



Vita rustica & Vita urbana

Heft Nr. 4

Jan Niessen und Melanie Paffe

Außer-Haus-Verpflegung und Bio-Lebensmittel
in Deutschland

Trends – Hemmnisse – Chancen

Ergebnisse einer Expertenbefragung



Herausgeber:

Fachgebiet Land- und Agrarsoziologie mit Genderforschung

Impressum

Vita rustica & Vita urbana

ISSN 1865-0996

Herausgeber: Prof. Dr. Dr. Franz Kromka
Universität Hohenheim
Fachgebiet Land- und Agrarsoziologie
mit Genderforschung (430C)
70593 Stuttgart

Fon: +49-(0)-711-459-22641
Fax: +49-(0)-711-459-22652
E-Mail: kromka@uni-hohenheim.de

Redaktion: Dr. Jana Rückert-John
(verantwortlich)

Verlag: Eigenverlag

Foto: Bundesanstalt für Landwirtschaft und
Ernährung (BLE), www.oekolandbau.de

© Universität Hohenheim, Institut 430C
Fachgebiet Land- und Agrarsoziologie mit Genderforschung

Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Die Verwertung, der Nachdruck, die Vervielfältigung durch Kopie sind nur mit Zustimmung des Herausgebers gestattet. Namentlich gekennzeichnete Beiträge und Kommentare geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

Zitation für pdf-Download:

Niessen, J.; Paffe, M. (2010): Außer-Haus-Verpflegung und Bio-Lebensmittel in Deutschland. Trends – Hemmnisse – Chancen. Ergebnisse einer Expertenbefragung. Vita rustica & Vita urbana 4.

Außer-Haus-Verpflegung und Bio-Lebensmittel in Deutschland Trends – Hemmnisse – Chancen

Ergebnisse einer Expertenbefragung

Jan Niessen und Melanie Paffe



Inhalt

Inhalt	iv
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise.....	1
1.2 Methodische Einordnung und Empirische Durchführung	2
2 Ergebnisse	4
2.1 Einschätzungen zur Marktentwicklung der Außer-Haus-Verpflegung.....	4
2.2 Einschätzungen zur Marktentwicklung für Bio-Lebensmittel	8
2.3 Herausforderungen hinsichtlich Bio in der Außer-Haus-Verpflegung	9
2.4 Beratungsspezifische Herausforderungen bei AHV-Organisationen.....	14
3 Schlussfolgerungen und Ausblick.....	16
Literatur.....	19
Anhang: Interviewleitfaden Experten AHV und Bio	v

1 Einleitung

1.1 Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise

Nach der Jahrtausendwende hat sich in Deutschland ein stark und dynamisch wachsender Bio-Lebensmittelmarkt etabliert. Neben zweistelligen Wachstumsraten im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) wurden auch in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV) verstärkt Bio-Produkte verwendet. Die AHV als Teilbereich des Lebensmittelmarktes ist nach dem Lebensmitteleinzelhandel der bedeutendste endverbrauchergerichtete Markt für Lebensmittel. Diesem können aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen weitere Marktpotenziale vorhergesagt werden, sodass eine Kombination der Märkte Bio-Lebensmittel und AHV grundsätzlich vielversprechend scheint. Dennoch wurde eine differenzierte Analyse möglicher Herausforderungen für diesen Marktbereich als hilfreich angesehen (Rückert-John et al. 2005). In einem Forschungsprojekt¹ wurden Probleme und Hemmnisse beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung analysiert. Ziel des Projekts ist es, auf Basis identifizierter Probleme und Hemmnisse, Strategien und Handlungsoptionen für den Einsatz und eine Verstetigung von Bio-Lebensmitteln in den unterschiedlichen Bereichen der AHV zu entwickeln. Diese unterschiedlichen Bereiche der AHV lassen sich grundsätzlich in Individualverpflegung (IV) wie Gastronomie, Systemgastronomie oder Bringdienste und Gemeinschaftsverpflegung (GV) wie Betriebs-, Ausbildungs- oder Krankenhausverpflegung gliedern. Catering kann in Abhängigkeit von Aufgabe und Kunde der IV oder GV zugerechnet werden.

