass diese Eigenschaften durchaus mit dem Preisaspekt „konkurrieren“ können, diese also teilweise höher bewertet werden als der „letzte“ Preis.

Beim Erzeuger und dem Einzelhandel dagegen ist von diesen Präferenzen und Anforderungen des Zwischenhandels offensichtlich wenig bekannt; worauf sich wie schon erwähnt sicher eine Vielzahl von bestehenden Problemen zurückführen lassen sowie auch sehr konkreter Handlungsbedarf abzuleiten ist.

Eine gute Verpackung der Ware - darunter wird vor allem Zweckmäßigkeit und Attraktivität verstanden - wird von allen befragten Akteuren als essentieller und relativ entscheidender Qualitätsaspekt genannt. Verpackung kommt sowohl dem Produkt, indem es dieses vor vorzeitigem Verderb schützt, als auch dem Prozess zugute, indem es das Produkt handhabbar macht. Hier hat sich offensichtlich in den letzten Jahren eine Entwicklung weg von jedem Fundamentalismus, hin zur Arbeit für das Produkt vollzogen.

„Das gab am Anfang einen großen Aufschrei: Wie könnt ihr, so viel Plastik, so viel Verpackung und man könne so keine Bioprodukte anbieten. Wir haben aber argumentiert, dass wir in dem Fall für das Produkt arbeiten müssen. Was nützt uns das schönste Bioprodukt, wenn kein Mensch es kauft, weil es welk irgendwo rumliegt?“ (B3)

Im deutschen LEH ist Verpackung bzw. Labeling von Bioprodukten zur Zeit noch eine Frage der Produktsicherheit und auch im NEH werden insbesondere bei sehr empfindlichen Produkten wie Spinat oder Rucola die Vorteile einer vernünftigen Verpackung vom Verbraucher zunehmend geschätzt.

Allgemein sind Qualitätsbilder produktspezifisch verschieden sowie auch stark abhängig vom Marktdruck. D.h. bei knappem Produkt wird der Interpretationsspielraum bei den Handelsklassen oft wesentlich großzügiger genutzt als wenn genügend Produkt am Markt

vorhanden ist, was den recht marktfrem agierenden Erzeuger bei der morgendlichen Ernte oft vor Probleme stellt.

Weiterhin ist es auch abhängig von der Art der Vermarktung. Es wird beschrieben, dass Direktvermarkter oft sehr viel „großzügiger“ und viel weniger streng sind als Erzeuger, die über einen Großhändler absetzen. Einige Großhändler sind sogar der Auffassung, dass auf Grund eben dieser ganz verschiedenen Qualitätsbilder und Anforderungen, die sich dahinter verbergen, beide Absatzformen eigentlich nicht kombinierbar sind. Weiterhin existieren offenbar auch unterschiedliche Standards für LEH und NEH.

Und letztlich existiert auch noch ein Bild in den Köpfen der Verbraucher, auf welches sich insbesondere der Handel oft beruft. Da im Projekt jedoch keine Verbraucher befragt wurden, können dazu auch keine konkreten Aussagen gemacht werden.

Erzeuger	Zwischenhandel	Einzelhandel
<ul style="list-style-type: none"> - frisch, robust - nach Handelsklassen - fachgerechte Ernte - Haltbarkeit - innere Qualität (Geschmack) vs. Resistenz - Regionalität 	<ul style="list-style-type: none"> - streng nach Handelsklassen - Haltbarkeit - Arten- und Sortenvielfalt - Regionalität, Verbandsware 	<ul style="list-style-type: none"> - frisch, knackig - sauber, frei von Tierbefall - richtig geschnitten - (Haltbarkeit = Frische ?) - innere Qualität (Geschmack, Geruch, Vitamine) - Vielfalt - Regionalität
<ul style="list-style-type: none"> - gute Verpackung, gut in Kisten drapiert 	<ul style="list-style-type: none"> - Verpackung (transportsicher, interessant, sauber, stapelbar, attraktiv) 	<ul style="list-style-type: none"> - gute Verpackung, gut handhabbar
<ul style="list-style-type: none"> _____ _____ _____ _____ 	<ul style="list-style-type: none"> - einheitliche Parteien, Sortierung - ausreichende Mengen - Liefersicherheit, Termintreue - Flexibilität; Kennzeichnung - guter Preis vs. Verlässlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> _____ _____ _____ _____

Abb.4: Unterschiedliche Qualitätsbilder der Akteure

Lösungsansätze

„...acht'er Blumenkohl bedeutet für mich acht'er. Da ist ein sehr großer Informationsbedarf in der Kommunikation der Vorstellungen und der Qualitätsanforderungen...“ (B6)

Lösungsansätze auf diesem Gebiet liegen in erster Linie in einer besseren Absprache aller Marktbeteiligten. Hier geht es um Kommunikation der verschiedenen Vorstellungen und Anforderungen, d.h. um Mitteilung, um Austausch und ins Gespräch kommen über Qualität und die eigenen Präferenzen mit dem Ziel, die verschiedenen Qualitätsprofile transparent zu machen und bestenfalls ein abgestimmtes Handeln zu ermöglichen. Dabei ist zuerst einmal die Wahrnehmung der verschiedenen Ansprüche nötig, die die beteiligten Partner haben und aneinander stellen müssen. Dies sollte im günstigsten Fall Verständnis für die Zwänge hervorrufen, denen die anderen Partner ausgesetzt sind. Nützlich dafür sind die besonders oft

vom Zwischenhandel zur Verfügung gestellten Foren für Kontakte der verschiedenen Akteure wie Hausmessen, Feste oder Tagungen auf denen ein Erfahrungs- und Interessenaustausch stattfinden kann. Als hilfreich erweist sich ein ebenfalls oft vom Zwischenhandel zu leistendes Erkennen und „Übersetzen“ von Signalen und Qualitätsanforderungen von Einzelhandel und Verbraucher. Diese sind meist allgemein und unklar formuliert und bedürfen einer Übersetzung, damit Erzeuger etwas damit anfangen und reagieren können. Als sehr hilfreich wurde dabei die Arbeit mit eigenen Qualitätskriterienkatalogen oder speziellen Boniturlisten geschildert, die bestenfalls gemeinsam mit den Erzeugern erarbeitet werden.

Wichtig sind auch auf diesem Gebiet Schulung und Fortbildung von Mitarbeitern, sowohl in Richtung Produkt (Was sind Handelsklassen? Woran erkennt man ein wirklich frisches Produkt? Wie sieht eine Reklamation aus, mit der ein Lieferant auch etwas anfangen kann? etc.) als auch in Richtung der notwendigen sozialen Befähigung zu Kommunikation und Austausch. Reklamationsgründe ernst zu nehmen und eine genaue Wareneingangskontrolle sind in diesem Zusammenhang Maßnahmen zum täglichen Abgleich der eigenen Qualitätsvorstellungen mit denen der Kunden bzw. der Lieferanten sowie auch die tägliche Chance, miteinander ins Gespräch zu kommen. QM/QS-Systeme und Lieferabsprachen setzen einen Abgleich der verschiedenen Qualitätsprofile voraus und sind daher auch in diesem Bereich nützliche Instrumente.

Als allgemein begünstigende Faktoren sind zu nennen:

- räumliche Nähe unterstützt den notwendigen Austausch
- sowohl formeller als auch informeller Austausch notwendig
- Geduld und Ausdauer
- klein anfangen: kleine Gruppen, wenige Leute, begrenztes Thema, ausgewählte Produkte.

Insgesamt muss bemerkt werden, dass keine allgemein gültigen Rezepte gegeben werden können, sondern vielmehr der Eindruck entstand, dass große Problem sich hier aus vielen kleinen Problemen zusammensetzten, die individuell mit den jeweiligen konkreten Partnern ausgehandelt werden müssen.

Weiterhin sollten auch keine zu hohen Ansprüche gestellt und auch keine schnellen Lösungen erwartet werden. Vielmehr zeigt die Praxis, dass Annäherung zwar realistisch und leistbar ist, aber letztlich eben „...die Welt aus den Augen des Erzeugers anders aussieht als aus den Augen eines Händlers“ (B0).

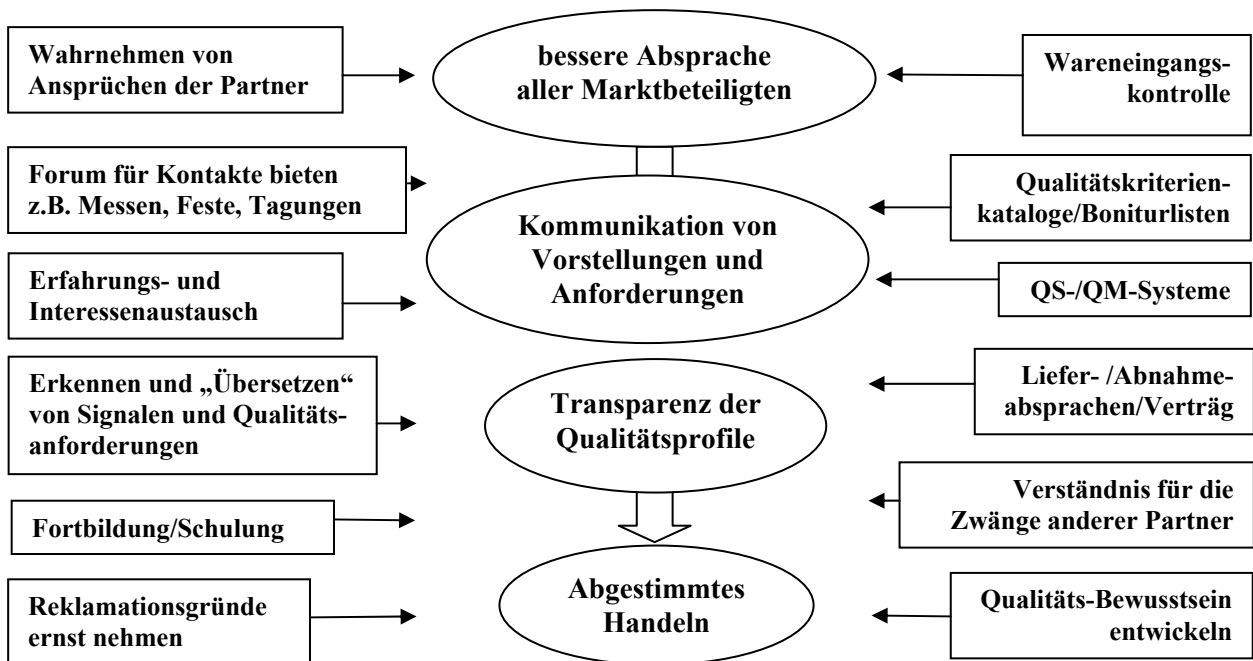


Abb.5: Lösungsansätze für unterschiedliche Qualitätsbilder, Zusammenfassung

3.2.4 Schwachstelle betriebliche Ressourcen und Lösungsansätze

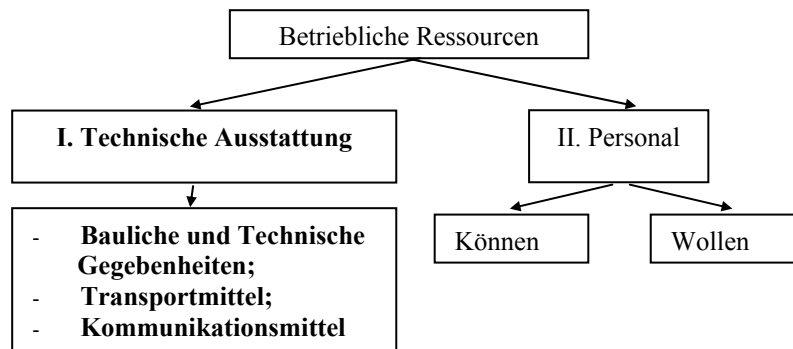


Abb.6: Ausschnitt aus dem Codebaum (Technische Ausstattung)

Technische Ausstattung

„...da sind bei den Bauern oft noch Fahrzeuge, da denkt man eben, dass die noch durch den TÜV kommen...“ (C8)

Die Aussagen der Akteure zur technischen Ausstattung der Betriebe wurden gegliedert in:

- bauliche und technische Gegebenheiten
- Transportmittel sowie
- Kommunikationsmittel.

Insbesondere bei den **baulichen und technischen Gegebenheiten** sowie bei den genutzten **Transportmitteln** werden gravierende Mängel und Defizite beschrieben, denen ein ganz erheblicher Einfluss auf die Frischequalität der Produkte eingeräumt wird. Auf allen Stufen betrifft dies hauptsächlich den Aspekt der produktspezifischen Kühlung. Hier werden lediglich die Zwischenhändler als gut ausgestattet beschrieben. Kühllager mit mehreren Temperaturbereichen (mindestens 2) sowie ausschließlich gekühlte Lieferfahrzeuge sind hier in der Regel Standard. Eine gekühlte, bifunktionale Bereitstellungshalle in der morgens die Rollwagen vor der Beladung in die LKW's gesammelt werden und nachts auch die frisch angelieferte Ware stehen kann, mehrere separat klimatisierte Räume für unterschiedliche Ansprüche von Obst und Gemüse mit moderner konventioneller Lagertechnik wie Rollenregale etc. waren jedoch eher die Ausnahme.

Auch Erzeuger verfügen inzwischen in aller Regel über mindestens eine einfache Kühlmöglichkeit. Oft sind dies Kühlzellen; alternativ werden aber auch Keller, alte Tierställe oder andere Teile alter Gebäude genutzt, die an sich schon sehr kühl sind. Betriebe die besonders empfindliche Produkte (Rukola, Spinat etc.) über den Großhandel vermarkten, sind oft auch mit den entsprechenden Verpackungsmaschinen ausgestattet oder verleihen Maschinen untereinander. Teilumgestellte Betriebe haben hier den Vorteil, dass man „das bisschen Bio“(A11) mit in den vorhandenen konventionellen Anlagen kühlen kann. Vorhandene Fahrzeuge sind in der Regel sehr einfach ausgestattet und haben keine Kühlung.

