



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

## Ergebnisse und Empfehlungen für die Praxis und die Politik

### STECKBRIEF

Unternehmen, die ökologische Lebensmittel produzieren, verarbeiten oder vermarkten, haben sich häufig aus Nischen heraus entwickelt. Das CORE Organic II-Projekt HealthyGrowth hat Unternehmen und Nahrungsmittelinitiativen untersucht, denen es gelungen ist, trotz des Wachstums ihre Unternehmenswerte und die Höherwertigkeit der Produkte zu bewahren und diese besonderen Qualitätseigenschaften den Kunden zu vermitteln.

Projektlaufzeit: 01.04.2013 bis 31.08.2016

### HINTERGRUND und ZIELSETZUNG

Unternehmen und Initiativen, die ökologische Lebensmittel produzieren, verarbeiten oder vermarkten, sind oft aus der Nische heraus gewachsen. Sie konnten aber dennoch ihre Werte und die damit verbundenen Qualitätseigenschaften bewahren. Umschreiben lassen sich diese Werte mit den Prinzipien des ökologischen Landbaus, also Gesundheit, Ökologie, Gerechtigkeit und Sorgfalt (IFOAM-Standards). Die Herausforderung für die Unternehmen besteht darin, im Zuge des Umsatzwachstums, Kompromisse einzugehen und zumindest einen Teil der ursprünglich sehr charakteristischen Werte abzuschwächen.

Der Begriff der Höherwertigkeit im Kontext ökologischer Lebensmittel bezieht sich einerseits auf die Produktqualitäten, die sich u.a. auf die Auswahl bestmöglicher Rohwaren zurückführen lassen. Andererseits beruht diese Höherwertigkeit auf Prozessqualitäten, die durch Art der Erzeugung und Verarbeitung sowie Maßnahmen zum Umwelt-, Natur- oder Tierschutz bestimmt werden. Nur wenn die Vermittlung dieser Höherwertigkeit über die Kette hinweg gelingt, wird der Verbraucher die höheren Preise als gerechtfertigt ansehen.

Ziel von 'HealthyGrowth' war die Untersuchung der fördernden und hemmenden Faktoren für das Unternehmenswachstum in der ökologischen Lebensmittelwirtschaft. Das Konsortium des CORE Organic II-Projektes bestand aus zehn nationalen Forschungsteams. Diese haben 19 Fallstudien untersucht, die unterschiedliche Ausprägungen des Unternehmenswachstums in der ökologischen Agrar- und Lebensmittelwirtschaft kritisch beleuchten (Abb. 1). Die vergleichende Auswertung ließ fünf Schlüsselaspekte hervortreten, die maßgeblich zur Stärkung eines wertebasierten Wachstums von Unternehmen und Wertschöpfungsketten (WSK) beitragen können.

Empfehlungen richten sich sowohl an Unternehmerinnen und Unternehmer mit Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung von ökologischen Lebensmitteln und an Verantwortliche in Politik und Verwaltung.

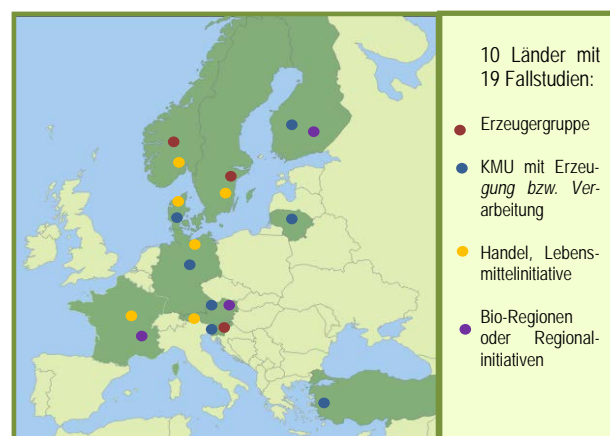


Abbildung 1: Geographische Verteilung der HealthyGrowth-Fallstudien

### ERGEBNISSE und EMPFEHLUNGEN

#### (I) Kooperation und effektive Kommunikation in ökologischen Wertschöpfungsketten

Langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit spielt eine zentrale Rolle z.B. für die Umsetzung vereinbarter Standards bzw. die umfassende Integration der WSK. Bei raschem Wachstum treten häufig Spannungen auf. Kontroverse Diskussionen beziehen sich v.a. auf Produkt- und Prozessqualitäten, die räumliche Nähe (Regionalität) oder die Zusammenarbeit mit konventionellen Verarbeitern bzw. Handelsunternehmen. Veränderungsprozesse betreffen sowohl das Einzelunternehmen als auch die Zusammenarbeit über die WSK hinweg.

