AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
http://ageconsearch.umn.edu
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

SCHRIFTEN DER GESELLSCHAFT FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN DES LANDBAUES E.V.

Müller, K., Geyer, M., Bokelmann, W.: Qualitätssicherung in Netzwerken: Qualitätsrelevante Schwachstellen in Lieferketten von Ökoobst und –gemüse sowie Möglichkeiten ihrer Minderung. In: Hagedorn, K., Nagel, U.J., Odening, M.: Umwelt- und Produktqualität im Agrarbereich. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 40, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (2005), S. 163-172.

Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Bd. 40, 2005: 163 - 172

QUALITÄTSSICHERUNG IN NETZWERKEN: QUALITÄTSRELEVANTE SCHWACHSTELLEN IN LIEFERKETTEN VON ÖKOOBST UND -GEMÜSE SOWIE MÖGLICHKEITEN IHRER MINDERUNG

Kathrin Müller, Martin Geyer und Wolfgang Bokelmann[*]

1 Einleitung

Obst und Gemüse ist neben Molkereiprodukten *der* Umsatzträger im Handel mit Ökoprodukten. 60 % der Bioprodukte kaufenden Kunden erwerben Obst und Gemüse (vgl. VON ALVERSLEBEN und BRUHN, 2001). Während es bei anderen Produkten inzwischen auch Absatzprobleme gibt, bestehen bei Ökoobst und -gemüse zeitweise europaweit noch Versorgungsengpässe (vgl. GRONEWALD und 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 (KADER, 2000) geschätzt.

Diese sind als ein Indikator für Ineffizienzen in den Vermarktungsketten zu werten, die offenbar zu einem beträchtlichen Teil durch unkoordiniertes und damit insgesamt oft wenig produktangepasstes Handeln der beteiligten Akteure verursacht werden.

Daher kann davon ausgegangen werden, dass sich aus Wissen, Verständnis und Koordinierung der unterschiedlichen Akteursaktivitäten erhebliche Potentiale ergeben, die hohen Verluste durch eine produktangepasste Prozessführung erheblich zu mindern.

Potentiell liefern die Ergebnisse der Untersuchung auch Ansätze zur Kostenoptimierung entlang der Lieferketten und fungieren als Grundlage von derzeit in der Entwicklung befindlichen Qualitätsmanagementsystemen für ökologisch erzeugte Gartenbauprodukte.

2 Wissenschaftlicher 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 deutlich Bemühungen zu beobachten gewesen, kettenübergreifend zu denken und zu entscheiden (vgl. u.a. WIERENGA, 1997, FRIEDRICH und 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: 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.

[*] Dipl. Ing. Kathrin Müller und Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann, Humboldt-Universität zu Berlin, Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät, Institut Wisola, Fachgebiet Ökonomik der Gärtnerischen Produktion, Luisenstr. 56, 10117 Berlin, kathrin.mueller@agrar.hu-berlin.de; Dr. Martin Geyer, Institut für Agrartechnik Bornim e.V., Abteilung Technik im Gartenbau, Max-Eyth-Allee 100, 14469 Potsdam, geyer@atb-potsdam.de.

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: 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 spiegelten sich diese Erkenntnisse bisher nur wenig wider. Auch in der wachsenden Forschungslandschaft im 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 dies für den Bereich der Qualitätssicherung besonders essentiell erscheint und durch die Ausrichtung des ökologischen Landbaues an einem ganzheitlichen Qualitätsbegriff das Verständnis und das Interesse der Akteure an einer gemeinsame Verantwortung für das gemeinsame Produkt eher zu erwarten ist als im konventionellen Landbau.

3 Untersuchungsmethoden und Vorgehen

Ökoprodukte wurden im Jahr 2002 in Deutschland zu etwa jeweils einem Drittel über den Lebensmitteleinzelhandel bzw. über den Naturkosteinzelhandel und Reformhäuser vermarktet (vgl. MICHELS et al., 2003). Diese beiden Vermarktungswege sind in der Regel mehrstufig und wurden daher im Projekt näher untersucht.