Insgesamt werden die Defizite von Öko-Akteuren im Vergleich zu den Möglichkeiten konventioneller Unternehmen als erheblich beschrieben; „...da hängt der Biobereich tierisch hinterher.“ (B3)

Die Ausstattung der Einzelhändler differiert sehr stark, vor allem in Abhängigkeit von der Größe der Läden. Dies bedeutet aber noch lange nicht, dass Bio-Supermärkte auch super ausgestattet sind. Im Gegensatz zu vielen kleinen Geschäften, die auch während der besonders heiklen Präsentationszeit ohne Kühlung arbeiten, kann dort aber zumindest von einer vorhandenen Grundausstattung für die empfindlichsten Gemüsearten ausgegangen werden. Bemängelt wird hier das Fehlen eines Angebotes an Geräten, die sowohl zweckmäßig und preislich akzeptabel, als auch ansprechend gestaltet sind.

Im LEH werden Bioobst- und Gemüse bestenfalls mit in denen für konventionelle Produkte vorhandenen Präsentationsmöbeln angeboten. Aber auch besondere „Bioecken“, wo empfindliche Produkte ungekühlt auf Strohhallen, Leiterwagen o.ä. drapiert werden, sind hier gebräuchlich.

Alternativ behelfen sich engagierte kleinere Läden z.B. mit dem Ausschlagen der Gemüseboxen mit feuchten Tüchern. Sorgfältige Hygiene vorausgesetzt, ist dies eine durchaus sinnvolle und praktikable Maßnahme. So wird mit einfachen Mitteln sowohl die Luftfeuchtigkeit an der Produktoberfläche erhöht als auch durch Verdunstungskühlung die Lufttemperatur in Produktnähe herabgesetzt. Gebräuchlich sind auch passende Schutzhauben für bereits in der Nacht vom Großhandel angelieferte Rollcontainer.

Die manchmal notwendige nächtliche Kurzzeitlagerung verbringen Obst und Gemüse in der Regel bei sämtlichen Ladenarten in kühler Umgebung. Wenn allerdings temperaturempfindliche Obst- und Gemüsearten die Nacht neben Milch- und Fleischprodukten zubringen müssen, liegt hier das Problem eher im Zuviel des Guten.

Als beliebtestes und wichtigstes **Kommunikationsmittel** wird von allen Akteuren das Telefon, mit Abstand gefolgt vom Faxgerät angesehen.

„Wir bevorzugen bei Obst/Gemüse schon Telefon. Das ist eine Kommunikation, wo man sich schnell austauschen muss. Wenn ein Artikel zu Ende ist, oder wenn ich jetzt gerade nicht verfügbar habe, dann muss ich dem Kunden sagen: Diese Sorte Äpfel habe ich heute gerade nicht. Z.B. gestern hatten wir kein X. aber Jona Gold. Dann sag ich dem Kunden: X. hab ich nicht, willst du einen Jona Gold? Dann sagt der Kunde okay oder er sagt: Nein, wenn du die X. am Mittwoch wieder hast, dann warte ich noch einen Tag und bestell sie dann. Das ist mit dem Telefon schon besser...“ (B3)

Als Vorteil des Telefons vor allen anderen Kommunikationsmittel wird der persönliche Kontakt, Direktheit, Schnelligkeit und die Möglichkeit zum sofortigen Verhandeln und Reagieren genannt. Als Grund wird auch angegeben, dass die mündliche Absprache im kaufmännischen Bereich immer noch gebräuchlich ist und auch gilt.

Zunehmend werden auch Internet und e-mail insbesondere für Warenbestellungen des Einzelhandels beim Zwischenhandel genutzt. Durchaus üblich sind auch Kundenzeitschriften und diverses Werbematerial.

Lösungsansätze

Die notwendigen Maßnahmen und Lösungsansätze zielen hier schwerpunktmäßig auf die Einhaltung einer geschlossenen Kühlkette bis zum Verbraucher. Problembewusstsein, Ideen und Wünsche zur Verbesserung der Situation wie die Beschaffung von entsprechend innovativen Kühlmöbeln, Nutzung von Kühllagern mit mehreren Temperaturbereichen und zusätzlicher Luftfeuchteregulierung sowie von ausschließlich gekühlten Fahrzeugen sind auf allen Stufen vorhanden. Die eigenen und fremden Möglichkeiten zur Realisierung werden jedoch als sehr begrenzt wahrgenommen; insbesondere für kleinere Betriebe und Einzelhändler auch als derzeit nicht leistbar eingeschätzt. Als Grund werden die verbreitet kleinen Strukturen verbunden mit der schon erwähnten Unterkapitalisierung der Branche genannt. Viele Betriebe nennen als Voraussetzung für notwendige Investitionen auch eine höhere Abnahmesicherheit von Seiten des Handels.

Als Lösung bzw. Kompensation für technische Mängel werden daher oft auch organisatorische oder strukturelle Maßnahmen genannt. In diese Richtung zielen z.B. die gemeinsame Nutzung von technischen Möglichkeiten (Lagerung, Aufbereitung, Verpackung) durch Erzeugergemeinschaften, die Abholung der Ware durch die Zwischenhändler, die Nutzung von Speditionen für den gekühlten Transport oder auch vorhandener konventioneller Strukturen u.a.. Viele der im Abschnitt Arbeitsabläufe beschriebenen Maßnahmen und Lösungen werden also auch im Bewusstsein eines Mangels bei den technischen Möglichkeiten vorangetrieben und könnten auch an dieser Stelle als Lösungsansätze genannt werden.

Im Projekt „Qualitätserhaltendes Handling von Bioobst- und Biogemüse im Einzelhandel und bei der Direktvermarktung“ werden weitere einfache, preiswerte und praxistaugliche Maßnahmen zur produktschonenden Präsentation und Kurzzeit-Aufbewahrung an drei besonders empfindlichen Produkten getestet und beschrieben.

Bemerkenswert ist auch das Verständnis, welches insbesondere kleineren Kettenakteuren (noch) entgegengebracht wird. Für eine weitere Entwicklung des Biomarktes in Richtung Absatz über den LEH wird allerdings auch die Vermutung geäußert, dass sich die Anforderungen verschärfen und sich in der Konsequenz kleine Betriebe – wenn sie klein bleiben wollen – zunehmend auf die Möglichkeiten der Direktvermarktung orientieren müssen.

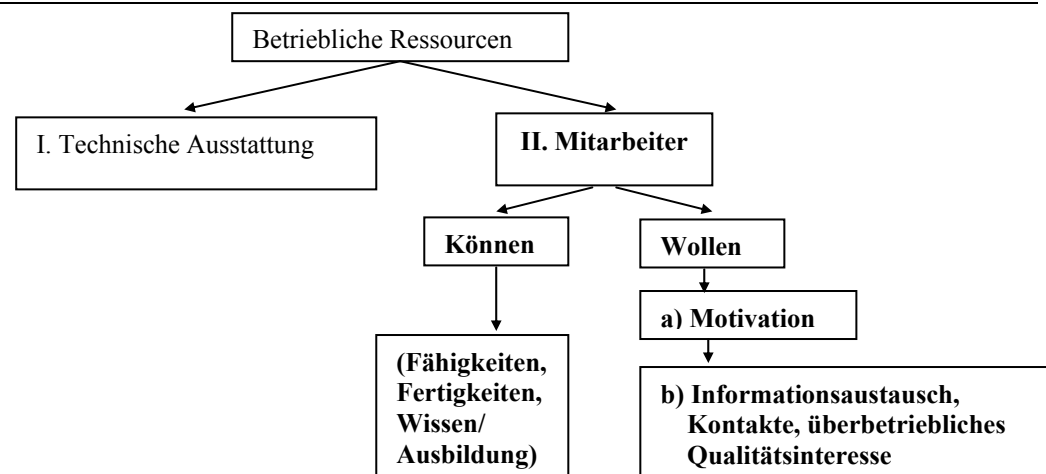


Abb.7: Ausschnitt aus dem Codebaum (Mitarbeiter)

Mitarbeiter

„Wichtig für alle Menschen die eine Firma haben, egal ob Groß-, Einzelhandel oder sonst was, ist es zu lernen, die richtigen Leute am richtigen Platz zu haben, dann gibt es viel weniger Schwierigkeiten....“ (D1)

Der Faktor Mensch und die damit im Zusammenhang stehenden „weichen“ Faktoren werden entlang der gesamten Kette als essentiell, d.h. als Teil der (Qualitäts)Probleme sowie immer auch als Teil von Lösungen wahrgenommen. Viele der Schwierigkeiten, die sich an ganz verschiedenen Stellen zeigen, sind im Grunde genommen oft auf Probleme mit Mitarbeitern zurückzuführen. Bei den hierzu gemachten Aussagen wurde unterschieden in Können (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Ausbildung etc.) und Wollen (Motivation, Kontakte, Informationsaustausch, betriebliches und überbetriebliches Qualitätsinteresse).

„...das größte Kapital auf dem Betrieb ist das Personal, das ist klar. Aber es ist auch das beste, das schnellste, das flexibelste...“ (F1)

Fehlendes **Können** auf allen Ebenen wird als eine der ganz großen Schwachstellen entlang der gesamten Lieferketten angesehen. Dies wird von den Akteuren sowohl im jeweils eigenen Bereich als auch bei den Kollegen deutlich wahrgenommen. Besonders bedenklich wird es dann, wenn ungelerntes Personal an den kritischen Stellen eingesetzt ist.

Beim Erzeuger wird vor allem der hohe Anteil an an- und ungelerten Teilzeitarbeitskräften sowie ausländischen Saisonarbeitskräften und dabei insbesondere fehlendes Wissen zu Arbeitsgängen und/oder Erntetechniken oder Handelsklassen, aber auch mangelnde Sorgfalt und Erfahrung z.B. beim Packen bemängelt. Aber auch das Vorhandensein von zu wenigen Arbeitskräften führt z.B. dazu, dass sich die Erntearbeiten nicht auf die kühlen frühen Morgenstunden beschränken lassen oder die Produkte zu lange am Feldrand stehen bleiben.

„...ich habe Mühe mit Betrieben, die in das Salatgeschäft einsteigen, die zwei oder drei Arbeitskräfte haben, dann irgendwann 20 Paletten schneiden und dann aber bis 9 oder 10 oder 11 Uhr am Schneiden sind. Dort sollte dann einfach der Handel sagen: So geht es nicht. Er sieht es ja auch, wenn die Ware kommt. Das wird viel zu wenig gemacht.“(F1)

Teilweise werden auch den Betriebsleitern noch fachliche Defizite und fehlende Erfahrungen im ökologischen Gemüsebau bescheinigt.

Für den Zwischenhandel wird von schlecht ausgebildetem und damit wenig auskunftsfähigem Telefonpersonal und Problemen mit Aushilfskräften bei der Kommissionierung besonders in der Urlaubszeit berichtet.

Auch im Einzelhandel wird verbreitet mit angelerntem Aushilfspersonal gearbeitet. Als Mangel wird die fehlende soziale und Beratungskompetenz gegenüber dem Kunden als auch das Fehlen an Wissen und Erfahrung bezüglich der Produkte (Handelsklassen, Frische, Wissen um Verderbursachen etc.) empfunden. Als nachteilig in kleineren Läden erweist sich im Naturkostbereich auch die geringe Anzahl von Mitarbeitern. Hier müsste theoretisch jeder alles wissen, was bei der großen Anzahl an Produktgruppen mit hohem Beratungsbedarf oft nicht leistbar ist. Da spezielle Produkte für Allergien und Unverträglichkeiten stark im Kommen sind, werden sich diese Probleme in nächster Zeit noch verschärfen. Weiterhin fehlt es so an der notwendigen Zeit für die Warenpflege im Obst-Gemüse-Bereich. In Bio-Supermärkten ist dieses Problem weniger präsent.

Weiterhin wird bemängelt, dass es für Mitarbeiter im gesamten Naturkosthandel mit ganz wenigen Ausnahmen, z.B. in Berlin, keine spezialisierte Ausbildung gibt. Die Mitarbeiter kommen bestenfalls noch aus dem konventionellen Handelsbereich.

Lösungen liegen ganz klar in einem verstärkten Engagement für Schulung und Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitern hinsichtlich der fachlichen aber auch der sozialen Kompetenzen, um insgesamt die **Professionalität auf allen Stufen zu stärken**.

Dies muss sowohl in den eigenen Unternehmen, als auch von Beratern und Verbänden geleistet werden. Als eine sinnvolle Maßnahme ist auch die Durchführung von Einführungswochen für neue Mitarbeiter zu betrachten.

Ganz wichtig auf dem Gebiet Qualität ist offenbar auch eine gewisse Erfahrung der Mitarbeiter um die Besonderheiten bestimmter Produkte bei bestimmten Lieferanten.

... "bei den meisten Kulturen gibt eine Vor- eine Haupt- und eine Nachsaison. In der Vorsaison sind die Produkte sehr instabil, haben gern ein Schimmelnest in der Kiste drin; das ist eine sehr heikle Ware. In der Hauptsaison laufen richtig gute Mengen, da hat man wenige Probleme und in der Spätsaison versuchen dann manche Betriebe halt den Acker abzuräumen und noch den letzten Dreck in Kisten zu räumen. Das weiß man irgendwann und dann muss man aussteigen. Also man muss jeden Tag die Qualitäten kontrollieren und wenn man merkt, aha, der hat sein Geld verdient, der ist durch, dann sollte man auch mal eine Woche früher aufhören, bevor man sich den letzten Dreck vom Acker ins Lager stellt. Ich sag's mal ganz drastisch, aber es ist so." (B3)

Mit der **Motivation** der Mitarbeiter gibt es offenbar nur wenig Probleme; jedenfalls wurde dies selten als Schwachstelle, sondern fast nur in positiver Ausprägung genannt. Obwohl die Interviewer sich bemüht haben, neutral aufzutreten und selbst wenig Stellung zu beziehen,

könnte an dieser Stelle allerdings auch das Problem der sozialen Erwünschtheit der Aussagen eine Rolle gespielt haben.