Im Rahmen des Projekts wurden mit 26 Betrieben verschiedener Bereiche der AHV organisationale Fallanalysen mittels leitfadengestützter Interviews mit Akteuren in leitender Position durchgeführt. Um darüber hinaus hinsichtlich des Themenbereichs „Hemmnisse und Probleme beim Einsatz von Bio-Produkten in der AHV“ ergänzende Informationen aus verschiedenen Perspektiven zu erhalten, wurden 13 Experten unterschiedlicher Tätigkeits- und Berufsfelder mit Bezug zur AHV- und Bio-Branche mittels qualitativer Leitfadeninterviews telefonisch befragt. Zielsetzung dieses Beitrags ist es, die Ergebnisse der Expertenbefragungen zu Trends, Hemmnissen und Chancen in der Verwendung von Bio-Lebensmitteln in der AHV vorzustellen. Hierzu werden im Weiteren knapp methodische Gesichtspunkte von Experteninterviews sowie qualitativer Leitfadeninterviews erläutert und die empirische Vorgehensweise beschrieben. Im zweiten Kapitel werden die Ergebnisse vorgestellt. Diese gliedern sich entsprechend der Thematik in Einschätzungen

¹ „Verstetigung des Angebots von Öko-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung: Analyse von Gründen für den Ausstieg und Ableitung präventiver Maßnahmen“. Das Projekt wurde im Zeitraum von Juli 2007 bis Juni 2010 unter der Nummer 06OE093 vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau (BÖL) gefördert.

der Experten zu Marktentwicklungen der Außer-Haus-Verpflegung im Allgemeinen und im Speziellen hinsichtlich der Themenbereiche Nachhaltigkeit und Bio-Lebensmittel. Nach Einschätzungen über Entwicklungen des Bio-Lebensmittelmarkts insgesamt konzentrieren sich die Inhalte auf zukünftige Herausforderungen und damit Trends, Hemmnisse und Chancen für den Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der AHV. Hierbei werden nach einer allgemeinen Betrachtung die Einschätzungen hinsichtlich der Bereiche Beschaffung, Preise, Zertifizierung sowie Gäste und Akzeptanz beschrieben. Zudem wird daran anschließend auf beratungsspezifische Herausforderungen eingegangen, um den Beitrag mit Schlussfolgerungen und einem Ausblick abzuschließen.

1.2 Methodische Einordnung und Empirische Durchführung

Die im benannten Forschungsprojekt ergänzend durchgeführten Experteninterviews sollten neben den inhaltlichen Gesichtspunkten auch methodisch nah und vergleichbar an die qualitativen Leitfadenterviews und die qualitative Inhaltsanalyse, die bei den befragten Organisationen angewandt wurden, angelehnt werden.

Sowohl Abgrenzung und Definition eines „Experten“ als auch des Experteninterviews als Erhebungsmethode fallen in der Literatur unterschiedlich aus und werden kontrovers diskutiert. Gemeinsamkeiten finden sich dahingehend, dass Experten über umfangreiches Wissen und spezifische Informationen in einem bestimmten Gebiet verfügen. Experteninterviews werden angewandt, um das explizite Wissen der Experten über die relevanten Situationen und Prozesse für die Forschenden zugänglich zu machen (Gläser und Laudel 2009, S. 11 ff.).

Leitfadenterviews werden dazu eingesetzt, vorgegebene Themen, die in einem Interviewleitfaden festgeschrieben sind, in einem möglichst natürlichen Gesprächsverlauf zu erörtern (Gläser und Laudel 2009, S. 42). Sie sind den nicht standardisierten Interviewformen zuzuordnen und bieten sich insbesondere dann an, wenn unterschiedliche Themenbereiche behandelt und gleichzeitig „auch einzelne, genau bestimmbare Informationen erhoben werden müssen.“ (Gläser und Laudel 2009, S. 111). Der Leitfaden selbst dient damit einerseits der thematischen Bestimmung und Führung des Interviews, ermöglicht es andererseits trotz seiner Struktur in der Interviewsituation, dem Gespräch freien Lauf und thematische Sprünge zuzulassen. Nicht durch die interviewte Person angesprochene Themenbereiche können anhand des Leitfadens erkannt und durch Nachfragen berücksichtigt werden. Der Interviewleitfaden dient damit als eine Richtschnur, anhand derer alle wesentlichen Fragen und Themenbereiche berücksichtigt werden können (Gläser und Laudel 2009, S. 42). Unter methodischen Gesichtspunkten wurde dieser Sachverhalt auch als „Gratwanderung zwischen Strukturierung und Offenheit“ (Liebhold und Trinczek 2002, S. 42) diskutiert.