Der erste Teilschritt diente der Konstruktion eines 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 der umfangreich vorhandenen, naturwissenschaftlichen Kenntnisse 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. Als Methode der Datengewinnung wurden 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 Gespräches. 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. (vgl. WITZEL, 1996).

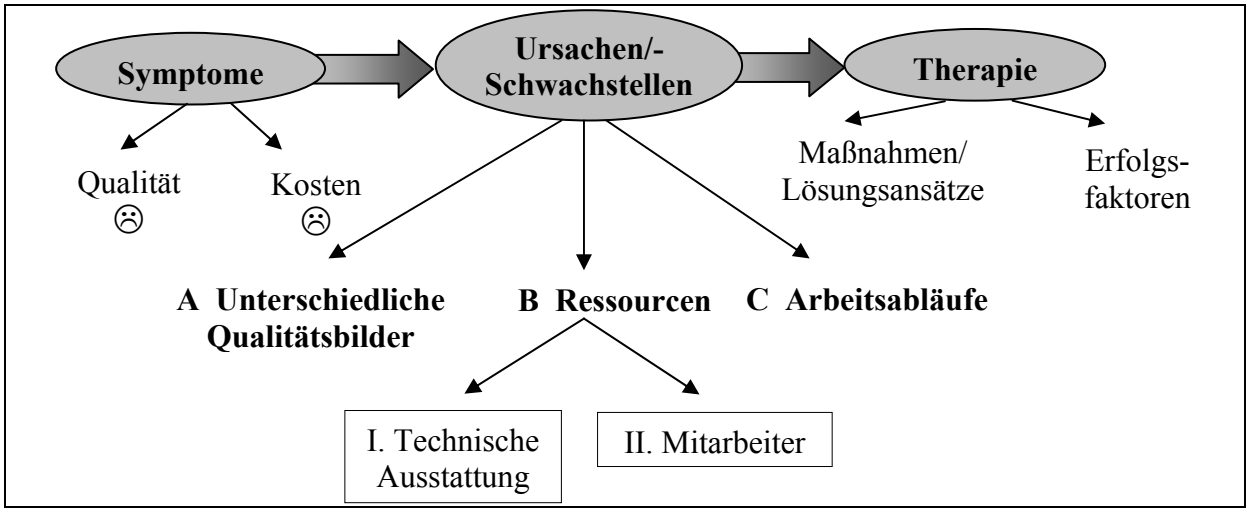
Die Untersuchung hat explorativen Charakter. Typische Lieferketten für ökologisches Obst und Gemüse wurden fallbeispielhaft dahingehend analysiert, inwieweit sie durch ihre Aktivitäten, Struktur und Koordinierung ein produktangepasstes, qualitätserhaltendes Handling ermöglichen bzw. aufgrund welcher Tatsachen dieses gegenwärtig noch behindert wird. Ergänzt wurden diese Informationen durch Erfahrungen und Wissen von Experten sowie Interviews mit je einem konventionell arbeitenden Erzeuger, Großhändler und Einzelhändler.

Auch die Schweiz und die 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. z.B. 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.

Zwischen Januar und Juli 2003 wurden insgesamt 57 Interviews geführt, davon sechs in den Niederlanden und sieben in der Schweiz. Sie dauerten zwischen 1 und 4 Stunden, wurden auf Tonband aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Die weitere Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach MAYRING (1999) kombiniert mit wiederholten Diskussionen in der Arbeitsgruppe sowie auch mit Außenstehenden (vgl. WITZEL, 1989). Die Kategorienbildung erfolgte gemischt induktiv und deduktiv, d.h. sowohl theoretisch begründet abgeleitet aus der Fragestellung der Studie als auch aus der Kenntnis des 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 verkürzt Abbildung 1.