Andererseits sind die Bedingungen innerhalb der untersuchten Netzwerke und Betriebe aus motivationaler Sicht als durchaus günstig einzuschätzen (oft flache Hierarchien mit viel eigenverantwortlichem Arbeiten, eher wenige Mitarbeiter, kleine Gruppen, viele persönliche Beziehungen, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Identifizierung mit dem Ökolandbau etc.). Auch betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen wie Kühl- und Lagerräume mit Fenstern, Optimierung der Wege für Kommissionierer, Mitarbeiterbistro, großzügige, helle Räume etc. im Großhandel oder schöne, helle, moderne Läden mit angenehmer Atmosphäre im Einzelhandel, eine finanzielle Beteiligung von Geschäftsführern oder Möglichkeiten zur Weiterbildung wurden darüber hinaus noch als motivierend beschrieben und kommen so ganz sicher auch der Qualität der Produkte zugute.

Bedauert wurde in Gesprächen mit Erzeugern, dass es nur dann Rückmeldungen aus dem Handel bezüglich der Qualität der gelieferten Ware gibt, wenn es sich um Reklamationen handelt und dieser *nicht* zufrieden ist. Sinnvoll - aus motivationaler Sicht wäre aber - auch dann ein Feedback zu geben, wenn die Ware besonders gut ist. Anerkennung und Lob für ihre Arbeit werden sowohl bei den Erzeugern als auch bei Mitarbeitern des Einzelhandels oft vermisst.

Auch in finanzieller Hinsicht wird in den meisten Fällen nur mit Abzügen, d.h. im negativen Sinn, mit Sanktionen, gearbeitet. Sehr positive Effekte zeigt das Beispiel eines Großhändlers, wo nicht nur reklamiert und Geld abgezogen wird, wenn Grund dazu besteht, sondern ein Bonus von 5% auf den vereinbarten Preis gezahlt wird, wenn alles perfekt ist und die Ware in jeder Hinsicht den gestellten Anforderungen entspricht.

„Das Bonussystem hat sich in sofern auch ausgewirkt, dass sich die Produzenten jetzt ausrechnen, tu ich noch den letzten Mist in die Kiste oder nehm' ich von vornherein ein paar Prozent mehr heraus und geb' das dem Verarbeiter. Es ist auf jeden Fall ein Anreiz für den Erzeuger...“ (B5)

Im Bereich **Informationsaustausch, Kontakte und überbetriebliches Qualitätsinteresse** überwiegen ebenfalls die vielfältigen Aktivitäten und Anstrengungen im Vergleich zu genannten Konflikten und Schwächen. Hier kann der ökologische Landbau bisher eine besondere Stärke ausspielen: Eine Identifizierung der Akteure mit den Grundsätzen einer ökologischen Wirtschaftsweise schafft offenbar eine breite, recht tragfähige gemeinsame Basis, die oft auch über die ganz eigenen betrieblichen Interessen hinaus reicht.

„Es ist wichtig dabei, dass man die anderen Beteiligten auch immer im Auge hat...(A6)

Außerdem wird hier viel Wert auf persönliche Beziehungen und die Pflege von Kontakten gelegt bzw. eine Annäherung an anonyme konventionelle Verhältnisse befürchtet.

„Kommunikation ist das A und O, dass man ständig im Kontakt ist...“ (A12)

Besonders auch zwischen den Erzeugern sind Kontakte oft sehr eng und der Austausch offen und intensiv (Austausch von Preisen und Angeboten, Waren, Geräten, Mitarbeitern etc.) Begünstigend wirken hier das schon beschriebene koordinierende Wirken der Zwischenhändler und (noch) das Fehlen ernsthafter Konkurrenz. Hier wurden allerdings auch regionale Unterschiede mit einem deutlichen Nord-Süd Gefälle festgestellt. Zwischen verschiedenen Händlern einer Stufe ist das Verhältnis zunehmend auch von Konkurrenz bestimmt.

Dem Ideal eines kettenübergreifenden Denkens, d.h. über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus, kommt man in Ansätzen schon recht nahe. Insbesondere auf bilateraler Ebene, bei direkt aneinander grenzenden Akteuren (Erzeuger und Zwischenhandel, Zwischenhandel und Einzelhandel) ist dies deutlich wahrnehmbar.

„Also, ich kann mich eigentlich nur verantwortlich fühlen bis die Ware vom Hof geht, oder wenn ich selbst fahre, bis die Ware bei X. ankommt. Und dann übergebe ich eigentlich. – Naja, doch, letztlich fühlen wir uns auch darüber hinaus verantwortlich, sonst hätten wir nicht die Qualitätskontrollen bei X. anstupsen müssen. Ich möchte schon, dass es, so wie es hier den Hof verlässt, bei X. ankommt und in der Gemeinsamkeit der Lieferer eben auch gleiche Qualitäten ankommen. Denn wenn es X. gut geht, geht es uns auch gut...“ (A6)

Hieraus leitet sich vielleicht eine besondere Rolle und Verantwortung der jeweils „mittleren“ Akteure einer Kette ab. In allen untersuchten Fallbeispielen wird diese Mittlerrolle auch angenommen und in verschiedenen Ausprägungen ausgefüllt; wobei Vieles auch vom Wirken bestimmter Personen abhängt. Die angrenzenden Akteure akzeptieren und begrüßen das. Aber auch Berater betrachten die Koordinierung der verschiedenen Akteursaktivitäten insbesondere im Hinblick auf die Qualitätssicherung als ein zunehmend großes, spannendes Arbeitsfeld.

Sehr viel weniger denken und informieren Erzeuger in Richtung Einzelhandel und umgekehrt. Es bestehen auch seltener direkte Kontakte und daher auch weniger Wissen um den jeweils Anderen. Erzeuger wünschen sich ein verstärktes Interesse und Aufklärung des Einzelhandels z.B. durch Betriebsbesichtigungen, vor allem um Denkfehler aufzudecken und um über das „Vorleben“ der Produkte zu informieren.

Das Verhältnis der Erzeuger zum LEH ist zwar geprägt vom Wissen um die besonderen Zwänge, denen die jeweiligen Personen ausgesetzt sind, trotzdem aber sehr distanziert.

Ein überbetriebliches Qualitätsinteresse ist bei vielen Akteuren auch in sofern wahrzunehmen, dass die gegenseitige Abhängigkeit besonders in Sachen Qualität durchaus präsent ist.

„Wir können hier das Produkt nicht besser machen...die Grundqualität muss einfach stimmen. Wenn wir Mist herkriegern, können wir kein Gold draus machen...“ (B1)

Die *Qualitätsverantwortung* endet aber meist schon dort, wo die Ware den eigenen Einflussbereich verlässt. Durch die im konventionellen Bereich üblichen Strukturen gefördert, wird über die äußere Qualität anhand von Sichtkontrollen im Prozedere der Warenannahme entschieden. Die Ware geht dann in den Verantwortungsbereich des nächsten Akteurs über. Dies ist hinsichtlich der Handelsklassen sinnvoll und akzeptabel, im Bereich der *Frischequalität* jedoch nicht. Denn leider ist dem Produkt die zum Kontrollzeitpunkt bereits vorhandene Belastung besonders in der vorderen Stufen der Kette oft nicht anzusehen, sodass hier auch Ware die Eingangskontrollen passiert, die dann auf den folgenden Stufen vorschnell „umkippt“.

Hier sind dringend Lösungen in Form von Qualitätsmanagementsystemen notwendig, welche die Behandlung der Ware produktspezifisch detailliert beschreiben und insbesondere an den kritischen Stellen genaue Vorgaben machen. Für die Zukunft denkbar ist auch die Nutzung eines am ATB in der Entwicklung befindlichen Frische-Prognose-Modells (MÜLLER et al 2002). Mit diesem Werkzeug lässt sich der Frischeverlauf für die jeweilige Kette und das jeweilige Produkt modellieren und eine Resthaltbarkeit an jeder beliebigen Stelle der Kette berechnen. Besonders sinnvoll wäre dies in Verbindung mit der Einführung elektronischer Etikettensysteme, welche neben anderen Produktdaten auch die Temperaturhistorie in der Nacherntephase aufzeichnen können.

3.2.5 Schwachstelle Arbeitsabläufe und Lösungsansätze

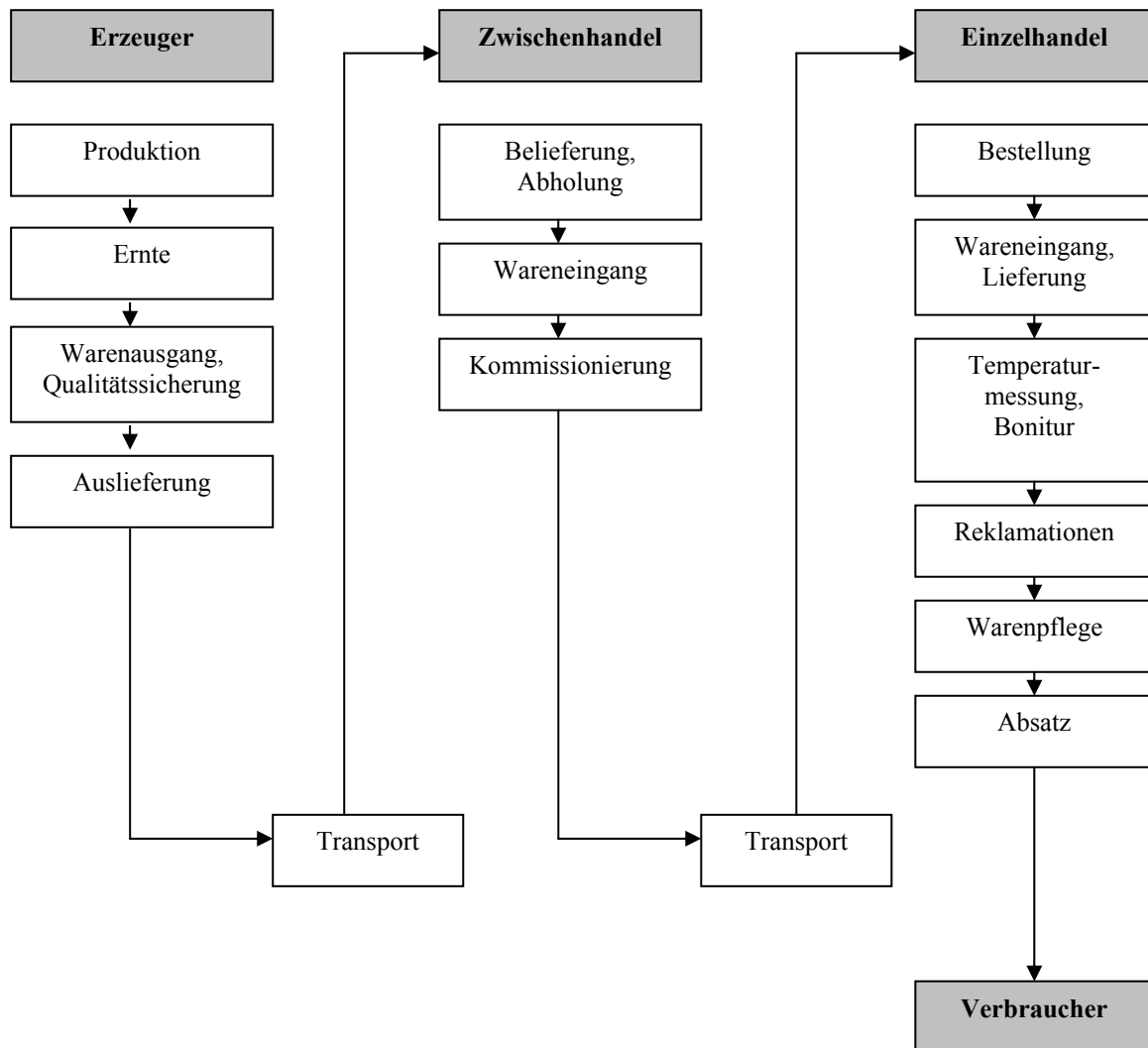


Abb.8: Schwachstellen bei den Arbeitsabläufen der Akteure

Auch die einzelnen Arbeitsabläufe bei den Akteure und an den Schnittstellen haben erheblichen Einfluss auf die Qualität der Produkte. Sämtliche Akteure berichten hier von qualitätsbeeinflussenden Schwachstellen im eigenen Einflussbereich, bei Berufskollegen als auch bei anderen Akteuren.

Beim **Erzeuger** wurden schwerpunktmäßig die Bereiche Ernte und Aufbereitung sowie Auslieferung genannt. Hier wird z.B. zu oft ohne konkrete Bestellung, „auf Verdacht“ geerntet und dabei mehr als an einem Tag verkauft werden kann. Vereinbarte Farben, Größen oder Mengen werden nicht eingehalten oder die Ernte beschränkt sich nicht nur auf die kühlen Morgenstunden. Größere zu bewältigende Mengen bei zu wenigen Arbeitskräften fördern das Problem. Als problematisch wurde vom Zwischenhandel oft auch nicht fachgerechtes Putzen und Sortieren empfunden.

Die eigene Auslieferung der Ware ist kritisch, weil die wenigsten Erzeuger mit geeigneten Fahrzeugen ausgestattet sind und sollte deshalb eigentlich weitgehend vermieden werden. Durch die allgemein hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeiter erfolgt eine Auslieferung außerdem oft auch erst am Tag nach der Ernte und bei zu geringen Mengen auch nicht täglich.

Als Schwierigkeiten der **Zwischenhändler** werden vorrangig die Bereiche Belieferung durch den Erzeuger, unzureichende Wareneingangskontrollen (nur Stichproben und eher grobes System) und Probleme bei der Kommissionierung genannt. Bei letzterem kann insbesondere das first-in-first-out System bei zu geringem Abverkauf zum Problem werden.

Die meisten Probleme werden jedoch beim **Einzelhandel vermutet**, was von diesem durchaus auch bestätigt wird. Als besonders kritische Arbeitsgänge werden die Warenbestellung (nach Gefühl, zu viele Lieferanten, keine tägliche Bestellung von Frischware), die Warenannahme (Lieferung schon abends oder in der Nacht, Ware steht bis zur Ladenöffnung zu lange ungekühlt draußen oder im Laden), die Wareneingangskontrollen, die Temperaturführung im Geschäft (nach Gefühl, keine Kontrollen), der Umgang mit Reklamationen und eine unzureichende Warenpflege genannt.

Als problematisch wird von allen Akteuren auch immer der **Warentransport** (zu lange, zu weit, zu warm, zu kalt, sprunghafte Temperaturwechsel, unpünktlich, Stau, zu geringe Mengen, zu teuer...) und der zu langsame Abverkauf eingeschätzt.

