

Hemmnisse beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung vor dem Hintergrund organisationalen Scheiterns und Lernens

Jan Niessen¹

Abstract – In den letzten Jahren waren sowohl die Außer-Haus-Verpflegung (AHV) als auch der Bio-Markt bedeutende Wachstumsbereiche in der deutschen Lebensmittelwirtschaft. Der Einsatz von Bio-Produkten in der AHV als Verbindung dieser Bereiche, stellt für viele Akteure eine besondere Herausforderung dar. Wurden bislang vor allem Best Practice Fälle untersucht und dargestellt, werden in einem laufenden Forschungsprojekt Gründe für die Reduzierung oder Aufgabe des Bio-Einsatzes in AHV-Betrieben analysiert. Hemmnisse für den Bio-Einsatz sind vielfältig und komplex. Prozesse des organisationalen Scheiterns und Lernens und damit einhergehend die Lernfähigkeit von Betrieben, sind wichtige Erfolgsfaktoren, die bislang kaum Gegenstand agrarökonomischer Forschung waren. Die Ergebnisse zeigen, dass die Lernfähigkeit der AHV-Akteure einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg bei der Überwindung betrieblicher Entwicklungshemmnisse haben kann.

EINLEITUNG

Seit der Jahrtausendwende waren sowohl die Außer-Haus-Verpflegung (AHV) als auch der Bio-Markt ein stark wachsender Bereich in der deutschen Lebensmittelwirtschaft. Der ebenfalls gestiegene Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der AHV wurde in den letzten Jahren aus verschiedenen Perspektiven erforscht. Im Fokus standen Status Quo des Bio-Einsatzes, Einführungskonzepte, Erfolgsfaktoren, Zertifizierungsbedingungen und damit v. a. Best Practice Beispiele (vgl. Rückert-John 2007).

Im Rahmen eines laufenden Forschungsprojektes¹ wird untersucht, welche Hemmnisse dazu führen, dass ein bestehender Einsatz von Bio-Produkten in der AHV verringert oder eingestellt wird. Dieses Scheitern des Bio-Einsatzes / Bio-Projekts in den beforschten Organisationen fordert von selbigen Lösungen, um den Fortbestand der Gesamtorganisation zu sichern. Diese (Lern-)Prozesse hängen von unterschiedlichen, teils komplexen internen und externen Gegebenheiten ab. Ziel dieses Beitrags ist es, mit der Darstellung von Hemmnissen beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der AHV die Aspekte und Bedeutung der Fehlerkultur und Lernreife (Ebner et al. 2008) zur Überwindung der „Bio-Krise“ herauszustellen. Dieser Forschungsbereich kann der

Organisationsentwicklung zugeordnet werden, welcher bislang kaum Gegenstand der agrarökonomischen bzw. -soziologischen Forschung war.

EMPIRIE UND METHODEN

Empirisch werden mittels Einzelfallstudien möglichst realistische und ganzheitliche Bilder der Fälle erfasst (Lamnek 1995). Die Fälle bilden verschiedene Betriebstypen der AHV im deutschen Bundesgebiet, die in der Vergangenheit Öko-Produkte eingesetzt, und diesen Einsatz eingestellt oder reduziert haben. Die AHV-Betriebe lassen sich unterteilen in Individualverpflegung (IV), wie Restaurants oder Systemgastronomie und Gemeinschaftsverpflegung (GV), wie Betriebsverpflegung oder Mensen. Diese Kriterien lagen der Auswahl und Akquise der Fälle zugrunde. Die Fall-Akquise stellte eine besondere Herausforderung an das Forschungsteam, da sich kein Betrieb auf die Fahnen schreibt, den Bio-Einsatz zu reduzieren oder insgesamt aufzugeben.