Die Möglichkeiten einer Computer gestützten Auswertungsroutine (vgl. KUKARTZ, 1999) wurden 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.

Abbildung 1: Codebaum (stark vereinfacht)



4 Ergebnisse der Befragungen in Deutschland

4.1 Beschreibung der Symptome

Als 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, teilweise sehr drastisch 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 hohem Anteil Schwund.

Das zweite Symptom sind die hohen **Kosten,** welche die Produktion und insbesondere auch die Vermarktung von Bio-Produkten verursachen und die sich in den immer noch sehr hohen Verbraucher-Mehrpreisen von durchschnittlich ca. 70 % (GRONEWALD und 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. Günstige Chargengrößen werden nur selten erreicht; viele verschiedene Lieferanten bei jeweils geringen Abhol- bzw. Lieferungsmengen, uneinheitliche Partien, kleine 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 skeptisch gegenüber.

4.2 Beschreibung von Schwachstellen und Lösungsansätzen

4.2.1 Verschiedene Qualitätsbilder der Akteure

„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)[1]

Eine der wichtigsten 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 einem vom Kompetenzzentrum Ökolandbau Niedersachsen 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 schwer zu definieren sind, da es sich um ein Naturprodukt handelt. Außerdem ist der Qualitätsbegriff schon in der Umgangssprache mit verschiedenen Bedeutungen besetzt, teilweise sehr verwaschen und vage. Daher wurde vermutet, dass auch das jeweilige Qualitätsverständnis der Akteure individuell ausgeprägt ist und sich grundlegend voneinander unterscheidet, d.h. im schlimmsten Fall jeder unter Qualität etwas anderes versteht. Dass sich allein daraus erhebliche Schwierigkeiten erschließen, liegt auf der Hand.

Diese Vermutung wurde in den Untersuchungen bestätigt. Es treten 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 Eigenschaften zeigt Tabelle 1.

Tabelle 1: Unterschiedliche Qualitätsauffassungen der Akteure

	Erzeuger	Großhandel	Einzelhandel
Produkt	frisch, robust	—	frisch, knackig
	Handelsklassen	**Handelsklassen**	**sauber, gesund...**
	fachgerechte Ernte	—	professionell geerntet
	Haltbarkeit	**Haltbarkeit**	**Haltbarkeit**
	innere Qualität	—	innere Qualität
	—	Arten- und Sortenvielfalt	Vielfalt
	Regionalität	**Regionalität**	**Regionalität**
	gute **Verpackung**	**Verpackung** (sicher, sauber, stapelbar, attraktiv)	**Verpackung** (gut handhabbar)
Prozess	—	einheitliche Partien	—
	—	ausreichende Mengen	—
	—	Liefersicherheit	—
	—	Termintreue, Flexibilität	—
	—	Kennzeichnung	—
		guter Preis	—

Quelle: eigene Darstellung.

Lösungsansätze liegen in erster Linie im Bemühen um eine bessere Absprache aller Beteiligten, um Kommunikation der verschiedenen Vorstellungen und Anforderungen, um Mitteilung, um Austausch, um „Übersetzen“ und ins Gespräch kommen über Qualität und die eigenen Bedürfnisse, Möglichkeiten und Grenzen mit dem Ziel, die verschiedenen Qualitätsprofile transparent zu machen und bestenfalls ein abgestimmtes Handeln zu ermöglichen.

[1] Zitate der befragten Akteure sind anonymisiert und daher im Text jeweils mit Codes versehen.

Allerdings sollten auch keine zu hohen Ansprüche gestellt und keine schnellen Lösungen erwartet werden. Vielmehr war man der Auffassung, dass eine Annäherung realistisch und leistbar ist, aber letztlich eben *„…die Welt aus den Augen des Erzeugers anders aussieht als aus den Augen eines Händlers“ (B0).*

4.2.2 Mangelhafte technische Ausstattung der beteiligten Akteure

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

Insbesondere bei den baulichen und technischen Gegebenheiten sowie bei den genutzten Transportmitteln werden gravierende Mängel beschrieben, denen ein ganz erheblicher Einfluss auf die Qualität der Produkte eingeräumt wird. Auf allen Stufen betrifft dies hauptsächlich den Aspekt der produktspezifischen Kühlung. Lediglich Großhändler sind hierfür ausreichend ausgestattet.