Die grundsätzliche **Lösungen** für *alle* Stufen heißen hier

- möglichst kurze, schnelle Wege,
- mit den *richtigen* Partnern zusammen arbeiten
- Erfahrungen des konventionellen Bereiches nutzen
- Konzentration auf die eigenen Stärken und im Zweifelsfall Einschränkung auf das, was möglich ist.

Von den vielen genannten Details können im Folgenden nur die wichtigsten genannt werden.

Für die **Erzeuger**:

- standortangepasster Anbau
- sinnvolle Kombination der angebauter Kulturen, auch nach logistischen Gesichtspunkten
- tatsächlich nur die Mengen ernten, die auch bestellt sind; frühzeitig ernten
- Nutzung der Leistungsmöglichkeiten von Erzeugergemeinschaften für Kühlung, Aufbereitung, Verpackung
- empfindliche Ware schnellstmöglich in die Kühlkette

Schnittstelle Transport:

- ideal für Frische: *gar kein* Transport
- empfindliche Ware möglichst *direkt* vom Erzeuger zum Einzelhandel

- sinnvolle Gestaltung der Temperaturwechsels vom LKW zum Lager (Aufwärmphasen einlegen)

Zwischenhandel:

- möglichst Strukturen vorgeben, wie die Ware vom Erzeuger zum Zwischenhandel kommt
- Abholung der Ware vom Erzeuger, da der Zwischenhandel mit gekühlte Lieferwagen ausgestattet ist
- Lieferung
 - kleine Mindestbestellungen für kleine Läden
 - kurze Wege, dicht am Verbraucher
 - tägliche Lieferung Montag bis Samstag
 - kundenfreundliche Lieferzyklen und -zeiten
- Kombination von Abhol- mit Liefertouren
- fachgerechte Wareneingangskontrollen, Abarbeiten von festen Qualitätskriterienkatalogen
- nach der Kommissionierung gekühlte Bereitstellung

Einzelhandel

- Bestellmengen genau kalkulieren, Beobachtung der Umschlaghäufigkeit
- Frisches jeden Tag frisch bestellen und bis möglichst bis zum Abend verkaufen
- Fachgerechter Wareneingang (qualitativ und quantitativ, gezielte Fehlersuche, ev. Checkliste)
- Erfassung von Schwund und Reklamationen
- Organisation der Warenankunft (ungekühlte Standzeiten minimieren, ev. Kühlhauben für Rollcontainer benutzen, im Winter Vorsicht bei Frost)
- Kontrolle der Temperaturen im Geschäft und in den Kühlmöbeln
- professionelle Warenpflege, Präsentation und Lagerung (täglicher Aufbau und Bonitur der Ware, gut sichtbare Auszeichnung von Preis und Herkunft, über Nacht Kühlung; Abdecken und Anschneiden empfindlicher Produkte etc.)

3.2.6 Unzureichende Nachfrage durch den Verbraucher

„Wir wollen sehr wohl, aber es muss sich auch drehen.“ (A11)

Das Verhalten des Verbrauchers bestimmt maßgeblich den Absatz damit auch die Qualität von ökologisch erzeugter Produkten.

Insbesondere die langen Verweilzeiten im Einzelhandel, teilweise aber auch im Zwischenhandel, in Verbindung mit der schon beschriebenen, oft mangelhaften technischen Ausrüstung, wirken sich sehr nachteilig auf die erlebte Frischequalität der Produkte aus.

Andererseits behindert eine zögerliche Nachfrage die Entwicklung von größeren, leistungsstarken und spezialisierten Betrieben, welche sowohl über zweckmäßige Technik für Aufbereitung, Lagerung und Kühlung verfügen als auch entsprechende Mengen in einheitlichen Qualitäten zur Verfügung stellen könnten.

Hier werden einerseits eine eindeutige Positionierung, gezielte Werbung und starkes Engagement des LEH als auch des Staates für notwendig erachtet, als auch Anstrengungen zur Sensibilisierung und Aufklärung des Verbrauchers eingefordert.

Besonders der städtischen Bevölkerung fehlt inzwischen jeder Bezug zur Landwirtschaft, woraus völlig überzogene und in sich widersprüchliche Ansprüche erwachsen. Damit Verbraucher wieder ein Verständnis für die Erzeugung von Nahrungsmitteln und die natürlichen Zusammenhänge entwickeln können, werden von den befragten Akteuren vielfältige Anstrengungen unternommen um Kommunikation zwischen Erzeugern und Kunde, Stadt und Land, zu schaffen.

3.3 Ergebnisse der Befragungen in den Niederlanden

„...Wir arbeiten gern mit Bauern zusammen, die sagen ok, wenn das Produkt vom Hof ist, ist das Produkt noch nicht verkauft. Das ist erst verkauft, wenn der Endkonsument es hat. Und dem ganzen Projekt der Kette...“ (E4)

3.3.1 Allgemeine Daten

2,2 % der landwirtschaftlichen Fläche wurden 2002 in den Niederlanden von ca. 1560 Betrieben (entspricht 1,7%) ökologisch bewirtschaftet (vgl. www.organicmonitor.com/r2604.htm). Der Marktanteil an Biolebensmitteln beträgt durchschnittlich 1,6%, wobei Obst und Gemüse mit 4% Marktanteil den ersten Platz einnehmen (www.messe1x1.de/4.0.html). Die Niederlande sind auch auf diesem Gebiet ein Export bestimmtes Land. 70 % der ökologisch produzierten Lebensmittel werden exportiert (COTTRELL 2001). Laut einer Interviewaussage haben die Importländer jedoch begonnen, verstärkt selbst ökologisch zu wirtschaften und benötigen bzw. möchten zunehmend weniger Importware. Vor allen Skandinavien ist hier zu nennen.

In den Niederlanden wurden im Rahmen des Projektes 6 Interviews vor Ort durchgeführt. Die Gespräche fanden Ende Mai 2003 mit jeweils zwei Erzeugern, Obst/Gemüsegroßhändlern und Naturkost Einzelhändlern statt.

Die vorgefundene **Lieferkettenstruktur** lässt sich wie folgt beschreiben:

Das beobachtete Netz ist geprägt durch die vielen Distributionsmöglichkeiten. Typisch für ökologisch wirtschaftenden **Gartenbaubetriebe** in den Niederlanden ist eine umfangreiche Produktion mit Spezialisierung auf wenige Erzeugnisse. Aufgrund dieser Produktionsstruktur sind die Erzeuger stets auf Zwischenhändler angewiesen. Direktvermarktung findet im wesentlich kleinerem Maßstab, meist auf rein ökologisch anbietenden Wochenmärkten statt.

Viele Erzeuger schlossen sich schon sehr früh zu **Erzeugergemeinschaften** zusammen. Vorrangig über diese wird die Ware an verschiedene **Obst/Gemüsegroßhändler** verkauft. In den letzten Jahren erhöhte sich jedoch auch der Anteil von ungebundenen, so genannten „freien Bauern“, welche direkt an die Obst/Gemüsegroßhändler liefern.

Dahinter sind **Großhändler** geschaltet, welche als „Wholesaler“ fungieren. Sie beziehen ihre Ware von den Obst/Gemüsegroßhändlern, teilweise auch direkt von den Erzeugergemeinschaften. Diese Großhändler beliefern die einzelnen kleineren **Bioläden** aber auch die zwei existierenden **Biosupermarkt - Ketten**. Die bedeutendere Kette „Naturwinkel“ ist aus einer Reformhauskette hervorgegangen. In den Filialen ist dieser Hintergrund anhand der Produktauswahl und – präsention nach persönlicher Einschätzung auch noch zu erkennen. Der **LEH** wird von den verschiedenen Obst/Gemüsegroßhändlern mit Bioobst und -gemüse beliefert.

Die auch im ökologischen Bereich sehr professionelle Produktion hat eine starke Erzeugergruppe hervorgebracht. Begünstigend hierfür sind die traditionell professionelle

Produktionsweise und die engen Verbindungen der ökologisch produzierenden Erzeuger untereinander. Die Notwendigkeit von Zusammenarbeit und Absprachen wurden immer wieder genannt; eine europaweite Anbaukoordination als Ideal beschrieben.

Die Obst/Gemüsegroßhändler bilden ein sehr wichtiges Bindeglied und Mengenbündelungsinstrument zwischen Erzeugern und dem Markt mit teilweise auch hier sehr engen, gewachsenen Beziehungen. Die Transparenz der Produktion und die Nachvollziehbarkeit von Warenflüssen werden als eigenes Anliegen definiert.

3.3.2 Distributionsschema

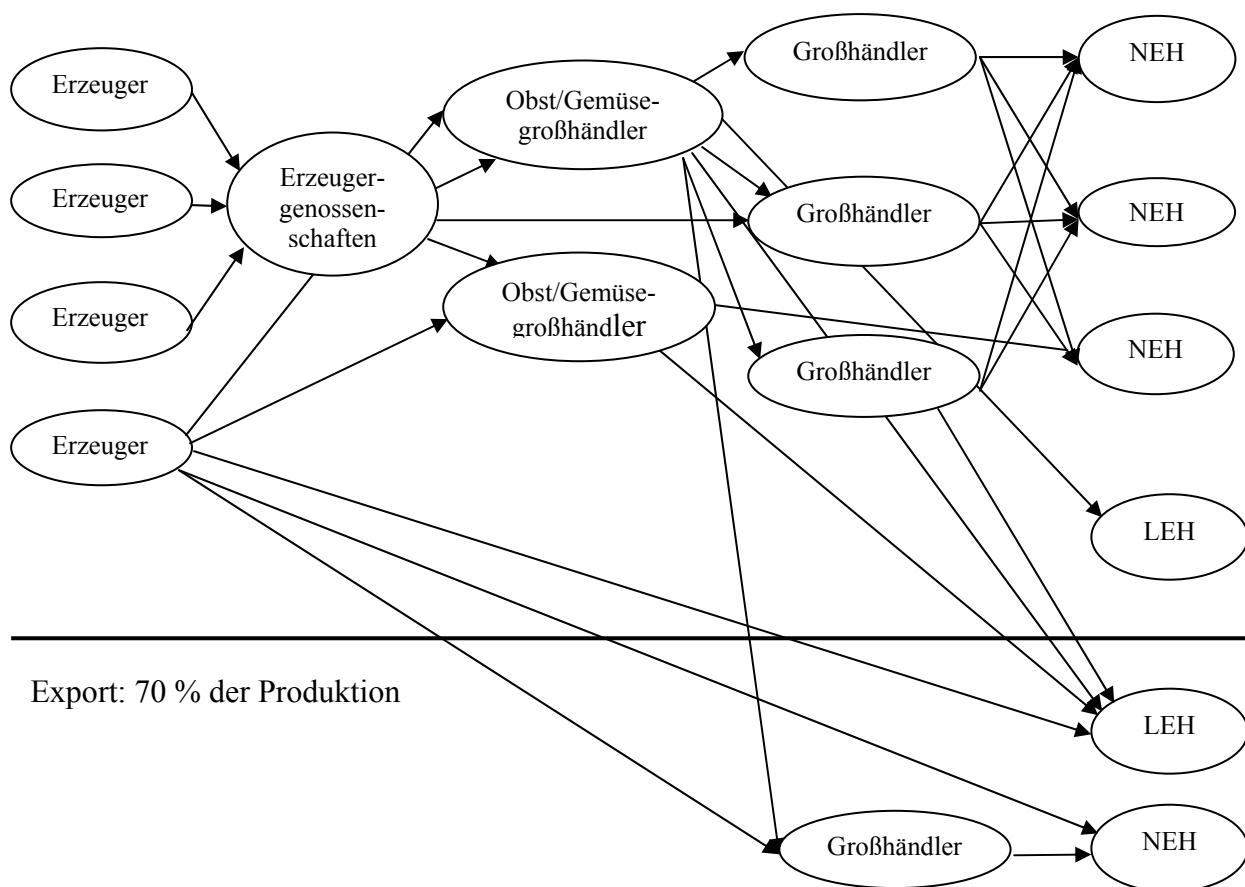


Abb.9: Distributionsschema von Ökoobst und -gemüse in den Niederlanden

Wegen der jahrelangen Ausrichtung auf den Export als Absatzmöglichkeit wurde die Entwicklung des eigenen Marktes etwas vernachlässigt, sodass man heute von einer Zweiteilung des Netzes sprechen kann. Der Bereich der Erzeuger und Obst/Gemüsegroßhändler ist sehr gut entwickelt. Der Bereich von Großhändlern und Einzelhandel erscheint im Vergleich dazu jedoch unterentwickelt und erinnert an den deutschen Entwicklungsstand vor 4 bis 5 Jahren. Insbesondere der LEH wird in den

Niederlanden offenbar erst jetzt als wichtiger Partner erkannt. Bioobst und -gemüse werden hier vorsichtig in das Sortiment aufgenommen, wobei der Schwerpunkt auf Kartoffeln und Waschmöhren, weniger auf Frischprodukten liegt.

Auch andere Faktoren haben bei der Herausbildung der gegenwärtigen Situation mitgewirkt: Gleichzeitig mit der wachsenden Nachfrage nach Bioprodukten in Europa fand auch in den Niederlanden eine starke Erzeugerförderung statt. Die ungleiche Entwicklung von Angebot und Nachfrage der Konsumenten wurde durch das fehlende Mitwachsen von verarbeitender Industrie, passender Logistik und spezialisierten Händlern verstärkt. Der Nachfragemarkt entwickelte sich zu einem Angebotsmarkt (vgl. auch www.organicmonitor.com/r2604.htm)

3.3.3 Besonderheiten und Übertragbarkeit auf den deutschen Markt

Die Spezialisierung der niederländischen Produktionsbetriebe und die damit verbundene Erzeugung größerer Mengen in einheitlichen Partien haben offenbar einen sehr günstigen Einfluss auf die „Grundqualität“ der Produkte. Eine Diskrepanz zwischen den Qualitätsanforderungen der einzelnen Akteure wurde jedoch auch in den Niederlanden beobachtet. Als eine Besonderheit hat sich der (gemeinsame) hohe Stellenwert der *inneren* Qualität herauskristallisiert. Dabei wurden die sogenannten „Bildschaffenden Methoden“ in allen Interviews besonders hervorgehoben. Die höhere Qualität der Bioprodukte mit Hilfe dieser Methoden zu beweisen wird als dringend notwendig erachtet. Hier werden Chancen gesehen, dem Kunden eines Tages den „Mehrwert“, und damit den gerechtfertigten Mehrpreis von Bioprodukten deutlich machen zu können.