Zentrales Instrument bei der Fallanalyse bildet das qualitative Leitfadeninterview mit Akteuren in leitender Funktion. In einer ersten Erhebungsrunde, welche als Datengrundlage für die hier dargestellten Forschungsergebnisse dient, wurden Interviews bei sieben Betrieben der IV und zwölf der GV durchgeführt. Die Interviews wurden transkribiert und mittels Qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2003) ausgewertet.

ERGEBNISSE

Hemmnisse für den Bio-Einsatz der Organisationen stellen sich unterschiedlich, vielschichtig und komplex dar, in Abhängigkeit von den Strukturen und Umweltbeziehungen. Hinsichtlich der Begründungen des Scheiterns und damit potenzieller Lernprozesse gilt es, organisationsexterne sowie -interne Hemmnisse zu identifizieren und zu unterscheiden. Eine besondere Herausforderung besteht darin, Tendenzen der Affektlogik des Scheiterns wie Verleugnung, Abwehr, externe Schuldzuschreibung, Scham und Enttäuschung (Gössler 2007) zu berücksichtigen; diese erschweren die Unterscheidung zwischen organisationsexternen und -internen Ursachen, von denen hier eine Auswahl dargestellt wird.

Als Indikatoren für die Lernfähigkeit und damit einen konstruktiven und produktiven Umgang mit der „Bio-Krise“ können die Ausprägungen der Affektlogiken (s. o.), sowie der (Lern-)Prozesse und das

¹ Der Autor ist an der Universität Hohenheim, Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre (420b) in Stuttgart, Deutschland tätig (niessen@uni-hohenheim.de).

² "Verstetigung des Angebots von Öko-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung: Analyse von Gründen für den Ausstieg und Ableitung präventiver Maßnahmen", <https://bio-m-aus.uni-hohenheim.de>

Ergebnis der Überwindung des Scheiterns herangezogen werden. Gleichzeitig stellen die Ausprägungen der Dimensionen des organisationalen Lernens wie Selbstreflexion, Problemzuschreibung, Umweltsensibilität, Umgang mit Wissen, Zusammenarbeit, u. a. (Ebner 2008) wichtige Indikatoren dar.

Quantitative und qualitative Beschaffungsprobleme biologischer Lebensmittel stellen für AHV-Betriebe externe Hemmnisse dar, die teilweise jedoch auch intern bedingt sein können. So folgt auf Enttäuschungen über Bio-Lieferanten bei mehreren, insbesondere GV-Betrieben, eine Aufgabe oder Reduzierung des Bio-Einsatzes. In den letzten Jahren war eine positive Marktentwicklung und -ausdifferenzierung hin zu spezialisierten Bio-AHV-Lieferanten sowie verstärkter Beratungs- und Kommunikationsangebote, z. B. seitens der Centralen Markt- und Preisberichtsstelle, festzustellen. Dennoch hatte die Mehrheit der o. g. Akteure keine Informationen über neue Dienstleistungen, Produktentwicklungen und Beratungsangebote eingeholt.

Eine geringe Nachfrage nach Bio-Speisen wird teilweise als intern, jedoch größtenteils als extern bedingt wahrgenommen. Häufig bleibt die Nachfrage nach Bio-Speisen hinter dem zuvor geäußerten Wunsch der Gäste zurück. Dies führt teilweise zu sehr deutlichen Enttäuschungen der AHV-Akteure über ihre Gäste und damit zu einer Externalisierung der Problemursachen. Andere Akteure sahen das niedrige Nachfrageniveau jedoch auch durch eigene Kommunikationsdefizite hinsichtlich des Bio-Angebots bedingt. Diese werden dann wiederum internen Kapazitätslimitationen für eine adäquate Kommunikationspolitik zugeschrieben. In diesen letztgenannten Fällen, die ein Reflektieren der Problemlagen verdeutlichen, wurde trotz geringer Kapazitäten nach Wegen und Lösungen für eine Stärkung der Kommunikation gesucht. Gleichzeitig ist eine Verringerung der Essenszahlen von Bio-Speisen eine pragmatische Lösung, um eine Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage zu erreichen.