Der Interviewleitfaden für die Experteninterviews lehnt sich thematisch an die relevanten Themenbereiche des Forschungsprojekts an, zu welchen auch die Akteure der AHV-Organisationen befragt wurden. In einem Einleitungsteil wurden Projekthintergrund und Anliegen erläutert sowie Funktionen und Tätigkeitsbereiche der interviewten Experten und ihrer Organisationen abgefragt. Der Hauptteil des Leitfadens deckte dann die gesamten inhaltlich interessierenden Themenbereiche ab. Zum Abschluss der Interviews bestand die Möglichkeit für Rückfragen seitens der Interviewpartner (siehe Leitfaden im Anhang).

Aus forschungsökonomischen Gründen hinsichtlich zeitlicher und finanzieller Ressourcen sowie der angenommenen Zeitknappheit der Interviewpartner wurden die Experteninterviews telefonisch durchgeführt. Allerdings stellen qualitative Leitfadeninterviews am Telefon eine methodische Herausforderung dar und wurden in der Literatur bislang wenig diskutiert. Anwendbarkeit und Nutzen hängen vom Forschungsziel und den Fragestellungen ab. Ist das Ziel, wie im vorliegenden Fall, eine explorativ und systematisierende Studie und keine Theoriengenerierung, kann sich die gewählte Methode des qualitativen Leitfadeninterviews am Telefon durchaus sehr gut eignen (Christmann 2009, S. 197 ff.).

Um die Erfolgchancen der Experteninterviews zu optimieren, wurden die Experten in Anlehnung an Busse (2003) vorab per E-Mail über das Forschungsprojekt und das spezifische Anliegen des Experteninterviews sowie über eine bevorstehende telefonisch nachfassende Akquise informiert. Eine Woche danach wurden die Experten angerufen, um einen Termin zu vereinbaren oder – wenn es spontan möglich war – direkt das Interview zu führen. Mit dieser Vorgehensweise konnten von insgesamt 14 angeschriebenen Experten Interviews mit 13 Experten realisiert werden.

Die Experteninterviews wurden im Zeitraum April bis Juni 2009 telefonisch durchgeführt und digital aufgezeichnet. Erfahrungen hinsichtlich angemessener Zeitdauer telefonischer Leitfadeninterviews variieren in der Literatur stark (Christmann 2009, S. 205 ff.). Ein Pretest hatte ergeben, dass eine Zeitdauer von 45 Minuten unproblematisch erschien, so der Interviewpartner sich vorab ein entsprechendes Zeitfenster einräumen konnte. Die Interviewdauer betrug zwischen 12 und 55 Minuten und durchschnittlich 34 Minuten. Die Interviews wurden transkribiert und nach Mayring (2008) mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Hierbei diente die Auswertungsstrategie für Experteninterviews von Meuser und Nagel (2009) als Orientierung. Die Auswertungsschritte der Paraphrasierung, Kategorienbildung, Subsumtion, Präzisierung und thematischer Vergleich wurden mit Hilfe des Software-Programmes „Zettelkasten“ nach Lüdecke (2009) durchgeführt. Anschließend konnten thematische Berichte erstellt werden, welche die inhaltliche Grundlage der vorliegenden Ergebnisse darstellen.