Auch die Logistik und die Organisation der Arbeitsabläufe wird trotz guter Ansätze immer wieder bemängelt: z.B. werden die Obst/Gemüsegroßhändler täglich mit frische Ware beliefert, nicht jedoch die Großhändler, so dass letztendlich der Einzelhandel trotz täglicher Ernte oft keine tagfrische Ware bekommt.

Der hier übliche Einsatz von konventionellen Speditionsunternehmen bringt Kosteneinsparungen, aber auch Probleme mit sich. Als eine besondere Schwachstelle wurden die Mitarbeiter dieser Unternehmen genannt. Diese sind meist weder für Gemüse, noch für die spezifischen Anforderungen von ökologischer Ware geschult.

„...weil ich finde, dass die Kenntnisnahme in Obst und Gemüse, das ist sehr wichtig. Das ist ein sehr spezieller Markt, da muß man ein Gefühl dafür haben, was draußen auf dem Feld passiert, was macht der Markt, das ist immer: Was heute morgen noch A war, kann am Mittag schon B sein. Und damit muß man auch arbeiten können.“ (E4)

Auf die Verbraucher –Mehrpreise schlagen sich die geringeren Kosten bei der Distribution auch nur wenig nieder. Diese sind mit derzeit durchschnittlich 100% die höchsten in Europa. Als eine Ursache wird auch der noch relativ geringe Anteil des LEH am Absatz der Produkte

(vgl. GRONEWALD/HAMM 2003) sowie die große Anzahl von Stufen zwischen Erzeugern und Verbraucher vermutet.

Trotzdem – wie in anderen Ländern auch – die Idealisten weniger werden und zunehmend vordergründig wirtschaftliche Aspekte die Entscheidungen beeinflussen, war bei allen Befragten eine starke Identifikation mit den ökologischen und sozialen Aspekten einer biologischen Wirtschaftsweise auffällig. Einhellig war man auch der Meinung, dass die Entwicklung des ökologischen Landbaus langsamer vorwärts gehen müsste und dabei eine langfristige Begleitung der Umstellungsbetriebe - auch in Hinsicht auf die Qualität der Produkte - nicht nur durch Berater, sondern auch durch erfahrene, „alte“ Biobauern wünschenswert wäre.

„Und wie kann man sagen, dass der Biomarkt eigentlich zu schnell gewachsen ist. Und alles, was zu schnell geht, ist eigentlich nicht gut. Und die Balance ist zu erhalten ...“ (E4)

Bemerkenswert ist, dass die meisten **Ansätze zur Verbesserung der Produktqualität** nicht die Struktur verändern, sondern in erster Linie die bestehenden Beziehungen verbessern und intensivieren möchten.

Obst/Gemüsegroßhändler fühlen sich hier in der Regel für die gesamte Lieferkette und die Qualität der Produkte verantwortlich. Neben einer Anbauberatung und der gemeinsamen Entwicklung von Qualitätsstandards mit den Produzenten wird besonders auf die Transparenz von Produktion und Transportwegen Wert gelegt. Persönliche Kontakte haben einen sehr hohen Stellenwert, auch zur Vermeidung von Betrug und Skandalen. Damit ein Kennenlernen und Verstehen der Situation und der Ansprüche des jeweils Anderen möglich wird, werden persönliche Beziehungen zwischen Einzelhändlern und Produzenten besonders gefördert.

Ausbildung, Erfahrung und Spezialwissen werden auch in den Niederlanden als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren genannt. Die aktuelle Situation wird aus verschiedenen Gründen (notwendiger Lohnaufwand für Fachkräfte, fehlende Ausbildungsmöglichkeiten, fehlende Schulungen) bemängelt. Interessanterweise werden im Zwischenhandel „konventionelle“ Fachkräfte sehr geschätzt. Auch der Einzelhandel bemerkt und wertschätzt den erfahrenen Umgang mit Obst und Gemüse. Allerdings wird auch hier eine notwendige „Umstellungszeit des Kopfes“ eingeräumt. Als zukunftssträchtig wurden weiterhin die Alters- und Bildungsstruktur der ökologisch wirtschaftenden Betriebe in den Niederlanden genannt (Interviews und van BELLEGEM/EIJS 2002).

Um die Nachfrage nach Bioprodukten zu verbessern, wird auch von staatlicher niederländischer Seite her Unterstützung eingefordert. Geförderte Kampagnen sollten Marketingmaßnahmen des Einzelhandels unterstützen sowie Aufklärungsarbeit beim Verbraucher leisten (vgl. auch www.eigenlijkheellogisch.nl)

Übertragbarkeit auf den deutschen Markt.

Beziehungsverbessernde Maßnahmen sind genauso wie Transparenz und Austausch ganz sicher auch am deutschen Markt notwendig, sinnvoll und machbar.

Die Funktion der Zwischenhändler, die nur auf Gemüse und Obst spezialisiert sind, wird in Deutschland von den Großhändlern mit übernommen. Jedoch erscheint eine *eigene* Plattform, Bündelung und/oder Lobby auch für hiesige Verhältnisse ein guter Ansatz zu sein. Das Konzept dieser Händler wurde teilweise von deutschen Biogroßhändlern schon übernommen.

Anstrengungen zur Sichtbarmachung des *inneren* Mehrwertes von Bioprodukten besonders für den Verbrauchern sollten auch in Deutschland ein Thema sein. Hier werden Chancen gesehen, dem Kunden eines Tages den „Mehrwert“, d.h. den inneren Unterschied zu konventionellen Produkten und damit auch den gerechtfertigten Mehrpreis von Bioprodukten verstehbar machen zu können. Die Möglichkeiten der bildschaffenden Methoden und die praktische Anwendbarkeit der Ergebnisse hat überrascht und weitere Forschungsfelder aufgezeigt.

Aus niederländischer Sicht wurden auch einige Bemerkungen zum deutschen Markt gemacht. Einerseits werden die Größe und damit verbundene Möglichkeiten z.B. in den Bio-Supermärkten geschätzt, andererseits die „Positionslosigkeit“ des NEH bemängelt. Anstatt sich am Preiskampf von LEH und Biosupermärkten zu beteiligen, sollte dessen Marktpositionierung verstärkt über die Qualität der Produkte (Verbandsware, keine Umstellungsware) sowie Informations- und Beratungsdienstleistungen erfolgen. Im LEH sei aufgrund des Parallelangebotes von konventioneller und ökologischer Ware ein aktives Verkaufen mittels geschultem Personal notwendig, aber derzeit leider nicht realisierbar.

3.4 Ergebnisse der Befragungen in der Schweiz

„Das ist in der Schweiz sehr typisch vielleicht, dass man sich große Mühe gibt, Kompromisslösungen zu finden. Oder, dass man alle beteiligten Partner an einen Tisch bringt und so möglichst ganz aktiv gemeinsame Lösungen erarbeitet.

Das hat auch den Vorteil, dass es, wenn es von allen erarbeitet und akzeptiert ist, auch umgesetzt wird und nicht nur ein Papiertiger bleibt.“ (F6)

Mitte Juni 2003 wurden die Interviews in der Schweiz mit je einem Erzeuger und einem Zwischenhändler sowie jeweils einem Vertreter der COOP, der BIO SUISSE, der Qualiservice GmbH, dem Verband Schweizerischer Gemüseproduzenten (VSGP) und Swisscofel, dem Verband des Schweizerischen Früchte- Gemüse- und Kartoffelhandels, geführt.

3.4.1 Allgemeine Daten

Seit 1992 reformiert die Schweiz ihre Landwirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit und Tierschutz. Die meisten staatlichen Zahlungen an die Betriebe werden an ökologische Mindeststandards gebunden, deren Grundanforderungen auch eine integrierte Produktion erfüllt. Nur noch etwa 10% der Landwirtschaftsbetriebe arbeiten in der Schweiz konventionell. Ca. 80% wirtschaften nach den Richtlinien einer integrierten Produktion und 6466 Betriebe (10,89%) bewirtschaften 10% der landwirtschaftlichen Nutzfläche ökologisch. Nach Österreich ist dies europaweit führend. Der Marktanteil von Bioprodukten am Lebensmittelmarkt beträgt ca. 2,5%, wobei Obst- und Gemüse eine Spitzenstellung einnehmen (NIGGLI 2003).

Die wichtigsten Absatzkanäle für Bioprodukte sind die beiden großen schweizerischen Handelsketten COOP und Migros. 72 % der Bio-Lebensmittel werden über diese Kanäle abgesetzt. Beliefert werden sie von hoch spezialisierten Betrieben mit zwei bis drei Kulturen, die größere Mengen in einheitlichen Qualitäten zu konkurrenzfähigen Preisen anbieten. Die größten Betriebe, die in der Schweiz produzieren, sind u.a. auch Biobetriebe.

„...was hier verloren geht, ist lediglich diese ganzheitliche Philosophie, die bei diesen Kleinstbetrieben zugrunde liegt. Was sicherlich gewonnen hat, ist die Qualität für die Konsumenten, besonders deswegen, weil größere Mengen von einer einheitlichen Qualität zur Verfügung stehen. Allein schon dadurch, dass sich Betriebe spezialisieren auf einzelne Produkte, eignen sie sich Know-How an, mehr als andere Betriebe, weil sie ja ihre Marktstellung durch ihre Kompetenz in dieser Kultur rechtfertigen. Das führt sicher zu einer Steigerung der Qualität.“ (F5)

Eine weitere typische Betriebsform sind Direktvermarkter, die entweder auf Wochenmärkten verkaufen oder direkt ab Betrieb. Dieser Betriebstyp ist klein, vielseitig, wenig spezialisiert, dafür hoch professionell in Vielfalt und Qualität; positioniert im oberen Preissegment. Hier

definiert sich Qualität über das Eingehen auf ganz individuelle Wünsche. Produkt- und Sortenvielfalt, auch alte Sorten und Raritäten, speziell aufbereitete Produkte oder auch Kleinstmengen spielen hier die Hauptrolle.

Außerdem werden in die Schweiz auch größere Mengen Bioprodukte importiert.

Mit der Knospe, dem Label der BIO SUISSE, verfügt die Schweiz über ein einheitliches Biosiegel mit hohem Bekanntheitsgrad beim Verbraucher. Darin steckt laut Aussagen der Interviewpartner sehr, sehr viel Druck, sehr viel Prestige und sehr viel Image.

Die Schweiz ist ein kleines, sehr dicht besiedeltes Land in der Mitte Europas mit einem relativ abgeschlossenen Wirtschaftsraum. Schon dies begünstigt für die Produktqualität so wichtige Aspekte wie kurze Distributionsweg, Transparenz, Vertrauen und räumliche Nähe der Partner. Typisch sind auch die hohe Kaufkraft der Bevölkerung mit einem sehr geringen Anteil an Lebenshaltungskosten (8% für Lebensmittel).

„Ob sie nun die Ananas doppelt so teuer verkaufen, was ändert das?“ (F7)

Vor allem darauf wird zurückgeführt, dass der Wettbewerb der beiden großen Einzelhandelsketten nicht über den Preis, sondern um die Qualität der Produkte geführt wird.

„...der Wettbewerb dieser beiden Einzelhandelsketten...die haben heute sicher keinen Preiskampf wie in Deutschland, wo die Profilierung vor allem um den Preis geht – im Gegenteil, wir haben heute einen Profilierungskampf zwischen Migros und COOP auf der Öko-Schiene...“ (F7)

In der Schweiz sind die Bestimmungen für Obst und Gemüse hinsichtlich der Qualitäten andere als in der Europäischen Union. Es existieren keine gesetzlichen Vorschriften zur Qualitätskontrolle. Privatwirtschaftlich organisierte Kontrollen sind freiwillig und kostenpflichtig, werden jedoch bisher auch nur für Obst, nicht für Gemüse angeboten. Lediglich Mischbetrieben wird angeboten, auch das Gemüse zu kontrollieren.

Bei Bioobst und –gemüse ist für die Rechtfertigung des Labels und die Zertifizierung die Bio Inspekta zuständig. Für die äußere und Frischequalität existieren Anforderungen, die hier vom Markt geregelt, bestenfalls noch zwischen den Partnern ausgehandelt werden. Eine neutrale, äußere Qualitätskontrolle gibt es nicht.

„...das regelt im Moment auch der Markt. Es ist im Moment ein gewisses Überangebot und der Abnehmer sorgt dafür, dass er bekommt, was er will...“Das heißt nicht, dass alles perfekt läuft, aber das Bewusstsein ist schon da. Dazu hat die Restrukturierung des Marktes sehr viel beigetragen. Es gibt weniger Produzenten, es findet eine Spezialisierung statt und der Abnehmer macht mehr Druck. Der Abnehmer definiert zum Teil ganz klare Annahmezeiten und sagt, von da bis da wird abgelesen und dann wird gekühlt... (F4)

D.h. von den Betrieben wird eine sehr hohe Professionalität verlangt und sie tragen allein die volle Verantwortung für ihre Produkte. Und zwar über mehrere Stufen. Die Ware geht nach der Warenannahme nicht in den Verantwortungsbereich des nächsten Akteurs über, sondern kann über mehrere Stufen „retouriert“ werden.

„Die Hauptverantwortung liegt sicher beim Produzenten. Es gibt Richtlinien und Anforderungen, wie das Obst und Gemüse aussehen soll und der Produzent ist bestrebt, diesen Anforderungen zu genügen. Wenn die Ware über einen Abpackbetrieb weiter verkauft wird, wird sie bei der Annahme kontrolliert, ob sie den Anforderungen entspricht und abgepackt. Danach findet eine weitere Kontrolle beim LEH statt. Da wird es noch mal angeschaut. Die Hauptverantwortung trägt deshalb der Produzent, weil diese zwei Stufen, falls ein Produkt nicht den Anforderungen entspricht, retourniert werden. D.h. dass der Produzent letztlich den Schaden oder den Verlust hat. In aller Regel.“ (F6)

Außerdem bedingt die Monopolstellung der beiden Ketten auch eine große Abhängigkeit der Produzenten.