Höhere Preise der Bio-Lebensmittel im Ein- und Verkauf stellen insbesondere GV-Betriebe mit engem Budgetrahmen und festgelegten Essenspreisen vor Herausforderungen. Hierbei zeigt sich, dass ein kleinerer Teil der betroffenen Betriebe den Bio-Anteil stark reduziert oder aufgibt, der größere Teil jedoch lernt, geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Diese sichern den Fortbestand des Bio-Einsatzes, indem beispielsweise auf Bio-Fleisch verzichtet wird oder statt Bio-Menüs lediglich einzelne (preisgünstige) Komponenten angeboten werden, welches gängige von Beratern empfohlene Maßnahmen sind.

Anforderungen der Bio-Zertifizierung werden insbesondere von kleinen Unternehmen als externe Hemmnisse wahrgenommen, mit denen je nach Situation und Lernreife unterschiedlich lösungsorientiert umgegangen wird. In der gehobenen Gastronomie wird häufiger die Bio-Zertifizierung und damit auch die Bio-Kommunikation eingestellt, Bio-Lebensmittel aber aufgrund der hohen Produktqualitäten weiterhin eingesetzt oder durch regionale Produkte und Spezialitäten ersetzt werden.

DISKUSSION UND AUSBLICK

Beratung und Förderangebote bezüglich des Einsatzes von Bio-Lebensmitteln in der AHV sollten zukünftig den Stand der Organisationsentwicklung und Lernreife der Betroffenen berücksichtigen und diesem entsprechend angepasst werden. Dies ist zu betonen, da nach dem Scheitern des Bio-Einsatzes lediglich in zwei untersuchten GV-Betrieben und in keiner der IV-Betriebe nach einem kriseninduzierten Lernprozess Bio-Lebensmittel wieder verstärkt eingesetzt worden sind.

Insbesondere in Organisationen der GV, wie Schulen und Kindertagesstätten, wird unter dem Aspekt der Ernährungskompetenzbildung ein verstärkter Einsatz von Bio-Lebensmitteln diskutiert. Dem stehen jedoch häufig enge Budgetrahmen gegenüber, weshalb sich die Beachtung und Förderung organisationaler Lernprozesse und entsprechender Konzepte und Rahmenbedingungen als interne Erfolgsfaktoren anbieten. In der Betriebsverpflegung gilt es ebenfalls häufig, einen Spagat zwischen Budgetrahmen und zunehmend gesunden Ernährungsangeboten zu vollziehen. Hier, wie auch in IV-Betrieben der gehobenen Gastronomie, führen Lerneffekte aus gescheiterten Bio-Projekten teils zur Wahl konventioneller regionaler Angebote oder Spezialitäten. Die vorliegenden Forschungsergebnisse können wichtige Hinweise geben, um künftig Lernprozesse konstruktiv zu nutzen. Damit können interne Hemmfaktoren verringert und der Bio-Lebensmitteleinsatz in Organisationen der AHV so gestaltet werden, dass er internen und externen Bedingungen unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken gerecht wird.

DANK

Unser Dank gilt dem Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz mit der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, welche das Forschungsprojekt im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau fördern.

LITERATUR

- Ebner, G.; Heimerl, P. und Schüttelkopf, E. M. (2008). Fehler – Lernen – Unternehmen. Wie Sie die Fehlerkultur und Lernreife Ihrer Organisation wahrnehmen und gestalten. Peter Lang, Frankfurt/M., 314 S.
- Gössler, M. (2007). Die Kunst des Scheiterns. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1/2007, S. 4-11.
- Lamnek, S. (1995). Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. 3. Auflage. Beltz, Weinheim, 440 S.
- Mayring, P. (2003). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Auflage. Beltz, Weinheim und Basel, 135 S.
- Rückert-John, J. (2007). Natürlich Essen. Die Organisation nachhaltiger Ernährung in der Außer-Haus-Verpflegung. Campus, Frankfurt/M., 300 S.