Die Befragten Personen hatten sich in ihrem beruflichen Alltag als Geschäftsführer, Projektleiter, Berater, Händler etc. mit dem Thema „Bio in der AHV“ befasst und verfügen über mehrjährige Erfahrungen in diesem Marktbereich. Sie waren zum Interviewzeitpunkt in Beratungsunternehmen, Vereinen, ökologischen Anbauverbänden, städtischen Ämtern, als freiberufliche Unternehmensberater oder bei Bio-Großhändlern tätig. Es wurde angestrebt, Experten aus der gesamten Bundesrepublik zu erreichen. Der Großteil Deutschlands konnte räumlich durch die teilnehmenden Experten bzw. deren Aktionsradius in ihrer Leistungserstellung für den AHV-Bio-Markt abgedeckt werden.

Sowohl die Beratungsunternehmen als auch freiberufliche Unternehmensberater beschäftigen sich mit „Bio in der AHV“ als Teilbereich einer nachhaltigen Ernährung und des nachhaltigen Wirtschaftens. Auch für die Vereine, Ämter und die Verbände stellt dies einen Teilaspekt im Zusammenhang mit der Förderung des Ökologischen Landbaus sowie des Umwelt- und Naturschutzes dar. Ein wesentliches Ziel der Ämter, Anbauverbände sowie der Vereine besteht darin, Bio in der AHV weiter zu etablieren und AHV-Akteure für den Bio-Einsatz zu gewinnen, wobei der Schwerpunkt häufig auf Schulen und Kindertagesstätten liegt. Die befragten Bio-Großhändler haben sich vor allem auf die AHV als Abnehmer spezialisiert.

Insgesamt werden durch die befragten Akteure und entsprechenden Organisationen Leistungsbe- reiche wie Beratung, Informationsveranstaltungen, Messen, Informationen zur Zertifizierung, Be- gleitung bei der Umsetzung von Bio-Projekten, Lieferantenvermittlung, Belieferung, Seminare, Fortbildungen, Workshops, (Mitarbeiter-) Schulungen, Exkursionen, Initiativen, Aktionswochen, Öffentlichkeitsarbeit, Marktforschung und Studien abgedeckt.

2 Ergebnisse

2.1 Einschätzungen zur Marktentwicklung der Außer-Haus-Verpflegung

Einschätzungen der Experten über künftige Entwicklungen der deutschen Märkte für Außer-Haus-Verpflegung beziehen sich eingangs auf die allgemeinen Entwicklungen der Branche. Daraufhin wird die Entwicklung von Mehrwertangeboten im Kontext von Nachhaltigkeit sowie spezifisch von Bio-Lebensmitteln in der AHV fokussiert. Einschätzungen der Interviewpartner über die Entwicklungen und Perspektiven ihrer Organisationen und ihrer eigenen Aufgabengebiete hinsichtlich Bio und AHV können ebenfalls Anhaltspunkte für die fokussierten Trends in der AHV geben.

Allgemeine Entwicklung der Außer-Haus-Verpflegung

Es besteht eine große Übereinstimmung darin, dass der AHV-Markt insgesamt weiterhin wachsen wird, hier jedoch unterschiedliche Schwerpunkte auszumachen sind. Analog postulierter Marken- entwicklungen im Lebens- und Genussmittelbereich, in dem mittlere Marken und Leistungen

wegzubrechen scheinen und Premium sowie Handelsmarken weiter wachsen, wird auch für die AHV prognostiziert, dass die Mitte wegbriecht und im Gemeinschaftsverpflegungs- sowie Fastfoodbereich auf der einen und in der gehobenen Gastronomie auf der anderen Seite Zuwächse zu verzeichnen sein werden. Der Bio-Einsatz wird sich mit Verzögerung ähnlich der „Bio-Situation“ und -Entwicklung im LEH darstellen.

Allgemein werden in der AHV die Themen Umwelt, Energie (v. a. in der IV), Regionalität, regionale Bio-Lebensmittel und Gesundheit (v. a. in der GV) in Zukunft eine große und zunehmende Rolle spielen.

In der Individualverpflegung wird sich „die Spreu vom Weizen trennen“, also Spitzengastronomie und „billige Schiene“ (141 - 144, Fall_1) werden wachsen, sodass die Unternehmen klare Leistungsvorteile aufweisen müssen, um im Markt weiter zu bestehen. Das stärkste Wachstum wird in der Systemgastronomie beobachtet. Außerdem werden Zuwächse in den Bereichen to-go-Produkte und Zwischenverpflegung erwartet.