Im Moment sind in der Schweiz größere Strukturbereinigungen im Bereich Produktion und Zwischenhandel im Gange. Produktionsbetriebe entwickeln sich zunehmend in eine der beiden, oben beschriebene Richtungen mit den typischen Absatzwege. Andere Betriebe versuchen, sich zu diversifizieren und integrieren verschiedene vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen. Einerseits den Handel, mit der Bildung der sogenannten Plattformen, andererseits auch die Verarbeitung und den Convenience-Bereich.

3.4.2 Distributionsschema von Ökogemüse am Beispiel der Handelskette Coop

Die schweizerischen **Gemüse-Lieferantenbetriebe** der COOP sind sehr unterschiedlich strukturiert, es existieren große regionale Unterschiede. Im Gebiet der Westschweiz überwiegen kleine Betriebe, häufig auch Kleinst- oder Familienbetriebe in einer Größenordnung zwischen 2-15 ha LN, die oft über Genossenschaften, Zwischenhändler oder Abpackbetriebe an die **Plattformen** liefern. Von dort aus gelangt die Ware zu den **regionalen Verteilzentralen der COOP** und von da aus in die einzelnen **Filialen**.

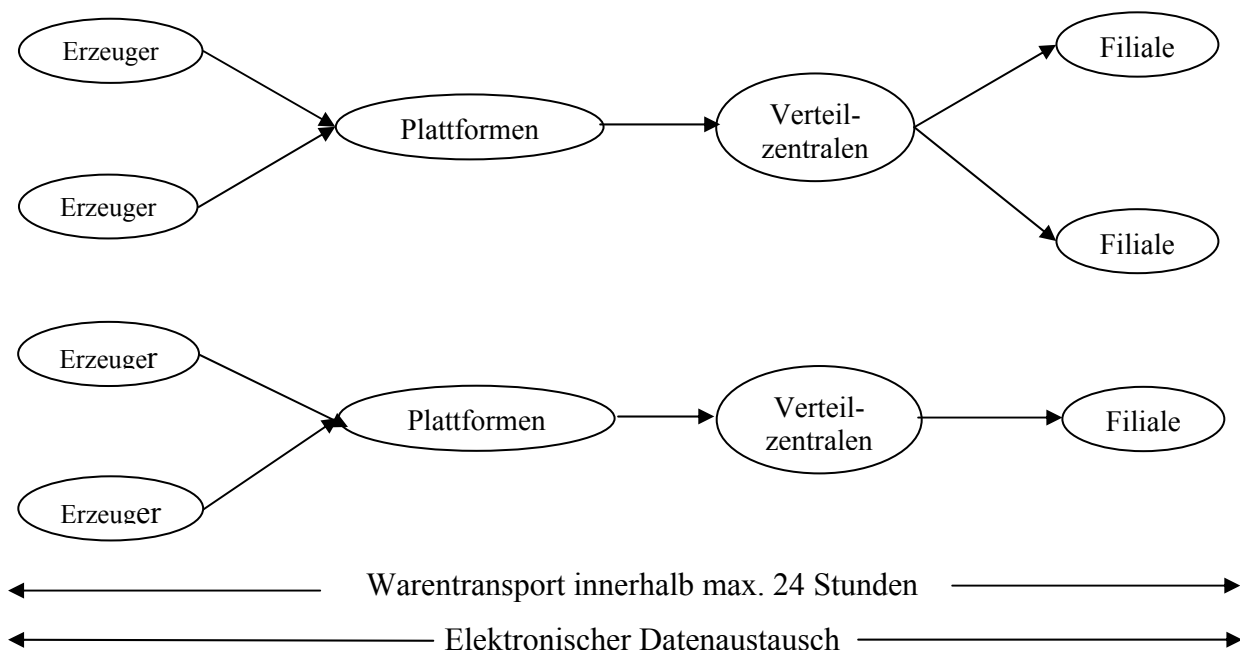


Abb.10: Distribution von Ökogemüse am Beispiel von COOP

Die oft größeren Betriebe der Ostschweiz liefern auch *direkt* an die Verteilzentralen der COOP. Darin sehen die Betriebe sowohl Vor- als auch Nachteile. Für die Frischequalität bei empfindlichen Produkten ist eine verkürzte Kette mit schnelleren Lieferzeiten sicher förderlich. Andererseits wird aber angenommen, dass sich langfristig die Strukturen auch in der Ostschweiz zugunsten einer indirekten Belieferung verschieben werden. Die Betriebe stehen solchen Entwicklungen eher kritisch gegenüber. Sie fürchten um Auftragsverluste und bereits getätigte Investitionen in Verpackungsmaschinen oder Lagerhaltung.

Von Seiten der COOP ist bis 2005 außerdem geplant, die Anzahl der regionalen Verteilzentralen von bisher 14 auf 8 zu reduzieren. Damit sollen die Kosten der Warenbeschaffung reduziert und an die Konsumenten weitergegeben werden. Für die Produzenten wächst dadurch aber die ohnehin schon hohe Abhängigkeit vom System; Vermarktungsalternativen nehmen weiter ab.

Die Betriebe unterhalten untereinander sehr enge Kontakte, es herrscht eine große Offenheit und Verbundenheit, Austausch wird intensiv betrieben.

„...da spielt auch der Datenaustausch eine große Rolle, der innerhalb der Betriebe sehr, sehr rege ist. Wir sind jetzt hier drei biologisch produzierende Betriebe und wir tauschen die Daten untereinander aus, natürlich nur das, was vergleichbar ist. Also wir vergleichen nicht die Umsätze, das bringt nichts, aber z.B. den prozentualen Gewinn, auch unter den verschiedenen Produkten oder die Lohnkosten im Verhältnis zu den Angestellten... Auch in Sachen Produktionstechnik ist der Austausch sehr stark. Oder wenn man z.B. merkt, dass der Lausdruck sehr stark ist, meldet man das weiter. Aber man rennt nicht gleich zum Telefon, sondern wir sehen uns ja fleißig. Sei es beim Liefern oder sonst wo. Wir tauschen die wichtigsten Informationen aus. Sagen: Was, du wässerst noch? Es soll Regen geben, hast du das nicht gehört? Die größte Information, die wir kriegen, ist von uns selbst eigentlich, innerhalb unserer Absatzorganisation, innerhalb der ganzen Region und eigentlich auch mit der Ostschweiz. Wir haben vorhin über den X. geredet; da ist man doch auch im Kontakt. Auch, um Ware auszutauschen. Wenn er ein Loch hat von Irgendwas, dann ruft er mich an. Wenn ich zuviel von Irgendwas hab', dann ruf ich ihn an...“ (F1)

Sehr enge Beziehungen unterhalten ökologische Gemüsebaubetriebe auch zu den produktbezogenen berufsständigen Organisationen, insbesondere hier zum VSGP, dem Verband Schweizerischer Gemüseproduzenten. Ideologische Schranken existieren hier nicht. Unabhängig vom Produktionsverfahren vertritt diese Organisation als professioneller Wirtschaftsverband auch im Verbund mit Konsumentenorganisationen sehr wirksam die Interessen aller schweizerischen Gemüseproduzenten. Dies hat offenbar auch sehr positive Auswirkungen auf das Selbstverständnis und das Selbstbewusstsein als Erzeuger, auf die Wertschätzung der eigenen Produkte sowie auf ein ausgewogenes Kräfteverhältnis der verschiedenen Partner in der Lieferkette.

Auch andere berufsständische Verbände, z.B. Swisscofel und die BIO SUISSE erfüllen solche vermittelnde Funktionen zwischen den Gliedern der Kette und ermöglichen und unterstützen die offenbar typisch schweizerische, sehr erfolgreiche und konstruktive Kommunikation auf Augenhöhe.

Das Verhältnis der Gärtner zur Bio Suisse ist jedoch eher zurückhaltend.

„...der Gemüsebau ist immer eine spezielle Gruppierung in der gesamten Landwirtschaft. Das ist bei der Bio Suisse auch so. Sie ist sehr gut, aber eigentlich für alles andere als für Gemüse...“ (F1).

Mobile Kühltechnik wird in der Schweiz von den kleineren, indirekt absetzenden Betrieben praktisch nicht angewandt. Aufgrund der kurzen Wege und den moderaten Temperaturen wird dies auch nicht für notwendig erachtet. Dagegen sind Direktlieferanten und Zulieferer in Abhängigkeit von Lage, Größe, Struktur und angebauten Kulturen mit Kühlmöglichkeiten ausgestattet. Direktlieferanten sind darauf eingerichtet, die Ware über mehrere Tage zu kühlen und so das aktuelle Angebot dem Markt anzupassen.

Am anderen Ende der Kette agiert mit der Handelskette COOP ein sehr erfolgreicher, starker, engagierter und innovativer Marktpartner, von der auch eine sehr effiziente Organisation der Warenbeschaffung und -verteilung sowie ein ausgeprägter Pull-Effekt („Nachfrage sucht Angebot“) ausgeht. Mit ihrer Bio-Eigenmarke Naturaplan erwirtschaftet die COOP bereits 13,4% ihres Lebensmittelumsatzes und kommuniziert neben einem sehr frischen, modernen Image auch Botschaften wie

- Partnerschaft des Handels mit den Erzeugern
- Genussqualität von Bioprodukten und
- Innovation in der Forschung.

Eine Profilierung erfolgt wie schon erwähnt über (Bio)Qualität und Produktinnovationen. Ein Engagement erfolgt oft auch gemeinsam mit anderen Akteuren und weit über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus (z.B. gemeinsame Fernsehwerbung mit Produzenten, Schulung der Gemüseverantwortlichen der Filialen bei den Erzeugern etc.)

Andererseits werden von Seiten der COOP an die Erzeuger aber auch sehr hohe Anforderungen hinsichtlich der Qualität der Produkte gestellt. Als problematisch wird dabei von Erzeugerseite das mangelnde Fachwissen der Verantwortlichen der Ketten geschildert, was im letzten Jahr zu erheblichen Konflikten geführt hat. Auch hier hat es vor allem der VSGP und die ausgeprägte Dialogbereitschaft aller Akteure ermöglicht, dass einseitige, für die Betriebe nicht zu realisierende Vorgaben der Ketten zurückgenommen und die Qualitätsnormen *gemeinsam* mit den Erzeugern erfolgreich neu verhandelt wurden.

„...die Macht haben sie (die Ketten, Anm. vom Verfasser) natürlich schon, aber das letzte Jahr hat auch gezeigt, dass die Produktion etwas erreichen kann, wenn sie sich einig ist. Auch gegenüber den 80% Abnahmen von Migros und COOP. Ich bin eigentlich überzeugt, dass im Rahmen der Partnerschaft, wie jetzt COOP mit der Produktion umgeht, dass die Situation mindestens für die nächsten zwei Jahre stabil bleibt. Aber das ist ein Arbeitspapier diese Qualitätsnormen, das muss man schon sehen. Das ist nicht in Stein gemeißelt. Aber im Großen und Ganzen wird es Bestand haben, da bin ich überzeugt. Also von uns aus ist es am oberen Limit und von ihnen aus am unteren Limit; also ist es innen gut.“ (F1)

Dieser partnerschaftlich orientierte Umgang bewirkt offenbar aber auch eine starke Verantwortung der Erzeuger für die Qualitätsnormen mit dem Ergebnis, dass diese dann sehr selbstverständlich erfüllt werden.

„...es gibt einen Maßstab und meine Produkte haben einen gewissen Preis und eine gewisse Wertschätzung und ich bin absolut bereit, die Qualitätsnormen zu erfüllen...“ (F1)

Probleme treten natürlich trotzdem auf. Richtlinien können sehr streng oder etwas lockerer ausgelegt werden. Auf der anderen Seite versuchen Erzeuger auch ans Limit zu gehen und so viel wie möglich von ihrer Ware zu verkaufen.

„...die Interessen sind gegenläufig. Der Produzent will möglichst viel Ware liefern und der Abnehmer will natürlich nur die schöne Ware. Das kann nicht immer alles in aller Superfreundschaft abgehen.“ (F4)

Auch bezüglich der Frischequalität stellen die Ketten relativ hohe Anforderungen, z.B. hinsichtlich der Kerntemperatur bei Anlieferung. Für deren Erbringung sind die vorgelagerten Stufen auch allein verantwortlich, was besonders wieder Produzenten vor große Probleme stellt.

3.4.3 Erlebte Schweizerische Erfolgsfaktoren und Übertragbarkeit auf den deutschen Markt

Insgesamt scheint das Problem der äußeren und der Frischequalität bei Obst und Gemüse in der Schweiz weniger stark ausgeprägt zu sein als derzeit in Deutschland. Gleichwohl wird aber auch hier im Biobereich noch Entwicklungspotential gesehen und gleichwohl ist auch hier der IP- Bereich um Jahre voraus. Insgesamt existiert aber ein sehr hohes Bewusstsein für äußere Qualitäten.

Gründe sind zum großen Teil Struktur bedingt oder lassen sich auf langjährige Erfahrungen und gewachsene Entwicklungen zurückführen. Das heißt, sie sind in den meisten Fällen eben typisch schweizerisch und in sofern auf deutsche Verhältnisse letztlich nicht (oder nicht so schnell) übertragbar.

Trotzdem ergeben sich schon aus den wenigen Interviews eine Vielzahl interessanter Perspektiven und überlegenswerter Denkanstöße. Weiterhin lassen sich mögliche Auswirkungen bestimmter Veränderungen am schweizerischen Beispiel studieren.

Als besondere Erfolgsfaktoren können zusammenfassend genannt werden:

1. Als **kleines, sehr dicht besiedeltes Land mit einem weitgehend abgeschlossenen Wirtschaftsraum** verfügt die Schweiz über die für die Produktqualität so günstige Voraussetzungen wie kurze Wege, Nähe, Transparenz und Vertrauen.