Erzeuger verfügen in aller Regel über eine einfache Kühlmöglichkeit. Oft sind dies kleine Kühlzellen; alternativ werden aber auch Keller, alte Tierställe oder andere Teile alter Gebäude genutzt, die an sich schon sehr kühl sind. Teilumgestellte Betriebe haben den Vorteil, dass man *„das bisschen Bio“(A11)* mit in den vorhandenen konventionellen Anlagen kühlen kann. Fahrzeuge von Erzeugern sind in der Regel sehr einfach ausgestattet und verfügen über keine Kühlung. Die Ausstattung der Einzelhändler differiert sehr stark, vor allem in Abhängigkeit von der Größe der Läden.

Insgesamt sind die Defizite von Öko-Akteuren im Vergleich zu den Möglichkeiten konventioneller Unternehmen erheblich; *„...da hängt der Biobereich tierisch hinterher“(B3).* Die notwendigen Maßnahmen und Lösungsansätze zielen schwerpunktmäßig auf die Einhaltung einer geschlossenen Kühlkette bis zum Verbraucher. Problembewusstsein, Ideen und Wünsche zur Verbesserung der Situation 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 kleinbetrieblichen Strukturen verbunden mit der 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 organisatorische oder strukturelle Maßnahmen genannt. In diese Richtung zielen die gemeinsame Nutzung von technischen Möglichkeiten (Lagerung, Aufbereitung, Verpackung) z.B. durch Erzeugergemeinschaften, die Abholung der Ware durch die Zwischenhändler, die Nutzung von Speditionen für den gekühlten Transport oder auch vorhandener konventioneller Strukturen u.a.

4.2.3 Unzureichende Qualifikation der Mitarbeiter auf allen Ebenen

> *„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.

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 ist, dass un- und angelerntes Personal verbreitet auch an den kritischen, qualitätsrelevanten Stellen eingesetzt ist.

Beim Erzeuger wird vor allem der hohe Anteil an an- und ungelernten 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. Teilweise werden auch den Betriebsleitern fachliche Defizite und fehlende Erfahrungen im ökologischen Landbau bescheinigt.

Für den Großhandel 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 Personal gearbeitet. Als Mangel wird hier besonders die Unfähigkeit, auf die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Kunden einzugehen, als auch das Fehlen an Wissen und Erfahrung bezüglich der Produkte (Handelsklassen, Frische, Wissen um Verderbursachen etc.) empfunden.

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.

4.2.4 Wenig aufeinander abgestimmte Arbeitsabläufe

Auch die einzelnen Arbeitsabläufe bei den Akteuren und an den Schnittstellen zwischen den Akteuren 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 Großhandel oft auch nicht fachgerechtes Putzen und Sortieren (Marktaufbreitung) empfunden. Die eigene Auslieferung der Ware ist kritisch, weil die wenigsten Erzeuger mit geeigneten Fahrzeugen ausgestattet sind und sollte deshalb weitgehend vermieden werden. Durch die allgemein hohe Arbeitsbelastung der Mitarbeiter erfolgt eine Auslieferung außerdem oft erst am Tag nach der Ernte und bei zu geringen Mengen auch nicht täglich.

Als Schwierigkeiten der Großhändler werden vorrangig die Bereiche Belieferung durch den Erzeuger, unzureichende Wareneingangskontrollen 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 von allen Befragten 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 (Ware steht bis zur Ladenöffnung zu lange ungekühlt draußen oder im Laden), die Wareneingangskontrollen, die Temperaturführung im Geschäft, der Umgang mit Reklamationen und eine unzureichende Warenpflege genannt.