Die Finanzkrise wirkt sich durch die kritischere Haltung der Konsumenten möglicherweise negativ aus, andererseits werden die Reiseziele nach Deutschland zunehmen, sodass die heimische Gastronomie und Hotellerie auch von dieser Entwicklung profitieren kann. Allerdings muss den Gästen dafür etwas Besonderes geboten werden, was nicht in allen Regionen realisiert werde. Nachholbedarf besteht beispielsweise in den nordwestlichen Tourismusgebieten, die sich eher unflexibel und wenig innovationsbereit zeigen, während im Gegensatz dazu in den nordöstlichen Tourismus-Regionen großes Innovationspotenzial besteht und umgesetzt wird.

In der Gemeinschaftsverpflegung ist insgesamt ein tendenziell rückläufiges Wachstum zu verzeichnen. Hier muss jedoch deutlich zwischen den verschiedenen Bereichen unterschieden werden. Einigkeit besteht darin, dass sowohl die Seniorenverpflegung durch die steigende Zahl älterer Menschen weiterhin stark wächst als auch die Schulverpflegung, was durch die Zunahme der Ganztagschulen begründet wird. Die Schulen richten sich eigene Küchen ein, vor allem werden als Alternative aber immer häufiger Caterer engagiert, wobei das Catering zentralisierter und von großen Ketten mit systemgastronomischer Ausrichtung organisiert wird. Kein weiteres Wachstum ist dagegen in den Bereichen Betriebsverpflegung, Studentenwerke, Bundeswehr, Kliniken und Heime zu finden. Auch hier wirkt sich die Finanzkrise aus: Durch Kurzarbeit hat die Betriebsverpflegung weniger Essensteilnehmer zu versorgen.

Mehrwert-Angebote in der Außer-Haus-Verpflegung

Die mittleren Betriebe ohne deutliches Profil werden zunehmend wegbrechen. Parallel zu dieser Entwicklung werden Mehrwerte in der AHV eine zunehmend wichtige Rolle für die Verbraucher

– und damit zur Profilierung im Wettbewerb – spielen. Die Gäste möchten beim Essen mehr als nur satt werden. Für Verpflegungsbetriebe (sowohl IV als auch GV) liegt hierin die Chance, sich von der Konkurrenz abzuheben. So können sich über die Essensangebote auch gesellschaftliche Fragen und Werte wie Klimaschutz, Ressourcenschutz, Gesundheit und Nachhaltigkeit in Firmen- und Küchenkonzepten widerspiegeln, indem entsprechende Mehrwertangebote geschaltet und kommuniziert werden. Als ein möglicher Baustein eines solchen Mehrwertkonzeptes wird in den folgenden Abschnitten der Einsatz von Bio-Produkten in der AHV aus Expertensicht dargestellt.

Bio in der Außer-Haus-Verpflegung

Durch die Entwicklung der Bio-Märkte im LEH und insbesondere in den Discountmärkten sehen sich viele Verantwortliche, vor allem in der GV, unter „Druck“, nun auch Bio anzubieten. Denn Bio scheint damit überall verfügbar und auch nachgefragt. Hier wird insbesondere eine Parallele zwischen Discount und GV bzw. Systemgastronomie hinsichtlich eines „Basis-Bio-Programms“ mit beschränktem Angebot und relativ hohem Durchsatz deutlich.

Nicht ganz einig sind sich die Experten darüber, ob das Wachstum des Bio-Einsatzes in der AHV in Zukunft an das der letzten Jahre anknüpfen kann. Einig sind sie sich jedoch, dass Bio in der AHV weiter eine wichtige Rolle spielt und von den Konsumenten gewünscht wird, was sich z. B. in der steigenden Nachfrage nach Bio-Restaurantführern zeige. Als Grund für die gestiegene Nachfrage sehen die Experten eine Mentalitätsänderung bei den Verbrauchern, die u. a. auf der Suche nach Entschleunigung, Vertrauen, Transparenz, Nachhaltigkeit und Qualität seien. Als wichtigstes Kriterium wird aber der Wunsch nach Regionalität genannt. Damit geht die Entwicklung der AHV in eine neue Richtung, die derzeit auch im LEH zu beobachten ist: Regionalität gewinnt gegenüber Bio an Bedeutung. Demnach reichen Bio-Produkte alleine nicht mehr aus, sie sollten zusätzlich aus der Region stammen. Von Seiten der Küchenchefs seien dies in der Realität allerdings meistens nur Lippenbekenntnisse. Die Küchenchefs entscheiden letztlich nach dem Preis, sodass die Wahl eher auf die günstigeren Bio-Möhren aus Holland falle als auf teurere Regionale. Immer häufiger, v. a. in der IV, werde Regionalität außerdem zur Priorität, wobei die Produkte nicht zwingend ökologisch sein müssen.