-
2. Durch die **hohe Kaufkraft der Bevölkerung** wird eine Profilierung der Handelsketten nicht über den Preis betrieben, sondern kann über die besondere Qualität der Produkte erfolgen. Dementsprechend stark ist auch der Druck und das Engagement der Ketten, solche Qualitäten zur Verfügung zu haben.
 3. Die eindeutige **Positionierung und das Engagement des LEH** für Ökoprodukte bewirkt einen Pull-Effekt. Es formieren sich größere und vor allem spezialisierte Betriebe, die die benötigten Mengen in einheitlichen Qualitäten zur Verfügung stellen können. Die Abnehmer verhandeln über die benötigten Qualitäten und definieren die Art und Weise, wie die Ware zu den Filialen gelangt. Außerdem unterstützen COOP und Migros eine schnelle und effiziente Warenbeschaffung und –verteilung in den Kanälen.
 4. **Sinnvolle Verbandsstrukturen über das jeweilige Produkt** ohne ideologische Schranken zwischen den einzelnen Anbauverfahren fördern partnerschaftliche Strukturen mit einem weithin ausgeglichenes Kräfteverhältnis zwischen den Akteuren der Kette. Dies ermöglicht offensichtlich eine sehr erfolgreiche, konstruktive Kommunikation auf Augenhöhe.
 5. Wenn **Qualitätsnormen** zwischen den Partnern **verhandelbar** sind, bewirkt das neben einer größeren Unsicherheit vor allem für Produzenten offenbar aber auch mehr Wissen, viel Eigenverantwortung und Engagement bei der Umsetzung sowie mehr Verantwortlichkeit für das Produkt. Wichtig ist, dass realistische Normen erstellt werden, die auch umzusetzen sind.

4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Das Projekt trägt in erster Linie dazu bei, die Wissens- und Erfahrungslücken um Hemmnisse entlang der Vermarktungskette zu überwinden, die als eine der entscheidenden Knackpunkte bei der weiteren Ausdehnung des ökologischen Landbaus in Deutschland angesehen werden.

Die Untersuchungen konzentrieren sich auf den insbesondere auch aus Verbrauchersicht entscheidenden Aspekt der Qualitätssicherung ökologischer Produkte in der Nacherntephase entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die hier geschätzten Verluste von über 1/3 der Erntemengen sind zu einem Teil auf unorganisiertes, unkoordiniertes und dadurch wenig produktangepasstes Handeln der beteiligten Akteure zurückzuführen.

Mittels qualitativer Interviews wurden Akteure typischer Lieferketten in Deutschland und ergänzend dazu auch in der Schweiz und den Niederlanden nach ihren Aktivitäten zum Qualitätserhalt befragt.

Besonders in Deutschland werden Probleme hinsichtlich der äußeren und der Frischequalität von ökologischem Obst und Gemüse von allen beteiligten Akteuren – auch im Unterschied zu konventioneller Ware – als gravierend wahrgenommen.

Als besondere Schwachstellen konnten

- die verschiedenen Qualitätsbilder der Akteure,
- mangelhafte technische Ausstattung der beteiligten Akteure,
- unzureichende Qualifikation der Mitarbeiter auf allen Ebenen,
- wenig aufeinander abgestimmte Arbeitsabläufe sowie
- ungenügende Nachfrage durch den Verbraucher

identifiziert werden.

Lösungsansätze ergeben sich

- aus einer noch zu verstärkenden Kommunikation und Absprache aller Marktbeteiligten,
- aus der Qualifizierung und Weiterbildung von Mitarbeitern aller Ebenen sowie
- einer gemeinsamen Orientierung von Arbeitsabläufen an den Bedürfnissen eines lebendigen und stoffwechselnden Produkts inklusive der Sicherung einer geschlossenen Kühlkette.

Als notwendig erachtet werden außerdem verstärkte Anstrengungen zur Förderung der Nachfrage und zur Aufklärung des Verbrauchers sowohl von unternehmerischer als auch von staatlicher Seite.

Wenig Probleme gibt es dagegen im Bereich des Ökolandbaus mit der Motivation der beteiligten Mitarbeiter, einem überbetrieblichen Qualitätsinteresse sowie mit der Pflege von persönlichen Kontakten. Insbesondere auf bilateraler Ebene sind die Verbindungen teilweise sehr eng. Auch dem Ideal eines kettenübergreifenden Denkens über den eigenen

Verantwortungsbereich hinaus kommt man in Ansätzen schon recht nahe. Hier wird es in nächster Zeit vor allem darauf ankommen, diese günstigen Voraussetzungen bei einer Ausweitung des Ökolandbaus mit sich verändernden Strukturen zu erhalten.

In der Schweiz sind Qualitätsprobleme auch präsent, dabei aber weniger ausgeprägt als in Deutschland. Als Erfolgsfaktoren wurden vor allem die eindeutige Positionierung und das Engagement des LEH sowie Strukturen ausgemacht, die ein weitgehend ausgeglichenes Kräfteverhältnis der Akteure und damit einen konstruktiven Dialog innerhalb der Kette ermöglichen. Auch die Strukturentwicklung der Produktionsbetriebe und des Zwischenhandels wirkt sich günstig auf die Produktqualität aus.

Als besonderer Vorteil der niederländischen Strukturen wird vor allem die traditionell professionelle Produktion angesehen. Ebenfalls besonders ausgeprägt ist hier das allseitige Bemühen um Dialog, Kontakt und Austausch.

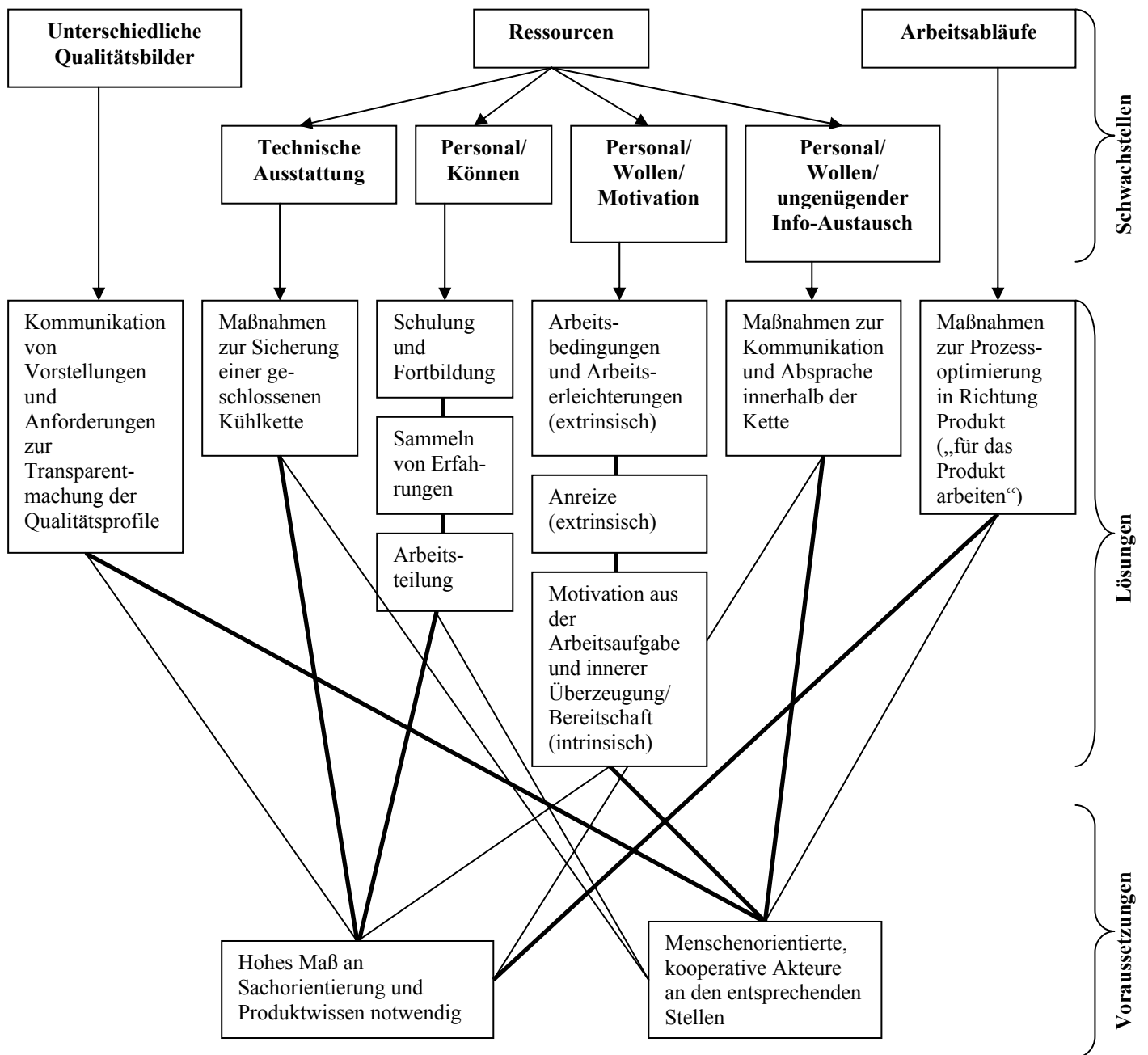


Abb.11: Lösungsansätze zur Vermeidung von Qualitätsverlusten entlang der Vermarktungskette von Ökoobst und –gemüse

5 Ausblick

5.1 Gegenüberstellung der geplanten zu den tatsächlich erreichten Zielen

Ziel der Untersuchungen war es, typische ökologische Lieferketten in Deutschland und ergänzend dazu auch in den Niederlanden und der Schweiz dahingehend zu untersuchen, inwieweit sie durch ihre Aktivitäten ein produktangepasstes, qualitätsschonendes Handling empfindlicher gärtnerischer Produkte ermöglichen und wodurch dies gegenwärtig noch behindert wird.

Daraus sollten Ansätze zur Verbesserung abgeleitet und beschrieben werden, um die derzeit noch hohen Qualitätsverluste in der Nacherntephase durch eine möglichst koordinierte, produktangepasste Prozessführung erheblich zu mindern.

Im Verlauf des Projektes wurden insgesamt 57 Interviews mit Erzeugern, Zwischenhändlern, Einzelhändlern sowie Experten geführt, davon 6 in den Niederlanden und 7 in der Schweiz.

Aus den darin gemachten Aussagen ließ sich ein lebendiges, detailliertes Bild der typischen Symptome als auch der vielfältigen qualitätsrelevanten Schwachstellen beschreiben. Aus einer konsequenten Umsetzung der vielfältigen Lösungsansätze ergeben sich erhebliche Potentiale, die derzeit noch hohen Verluste tatsächlich beträchtlich zu mindern.

Allerdings lassen sich weder schnelle, noch allgemein gültige oder allumfassende Lösungen und Maßnahmen formulieren. Vielmehr werden diese immer im Kontext mit den konkreten Bedingungen und Problemen formuliert und auf das betreffende Netzwerk zugeschnitten werden müssen.

Vieles auf diesem Gebiet ist offenbar eng miteinander verwoben und die Auswirkungen einzelner Maßnahmen sind entweder nicht sofort zu überschauen oder wirken sich erst mit Verzögerung aus. Sinnvoll ist daher ein schrittweises Vorgehen; d.h. klein anzufangen und sich zuerst konkreten, einzelnen Problem zu widmen.

„...Das halte ich für extrem wichtig, dass man anhand von erreichbaren Projekten und Zielen gemeinsam lernt und das kann nur funktionieren, wenn man sich nicht zu viel vornimmt oder zu generelle, pauschale Ziele setzt. Dann werden die nie umgesetzt.“ (D4)

5.2 Hinweise auf weiterführende Fragestellungen

„...ich verspreche mir schon viel davon, wenn sich jetzt alle an einen Tisch setzen und sich ein begrenztes Projekt vornehmen. Als ein Übungsfeld, mit ein paar Kulturen, mit ein paar Betrieben und mit einem gemeinsamen Lernen.“ (D4)

Die Ergebnisse dieses Projektes eignen sich in besonderer Weise als Grundlage für die Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen im Frischebereich von Ökogemüse. Ein

entsprechender, u.a. auf diesem Projekt aufbauender Antrag für ein Pilotprojekt wurde vom Bioland Erzeugerring Bayern bereits gestellt.

Allerdings lässt sich an verschiedenen Beispielen auch nachweisen, dass neue Technologien, auch wenn sie realisierbar und ökonomisch sinnvoll sind, sehr wenig und nur mit großer zeitlicher Verzögerung in der Praxis eingesetzt werden. Es kann also nicht davon ausgegangen werden, dass sich die aufgezeigten Maßnahmen und Lösungsmöglichkeiten automatisch für eine Anwendung in der Praxis aufdrängen.

Der Wandel hin zu einer stärkeren Qualitätsorientierung ist nicht allein durch Bewusstseinsbildung oder verbessertes Wissen bzw. Informationen zu erreichen. Vielmehr besteht die Notwendigkeit eines begleiteten Innovations- bzw. Implementierungsprozesses auf individueller und organisatorischer Ebene.

Auch darüber hinaus gehender Forschungsbedarf wurde in allen Interviews jeweils mit erfasst. Dabei wurde von den Interviewpartnern oft eine Orientierung am konventionellen Bereich angeregt und die Meinung vertreten, dass dort viel Sinnvolles bereits umgesetzt ist und der Biobereich stark davon profitieren könnte.

Folgende Aspekte wurden hinsichtlich eines möglichen Forschungs- bzw. Handlungsbedarfs für erwähnenswert gehalten:

- Vermehrte Anstrengungen zum Nachweis einer höheren „inneren“ Qualität von Ökoprodukten z.B. durch die bildschaffende Methoden
- Entwicklung von Methoden und Geräten zur schnellen und zerstörungsfreien Qualitätsdiagnose
- Entwicklung von Verfahren und Geräten zur Mechanisierung oder Teilmechanisierung von Arbeitsabläufen
- Entwicklung eines einheitlichen Qualitätssiegels für den Zwischenhandel
- Weiterentwicklung der Produktsicherheit auch bei Ökoprodukten
- Entwicklung guter, auch preiswerter Lagerverfahren für Obst und Gemüse, Aufzeigen von Alternativen zur CA-Lagerung
- weitere Optimierung von Lagerung und Kühlung zur Frischhaltung auch für kleinere Betriebe
- Entwicklung eines schönen und funktionellen Kühlregalsystems als Präsentationsmöbel für den Naturkost Einzelhandel; Weiterentwicklung vorhandener Kühlsysteme hinsichtlich der Luftfeuchteregulierung, Hygiene, Reinigung und bequemer Handhabung
- Schaffung von Möglichkeiten, bei akutem Bedarf schnell eine gute Kühlspedition zu bekommen, eventuell über ein Internet-Angebot.