Als besonders problematisch wird von allen Akteuren immer auch der Warentransport (zu lange, zu weit, zu warm, zu kalt, sprunghafte Temperaturwechsel, unpünktlich, Stau...) angesehen.

Die grundsätzlichen 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,
- im Zweifelsfall Einschränkung auf das, was möglich ist.

4.2.5 Ungenügende Nachfrage durch den Verbraucher

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

Das Verhalten des Verbrauchers bestimmt den Absatz und damit maßgeblich auch die Qualität von ökologisch erzeugten 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, vor allem 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 eindeutige Positionierung und stärkeres Engagement des Lebensmitteleinzelhandels als auch von staatlicher Seite für notwendig erachtet, sowie 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.

4.3 Beschreibung bereits vorhandener förderlicher Aspekte

Neben den vielen Problemen wurden in den untersuchten Ketten aber auch eine Reihe von typischen Faktoren identifiziert, welche die notwendigen Aktivitäten zum Qualitätserhalt der Produkte in der Nachernteperiode sehr wirksam unterstützen. Viele dieser Faktoren sind auch charakteristisch für Netzwerkstrukturen.

Innerhalb der untersuchten Netzwerke und Betriebe werden die motivalen Bedingungen als sehr günstig eingeschätzt: flache Hierarchien, viel eigenverantwortliches Arbeiten, eher wenige Mitarbeiter, kleine Gruppen, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten etc. Zusätzliche betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen wirken sich ebenfalls in einer sehr hohen Motivation der beteiligten Mitarbeiter auf allen Stufen aus. Auch im Bereich Informationsaustausch, Kontakte und überbetriebliches Qualitätsinteresse hat der ökologische Landbau eine besondere Stärke aufzuweisen: Eine Identifizierung der Akteure mit den Grundsätzen einer ökologischen Wirtschaftsweise schafft offenbar eine breite, recht tragfähige gemeinsame Basis, die oft über die ganz eigenen betrieblichen Interessen hinaus reicht. Außerdem wird viel Wert auf persönliche Beziehungen und die Pflege von Kontakten gelegt bzw. eine Annäherung an anonyme konventionelle Verhältnisse befürchtet. Typisch ist außerdem eine informelle Führung der Ketten durch bestimmte Akteure, welche eine Art Koordinierungs- oder Promotorenfunktion in der Kette erfüllen. Dies steht oft in engem Zusammenhang mit dem Wirken bestimmter, sehr anerkannter und geachteter Persönlichkeiten mit ausgeprägt integrativen Fähigkeiten.

5 Zusammenfassung und Fazit

In Deutschland werden Probleme hinsichtlich der äußeren und der Frischequalität von ökologisch erzeugtem Obst und Gemüse von allen beteiligten Akteuren als erheblich wahrgenommen. Ursachen wurden sowohl im Verantwortungsbereich der einzelnen Unternehmen als auch an den Schnittstellen, bei der Koordinierung der Aktivitäten der verschiedenen Akteure und im gesellschaftlichen Umfeld identifiziert.

Lösungsansätze werden vor allem in einer kontinuierlichen Kommunikation und Absprache aller Beteiligten, der Stärkung der fachlichen und sozialen Kompetenz auf allen Ebenen sowie einer gemeinsamen Ausrichtung von Arbeitsabläufen an den Bedürfnissen eines lebendigen und stoffwechselnden Produktes gesehen. Als notwenig erachtet werden auch Anstrengungen zur Förderung der Nachfrage und zur Aufklärung des Verbrauchers. Förderlich wirken sich außerdem die vorhandenen netzwerkartigen Strukturen mit einer hohen Motivation der beteiligten Mitarbeiter sowie ausgeprägten persönlichen Kontakten aus. Insbesondere auf bilateraler Ebene sind die Verbindungen teilweise sehr eng. Einem Ketten übergreifenden Denken über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus kommt man in Ansätzen schon recht nahe. Hier wird es in nächster Zeit vor allem darauf ankommen, diese günstigen Bedingungen bei einer Ausweitung des Ökolandbaus mit sich verändernden Strukturen zu nutzen und zu erhalten.