In beiden Bereichen, IV und GV, sehen die Experten eine Zunahme des Bio-Einsatzes, dessen Entwicklung sich zwischen diesen Betriebstypen insgesamt kaum unterscheiden wird. In der IV wird der Bezug zur Regionalität stärker als in der GV hervorgehoben und als Profilierungsinstrument genutzt. In den meisten GV-Bereichen besteht Interesse, Bio-Produkte einzusetzen, wobei als Schwerpunkt immer wieder die Schul- und Kita-Verpflegung genannt wird. Dort spielen der Gesundheitsaspekt und der Druck der Eltern eine große Rolle, außerdem kann es als Unterrichtsthema aufgegriffen werden und teilweise bestehen auch Fördermöglichkeiten durch die öffentli-

che Hand. Sowohl in der Betriebsverpflegung als auch im Schul-Catering gibt es nur wenige Organisationen, die zu 100 % Bio-Essen anbieten, aber es gibt viele, die bereits einen Bio-Anteil im Angebot haben und diesen auch ausbauen wollen. Als Problembereich werden öffentliche Altenheime und teilweise Krankenhäuser ausgemacht. Dort besteht entweder wenig Interesse oder ein Mangel an finanziellen Mitteln.

Unterschiede im Bio-Einsatz bestehen aber nach wie vor auf regionaler Ebene. In den alten Bundesländern ist der Bio-AHV-Markt relativ stark entwickelt und ausgeprägt, vor allem im süddeutschen Raum sowie in Großstädten und Ballungsgebieten. In den neuen Bundesländern sind Angebot und Nachfrage geringer, mit Ausnahme der großen Städte, insbesondere Berlin. Ansonsten ist der Bio-Einsatz dort hauptsächlich auf Touristen ausgerichtet und nimmt entsprechend der steigenden Urlauberzahlen in den Tourismusgebieten zu. Besonders im Nord-Osten besteht viel Potenzial für Bio, was auch von der dortigen Dehoga begrüßt wird. Im Gegensatz dazu zeigt sich die Dehoga im hohen Norden kritisch gegenüber Bio. Als Gründe für den geringeren Bio-Einsatz im Osten sehen die Experten Skepsis gegenüber den höheren Preisen sowie eine schlechtere Beschaffungssituation. Im Norden dagegen haben sich Lieferstrukturen und Nachfrage verbessert.

Auf der Beschaffungsseite wird beobachtet, dass Naturkost-Großhändler zunehmend in den AHV-Markt drängen, um sich Alternativen zum stagnierenden oder rückläufigen Naturkostfachhandel zu schaffen. Damit diese stärker mit regionalen Produkten an die AHV herantreten können, bedürfte es allerdings staatlicher Förderung, wie es sie z. B. im Norden, finanziert durch den Wassergroschen, in der Vergangenheit schon gegeben habe.

Ob die Beschaffung über den konventionellen Großhandel oder über den Bio-Großhandel erfolgt, hängt vom Kunden ab. Bei großen Kontrakten für die GV seien konventionelle Händler im Vorteil, im IV-Bereich dagegen haben Bio-Großhändler Wettbewerbsvorteile, da sie ein Vollsortiment bieten können. Für die Systemgastronomie ist es einfacher, direkt beim Hersteller zu kaufen, sodass die Handelsstufe Großhandel evtl. wegfällt.