**Anregungen für die Praxis:** Um diese Spannungen aufzufangen und konstruktiv in die Entwicklung einfließen zu lassen, sind angemessene Organisations- und Steuerungsstrukturen wichtig. Probleme müssen gemeinsam gelöst werden, um gute Beziehungen zwischen den Geschäftspartnern sowie zwischen den Unternehmen und den Verbrauchern bzw. der Bürgergesellschaft zu erhalten. Informelle Treffen wie Sommerfeste, Besichtigungen oder 'Tage der offenen Tür' bieten gute Gelegenheiten dazu. Regelmäßige Gesprächsrunden helfen formale und informelle Vereinbarungen zu bestätigen (Liefermengen, Lagerung, Logistik usw.). Bei ernsthaften Kommunikationsproblemen können u.U. Berater oder neutrale Moderatoren helfen.

**Anregungen für die Politik:** Die Schaffung kompetenter Anlaufstellen für

z.B. Prozessmoderation, Beratung zum Vertragsrecht oder zur Förderung - auch als Online-Angebote - wären hilfreich. Wichtig ist v.a. die möglichst unbürokratische Förderung von Zusammenschlüssen als WSK-Partnerschaften, Operationelle Gruppe, Netzwerk bzw. Wirtschaftscluster. Auch die Passfähigkeit zwischen z.B. der ländlichen Entwicklungs- und der Wirtschaftsförderung spielt eine Rolle.

## (II) Unternehmensberatung für das Management

Typischerweise liegen in Agrar- und Ernährungsunternehmen nur begrenzt Managementkenntnisse vor. Führungskräfte heben daher oft im Rückblick hervor, dass sie viele Fehler hätten vermeiden können, wenn sie Zugang zu professionellem Managementwissen gehabt hätten. Stattdessen haben sie sich dieses schrittweise, oft durch Versuch-und-Irrtum, erwerben müssen.

Anregungen für die Praxis und die Politik: Im Rahmen der Expansion oder Umstrukturierung können Unternehmen gezielt die rechtzeitige Inanspruchnahme externer Dienstleister einplanen für z.B. Finanzcontrolling, Zertifizierungen, Marktanalysen, interne Strategie- und Organisationsentwicklung oder das Coaching des Führungsteams. Neben bereits vorliegenden Angeboten (BÖLN), lassen sich noch gezielter Beratungsmodulare bzw. Weiterbildungsmaßnahmen fördern und nutzen. Wenn die Anpassung des Managements vernachlässigt wird, zeigt sich die Wirkung oft erst nach Jahren, wenn z.B. die Personalpolitik nicht mit der Produktionsentwicklung mitgewachsen ist.

## (III) Weiterbildung im Öko-Lebensmittelsektor

Unternehmen und Ketten profitieren, wenn sich Kollegen, Erzeuger, Verarbeiter und Verbraucher regelmäßig austauschen. Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter stellen einen wichtigen Erfolgsfaktor dar, v.a. im Kundenkontakt. Da die Bandbreite der Qualitätsaspekte im Lebensmittelsektor sehr stark zugenommen hat, ist ein ausreichendes Wissen über die Höherwertigkeit der Erzeugnisse für die Verantwortlichen in den Unternehmen besonders wichtig. Anregungen für die Praxis: Entwicklung hausinterner Aus- und Weiterbildungskonzepte (auch in Kooperation mit Partnerunternehmen); Verstärkte Nutzung externer, oft überregionaler Lern- und Trainingsangebote; Organisation von z.B. Stammtischen zum Informationsaustausch (Vereine, Verbände, Netzwerke).

Anregungen für die Politik: Unterstützung des Angebots von Ausbildungsmodulen zur wertebasierten Erzeugung, Verarbeitung, des Handels (Berufsschulen, Lehr- und Versuchsanstalten, Fachschulen, Fachhochschulen, Universitäten); Aufbau eines Netzwerks von Best-Practice Beispielen.