Literatur

ALVENSLEBEN, R. VON und M. BRUHN (2001): Verbrauchereinstellungen zu Öko-Produkten – Ergebnisse einer Langfriststudie. Vorträge zur Hochschultagung 2001. In: Schriftenreihe der Agrar- und Ernährungswissenschaftlichen Fakultät der Universität Kiel, H. 92: 91-100.

BECK, A. (2000): Die Qualität wird die Zukunft entscheiden. In: GÄA Journal, H. 3: 10-11.

BOKELMANN, W. (2001): Perspektiven des Gartenbaus in einem internationalen Markt. In: Agrarwirtschaft 50 (5): 273-274.

BOKELMANN, W. und W. LENTZ (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.-15.09.2000. Acta Horticulturae, No. 536: 589-597.

BOKELMANN, W., R. GOCHT, A. MÜLLER, W. RIEDEL, M. THIELEMANN und A. VON ALLWÖRDEN (1999): Veränderung der Vermarktungsstrukturen von frischem Gemüse – Konsequenzen für zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten in der Produktion. In: Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank, H. 13, Frankfurt a. M.

DIENEL, W. (2001): Transaktionskostentheoretisch basierte Analyse der Organisationsprobleme bei der Erschließung des Ökomarktes. In: Agrarwirtschaft 50 (6): 354-362.

FRIEDRICH, S. A. und H. H. HINTERHUBER (1999): Wettbewerbsvorteile durch Wertschöpfungspartnerschaften. Paradigmenwechsel in der Hersteller/Handelsbeziehung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, H. 1: 8-13.

GRONEWALD, F. und U. HAMM (2003): Wie die Ökomärkte in Europa ausweiten? In: Ökologie & Landbau, Jahrbuch Öko-Landbau 2003.

JONGEN, W. M. F. (2000): Food Supply Chains: From Productivity toward Quality. In: Shewfeld, R.L., B. Brückner (eds.): Fruit & Vegetable Quality: An Integrated View. Technomic Publishing Company, Lancester U.S.A.: 3-20.

JONGEN, W. M. F. (1999): Technological innovations in a changing environment. In: Hägg, M., R. Ahvenainen, A. M. Evers, K. Tiilikkala (eds.): Agri-Food Quality II. Quality management of fruit and vegetables. The royal Society of Chemistry, Cambridge, UK.

KADER, A. A. (2000): 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 (4): 232-241.

KUKARTZ, U. (1999): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Westdeutscher Verlag.

MAYRING, P. (1999): Einführung in die qualitative Forschung. Psychologie Verlags Union, Weinheim.

MICHELS, P, A. SCHMANKE, E. LINNERT (2003): Bio-Frische im LEH: Fakten zum Verbraucherverhalten. Materialien zur Marktberichterstattung, Bd. 45. ZMP, Bonn.

PRUSSIA, S. E. and J. P. OGIER (2000): Soft systems methodologies for modeling postharvest chains. In: Proceedings of the XIVth International Symposium on Horticultural Economics, St Peter Port, Guernsey, UK, 12.-15.09.2000. Acta Horticulturae, No. 536: 653-660.

RICHTER, T., K. REUTER und H. ALLERSTORFER (2002): Biomärkte – von den Nachbarn lernen. In: Ökologie und Landbau 121: 6-11.

SCHMIDT, C. und U. HÖPER (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 Bd. 75: 374-401.

WIERENGA, B. (1997): Competing for the Future in the Agricultural and Food Channel. In: Wierenga, B., A. van Tilburg, K. Grunert, J.-B. E. M. Steenkamp, M. Wedel (eds.): Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World. Boston, London, Dordrecht: 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., A. Böttger: Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden Baden.