„... und eigentlich müsste der Gedanke mal wieder forciert werden, dass am Rande der Großstädte Gärtnerhöfe entstehen, die die Bevölkerung versorgen. Bei dieser Art der Wirtschaftsweise tritt das Problem der Qualitätsverluste nämlich gar nicht auf. Es muss nichts transportiert werden; ich habe keinen Zeitverlust. Das Transportwesen kann dabei natürlich nichts verdienen, dem Produkt kommt das zugute. Bei mir vergammelt nichts. Und wenn, dann verdirbt es bei uns, und das frisst die Kuh. Was der Kunde verderben lässt, ist dann seine Sache. Aber Transportwege haben wir keine. Wir haben das ganze Problem nicht. Das ist der Idealfall, alles andere ist Flickwerk...“ (A13)

6 Literaturverzeichnis

- ALVENSLEBEN, R. v.; BRUHN, M. (2001): Verbrauchereinstellungen zu Öko-Produkten – Ergebnisse einer Langfriststudie. Vorträge zur Hochschultagung 2001. Schriftenreihe der Agrar- und Ernährungswissenschaftlichen Fakultät der Universität Kiel, Heft 92 (2001), S. 91-100.
- BECK, A. (2000): Die Qualität wird die Zukunft entscheiden. In: GÄA Journal 3/2000, S. 10-11.
- BOKELMANN, W. (2001): Perspektiven des Gartenbaus in einem internationalen Markt. In: Agrarwirtschaft 50, Heft 5, S. 273-274.
- BOKELMANN, W.; LENTZ, W. (2000): Prerequisites for value adding partnerships between trade and producers in the vegetable-growing sector. In: Proceedings of the XIVth International Symposium on Horticultural Economics, St Peter Port, Guernsey, UK, 12-15 September 2000. Acta-agriculturae, No. 536, S. 589-597.
- BOKELMANN, W.; GOCHT, R.; MÜLLER, A.; RIEDEL, W.; THIELEMANN, M.; ALLWÖRDEN, A. v. (1999): Veränderung der Vermarktungsstrukturen von frischem Gemüse – Konsequenzen für zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten in der Produktion. In: Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank, Frankfurt a. M., No. 13.
- COTTRELL, D. (2001): The Netherlands Organic Products. Benelux Organic Food Market. USDA- Gain Report (Global Agriculture Information Network) #NL1050.
- DIENEL, W.: Transaktionskostentheoretisch basierte Analyse der Organisationsprobleme bei der Erschließung des Ökomarktes. In: Agrarwirtschaft 50 (2001), Heft 6, S. 354-362.
- FRIEDRICH, S. A.; HINTERHUBER, H. H. (1999): Wettbewerbsvorteile durch Wertschöpfungspartnerschaften. Paradigmenwechsel in der Hersteller/Handelsbeziehung. Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 1, S. 8-13.
- HAMM, U (2002): Wie geht es weiter mit Öko? In: DLG-Mitteilungen 4/2002, S. 76-79.
- GRONEWALD, F., HAMM, U. (2003): Wie die Ökomärkte in Europa ausweiten? In: Ökologie & Landbau, Jahrbuch Öko-Landbau 2003.
- HAMM, U. (2001): Analyse des Marktes für ökologisch erzeugte Produkte. Beitrag zur Tagung „Perspektiven des ökologischen Landbaues in Deutschland“, 11.07.2001 in Berlin.
- HAMM, U.; MICHELSEN, J. (2000): Die Vermarktung von Ökolebensmitteln in Europa. In: Ökologie & Landbau Heft 113, S. 31-38.
- JONGEN, W. M. F. (2000): Food Supply Chains: From Productivity toward Quality. In: SHEWFELD, R. L.; BRÜCKNER, B. (Eds.): Fruit & Vegetable Quality: An Integrated View. Technomic Publishing Company, Lancaster U.S.A., S. 3-20.
- JONGEN, W. M. F. (1999): Technological innovations in a changing environment. In: HÄGG, M.; AHVENAINEN, R.; EVERS, A. M.; TIILIKKALA, K. (Eds.): Agri-Food Quality II. Quality management of fruit and vegetables. The royal Society of Chemistry, Cambridge, UK.

- KADER, A.A (2000): A. A.: mündliche Mitteilung auf der POSTHARVEST 2000, 4th International Conference on Postharvest Science, 26.-31.03.2000, Jerusalem, Israel
- KÖHNE (2001): Perspektiven der Landwirtschaftlichen Betriebslehre. In: *Agrarwirtschaft* 50, Heft 4, S. 232-241
- KUKARTZ, U.(1999): *Computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Westdeutscher Verlag.
- MAYRING, P.: (1999): *Einführung in die qualitative Forschung*. Psychologie Verlags Union, Weinheim.
- MÜLLER, K.; LINKE, M.; ACKERMANN, I.; GEYER, M. (2002): Modellkonzept zur Frischeprognose empfindlicher gartenbaulicher Produkte. *Landtechnik* 57(2), S. 102-103.
- NIGGLI, U.: Schweizer Bio-Landbau vor neuem Schub. In: *Ökologie&Landbau, Jahrbuch Öko-Landbau* 2003.
- PASTORS, P.M.(2002): Die Frische-Prozesskette und ihre Anforderungen oder System-und Prozessdynamik(en) der Frische-Prozesskette. In: PASTORS, P.M./PIKS (Hrsg.): *Frische-Logistik. Tagungshandbuch zur Frische-Logistik-Tagung von PIKS/IHK Duisburg am 03.07.02 in Duisburg*.
- PRUSSIA, S. E.; OGIER, J. P. (2000): Soft systems methodologies for modeling postharvest chains. In: *Proceedings of the XIVth International Symposium on Horticultural Economics*, St Peter Port, Guernsey, UK, 12-15 September 2000. *Acta-agriculturae*, No. 536, S. 653-660.
- RICHTER, T., REUTER, K., ALLERSTORFER, H. (2002): Biomärkte – von den Nachbarn lernen. In: *Ökologie und Landbau* 121, S. 6-11.
- SCHMIDT, C., HÖPER, U. (1997): Efficient Consumer Response als neues Konzept für den Vertriebsbereich in der Ernährungswirtschaft – Darstellung von Funktionsweisen, Bedeutung und Konsequenzen des ECR an Fallbeispielen der Molkereiwirtschaft. In: *Berichte über Landwirtschaft* (1997), S. 374-401.
- SPILLER, A. (2002): Preispolitik für ökologische Lebensmittel. Vortrag im Rahmen des Berliner Agrarökonomischen Kolloquiums am 27.05.2002.
- VAN BELLGEM, T.M.; EIJS, A. (2002): Market Creation: Organic Agriculture in the Netherlands. Working Party on Global and Structural Policies, Working Group on Economic Aspects of Biodiversity. ENV/EPOC/GSP/BIO (2001) 7/FINAL – Unclassified
- WIERENGA, B. (1997): Competing for the Future in the Agricultural and Food Channel. In: WIERENGA u.a. (Hrsg.): *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*. Boston, London, Dordrecht, S. 31-55.
- WITZEL, A.(1989): Das Problemzentrierte Interview. In Jüttemann, G. (Hrsg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Asanger Verlag, Heidelberg.
- WITZEL, A.(1996): Auswertung problemzentrierter Interviews: Grundlagen und Erfahrungen. In: Strobl, R.; Böttger, A: *Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews*. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden Baden.

www.organicmonitor.com/r2604.htm, 15.11.2003

www.messe1x1.de/4.0html, 15.11.2003

www.eigenlijkheellogisch.nl, 12.12.2003

Anhang

Gesprächsleitfaden für die Erzeuger

Unternehmensmerkmale/Unternehmensbiographie

Was ist Ihr Beruf/Ihre Funktion; seit wann gehören Sie zum Unternehmen?

Bitte beschreiben Sie uns Ihr Unternehmen: (*Was und wie viel wird angebaut; im Freiland, unter Glas...?*)

Seit wann wirtschaftet der Betrieb nach ökologischen Richtlinien und was waren die Gründe für die Umstellung?

Wie ist der Betrieb intern organisiert? (*Bereiche und Abteilungen; ausgeprägte oder eher flache Hierarchie, straffe Organisation und Kontrolle oder mehr eigenverantwortliche Arbeit der Mitarbeiter...*) Was ist hier typisch für Ihren Betrieb?

Stellung/Funktionen in der Wertschöpfungskette

Aus welchen Gliedern besteht „Ihre“ Lieferketten zwischen Feld und Ladentheke?

Welche zusätzlichen Funktionen übernimmt Ihr Betrieb innerhalb dieser Kette (*z.B. Reinigung, Sortierung, Transport, Verpackung, Lagerung/Kühlung etc.*)?

Nach welchen Maßstäben/Kriterien sind diese „Zusatz“-Funktionen in der Kette verteilt (*z.B.: gewachsene Entwicklung, Anforderung eines Akteurs, kostengünstige Ausführung, bestmöglicher Qualitätserhalt, Anzahl der beteiligten Akteure möglichst gering...?*)

Welche Veränderungen innerhalb der letzten Jahre haben Sie dabei erlebt; mit welchen zukünftigen Entwicklungen rechnen Sie?

Was empfinden Sie persönlich als besonders sinnvoll/günstig?

Betrieblicher Absatzprozess/Warenfluss

Wodurch wird ein „Absatzvorgang“ ausgelöst (*Bestellung, fester Termin, Produkt- und Mengenabsprachen im Voraus ...*)? Wie oft gelangt Ware zum Kunden

Welche Stationen durchläuft ein typisches Produkt in Ihrem Betrieb nach der Ernte bis zum Abnehmer? Wo sehen Sie kritische Stellen? (*„Übergabeprozeduren“?*)

Wie lange dauert das in einem günstigen/in einem weniger günstigen Fall? Wovon ist das abhängig?

Wo liegt in dieser Zeit die Verantwortung für das Produkt? (*in einer Hand, Wechsel der Zuständigkeit*)

Wie und wo geschieht die „Übergabe“ des Produktes an den Abnehmer? Wer ist für die Übergabe verantwortlich? Wer ist dabei anwesend?

Technische Ausstattung/Informationsfluss

Wie ist Ihr Betrieb mit qualitätssichernder Technik (stationäre und mobile Kühltechnik, Messtechnik, produktspezifische Lagermöglichkeiten) ausgestattet? Wie schätzen Sie das ein: Ausreichend? Verbesserungswürdig?

Woher sollten Ihrer Meinung nach die Mittel für notwendige Investitionen kommen?

Gibt es ein Interesse/eine Beteiligung/bestimmte Anforderungen der anderen Akteure?

In welchen Bereichen werden in Ihrem Betrieb regelmäßig Daten erfasst und ausgewertet? (*Schlagkarteien, Anbauplanung, Ernteprognosen Mengen, Qualitäten, Abschriften, abgelehnte Ware...*)

Welche dieser Daten werden mit anderen Akteuren ausgetauscht/ev. gemeinsam genutzt?

Für welche Art der Kommunikation innerhalb Ihres Betriebes und nach außen sind Sie bestens ausgestattet? Was ist Ihnen geläufig? (*persönliches Gespräch, Telefon, Handy, Fax, Email, Post...*)?

Qualitätsaspekte

Welche Teilkriterien der Gesamtkategorie „Produktqualität“ haben für Sie als Erzeuger eine besondere Bedeutung? Was ist „gute Qualität“ in Ihren Augen?

Was erwarten Sie diesbezüglich von den anderen Akteure?

Welche Anforderungen werden von Ihren Abnehmern an Sie gestellt?

Was können/sollten Erzeuger dazu beitragen, dass die Ware den Verbraucher so frisch und knackig erreicht wie sie Ihre Felder verlässt? Wie beurteilen Sie Ihre Möglichkeiten, Einfluss auf die Qualität der Produkte am POS zu nehmen?

Existiert ein innerbetrieblicher Qualitätssicherungs-Standart? Wenn ja: Was ist vereinbart? Wer ist für die Einhaltung verantwortlich? Welche (einfachen) Kontrollen werden durchgeführt? (*z.B. Erfassung von Lager- und Transportzeiten, von Temperaturen, Temperatursummen, Führung von Übergabeprotokollen o.ä.*)

Wo in der gesamten Kette sehen Sie qualitätsrelevante Probleme und Schwachstellen?

Nehmen Sie in Ihrer Kette ein überbetriebliches Interesse für die Behandlung/den Weg der Ware außerhalb des eigenen Verantwortungsbereiches wahr? Wenn ja: Wer interessiert sich wofür?

Wer sollte in Ihren Augen die (Gesamt)Verantwortung für die Qualität der Produkte tragen?

Ist diese Verantwortung überhaupt teilbar?

Zusammenarbeit/Vernetzung mit den anderen Akteuren der Kette

Welche Art von Kontakt besteht zu anderen Akteuren? (*Austausch, Absprachen, Kooperationen...*)

Wie würden Sie Ihre Haltung/Ihr Verhältnis zu Ihren Marktpartnern beschreiben? (*eng, lose, vertrauensvoll, misstrauisch...; wird bewusst gepflegt, eher vernachlässigt, notwendig aber ungeliebt...*)? Gibt es die „feinen Unterschiede“?

Worin bestehen für Sie die gemeinsamen Interessen; in welchen Bereichen treten eher gegensätzliche Positionen auf?

Wie äußert sich das in der betrieblichen Praxis? (*überbetrieblicher Daten- und/oder Informationsaustausch, gemeinsame Nutzung von Ressourcen ...*)

Wie weit sollte dieses – im Idealfall - Ihrer Meinung nach gehen? Was halten Sie für sinnvoll, was hindert Sie an einer Verwirklichung?

Mit welchen Auswirkungen würden Sie rechnen?

Wie wird in Ihrem Unternehmen mit den verschiedenen – teilweise auch widersprüchlichen - Interessenebenen (*eigener Betrieb – Kette – Verbraucher*) umgegangen?

Welche alltäglichen Konflikte treten auf? Wie wird im Konfliktfall entschieden?

Fazit

An welche weiteren Ursachen für bestehende Ineffizienzen haben wir bisher nicht gedacht?

Was halten Sie noch für wichtig?