## (IV) Öffentliche Beschaffung

Viele Bürger haben zunehmende Erwartungen an die öffentliche Beschaffung von ökologisch, tiergerecht oder saisonal erzeugten Lebensmitteln. Derzeit besteht jedoch noch eine erhebliche Diskrepanz zwischen gesellschaftlichem Anspruch und administrativer Umsetzung. Obwohl das Bio-Catering für Schulen, Kindertagesstätten und andere Einrichtungen rechtlich umsetzbar und gesellschaftspolitisch erwünscht ist, gelingt es in der Praxis oft nicht.

Anregungen für die Praxis: Neue Anbieter können sich bei Vergabeportalen registrieren und im Vorfeld von Ausschreibungen gezielt mit der Verwaltung ins Gespräch kommen; frühzeitig Verbindungen zu Vereinen, Kammern und potentiellen Zulieferern aufbauen.

Anregungen für die Politik: Verpflichtende Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei öffentlichen Ausschreibungen für Gemeinschaftsverpflegungen! Die europaweit geltenden ‚Grünen Beschaffungsstandards‘ bilden die Grundlage für die Auswahl gemäß klar definierter Kriterien (Bio-Lebensmittel, kurze Transportwege/ Regionalität, Abfallvermeidung, Nutzung umweltfreundlicher Geräte und Reinigungsmittel, Förderung von kleinen und mittleren Erzeugern und deren Innovationskraft im ländlichen Raum).

## (V) Gesellschaftliche Verankerung wertebasierter Ernährung

Verbraucher-Erzeuger-Gemeinschaften oder vergleichbare Initiativen bilden alternative Konzepte eines nachhaltigen Konsums. Auch in vielen anderen Öko-WSK ist bzw. war das zivilgesellschaftliche Engagement im Bereich Soziales oder Umwelt von großer Bedeutung für ein wertebasiertes Wachstum.

Anregungen für die Praxis: Die Kooperation mit ehrenamtlich Engagierten kann die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens glaubhaft untermauern und eröffnet neue Möglichkeiten für die interne und externe Kommunikation. Transparenz und Partizipation erfordern offene Kommunikations- und Entscheidungsprozesse.

## FAZIT

Die Vermittlung der zusätzlichen Werte und speziellen Produktmerkmale bringt für wachsende Unternehmen und Initiativen im Öko-Lebensmittelsektor vielfältige Herausforderung mit sich. Diese erfordern eine stete Weiterentwicklung des Unternehmensmanagements und der Organisation der WSK. Viele Angebote liegen bereits vor z.B. durch das BÖLN. Die Empfehlungen des Projektes HealthyGrowth verdeutlichen weiterführende Ansatzpunkte zur Stärkung von wachsenden Unternehmen und Initiativen.

### Projektbeteiligte

Prof. Dr. Anna Maria Häring (Projektleiterin)  
Dr. Susanne v. Münchhausen, Dr. Karlheinz Knickel,  
Michaela Haack, Kristin Swoboda, Monika Weber

### CORE Organic II Konsortium

Koordinator: Noe, E., Dänemark  
Schermer, M., Österreich  
Lamine, C., Cardona, A., Frankreich  
Kvam, G-T. und Bjørkhaug, H., Norwegen  
Milestad, R. und von Oelreich, J., Schweden  
Risku-Norja, H., Finnland  
Girgždienė, V. und Skulskis, V., Litauen  
Borec, A. und Prisenk, J., Slowenien  
Giray, H. und Atasay, A., Türkei  
<http://projects.au.dk/healthygrowth/>

### Kontakt

Für weitere Informationen zum Projekt wenden Sie sich bitte an:  
Dr. Susanne v. Münchhausen  
Tel. 03334.65.7355  
Mail: [Susanne.vonMuenchhausen@hnee.de](mailto:Susanne.vonMuenchhausen@hnee.de)

Eine ausführliche Darstellung der Projektergebnisse finden Sie unter <https://www.bundesprogramm.de/was-wir-tun/projekte-foerdern/forschungs-und-entwicklungsvorhaben/projektliste/> und [www.orgprints.org](http://www.orgprints.org), Projektnummer FKZ 28120E020

### Impressum

Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE)  
FG ‚Politik und Märkte für die Agrar- und Ernährungswirtschaft‘  
Prof. Dr. Anna Maria Häring  
Schicklerstr. 5, 16225 Eberswalde  
[www.hnee.de/HealthyGrowth](http://www.hnee.de/HealthyGrowth)