Am stärksten steigt die Nachfrage nach TK-Produkten, wie die Erfahrung des Handels zeigt. Auch voll vorgefertigte Gerichte in Bio-Qualität werden zunehmend nachgefragt, wobei hier die hohen Stückkosten noch hemmend wirken. Insgesamt werde die Nachfrage nach Bio im AHV-Bereich im Vergleich zum Einzelhandel überproportional wachsen.

Einschätzungen über die Zukunft der eigenen Tätigkeitsbereiche

Die befragten Experten arbeiten in Institutionen und Organisationen, die sich mit Bio und AHV befassen und die mehr oder weniger stark und exklusiv in diesem Bereich tätig sind. Die Ein-

schätzung der Entwicklung und Potenziale selbiger kann gleichzeitig Aufschluss über die Entwicklungen und die Zukunft von Bio in der AHV geben.

Insgesamt wird eine optimistisch und positiv ausgeprägte Zukunft angenommen. Die Berater sehen auch in den kommenden Jahren viel Beratungs- und Schulungsbedarf, denn Themen wie Umwelt, Regionalität, Gesundheit und Bio-Lebensmittel sind auch zukünftig von großer Bedeutung. Hierin sehen auch die Anbauverbände eine Chance und erwarten, dass sich AHV-Akteure weiter profilieren wollen und mit Verbandsware gegenüber EU-Bio punkten können. Auch die Händler glauben an einen weiter wachsenden Markt und sehen sich konventionellen Händlern gegenüber noch immer im Vorteil. Durch die Konzentration im Großhandel müssten sie allerdings noch „Gas geben und 'n Zahn zulegen.“ (359 - 365, Fall_1).

Problematisch könnte es für die Vereine werden, die im ostdeutschen Raum tätig sind. Dort besteht zwar ebenfalls weiterhin Beratungsbedarf, allerdings sind die notwendigen finanziellen Mittel sehr begrenzt. Teilweise wurde die Unterstützung durch das Ministerium gestrichen, Projektgelder sind meistens knapp kalkuliert und Sponsoring ist nur in geringem Umfang möglich, da es dort kaum verarbeitende Industrie gibt. Trotzdem sehen einige der Zukunft auch dort sehr positiv entgegen, da sie gut aufgestellt sind, viele Projekte akquirieren können und eine wachsende Anzahl an Interessenten zu verzeichnen haben.

2.2 Einschätzungen zur Marktentwicklung für Bio-Lebensmittel

Die Experten wurden auch nach ihren Einschätzungen befragt, wie sich die Bio-Märkte im Allgemeinen zukünftig entwickeln werden. Fokus hierbei ist der Lebensmittelhandel, welcher aus Sicht einiger Experten im Bio-Bereich deutlich weiter entwickelt ist als der AHV-Markt. Damit wird auch die Entwicklung der Bio-Verwendung in der AHV vorwegnehmend skizziert, die in gewisser Weise parallel, aber zeitlich verzögert zum Bio-Markt im Einzelhandel verlaufen wird. Die Einschätzungen der Experten fallen in einigen Bereichen homogener, in anderen heterogener aus. Übereinstimmend wird jedoch insgesamt ein weiteres Wachstum der Bio-Märkte prognostiziert.

Das Bio-Angebot im konventionellen LEH wird von der Mehrzahl der Experten als noch weiter ansteigend angesehen, da die Händler an diesem Wachstumsmarkt teilhaben möchten. Dies trifft auch auf die Discount-Formate zu, welche eine zweiseitige Rolle spielen. Einerseits haben sie Bio für eine breite Bevölkerungsgruppe zugänglich gemacht und das verkaufshemmend wirkende hohe Preisimage korrigiert. Auf der anderen Seite nähren sie auch Zweifel an Bio, welche wiederum authentischen Formaten wie Direktvermarktern Wachstumschancen gewähren. Denn einer zunehmenden Globalisierung des Bio-Marktes stehe eine kritische Verbrauchermeinung und mo-

ralischer Konsum gegenüber. Auch eine zunehmende Rückbesinnung vieler Verbraucher auf traditionelle Werte und der Wunsch nach Regionalität und Kontakt zum Erzeuger stellen für Formate mit einem regionalen Angebot Profilierungsalternativen dar.

Es wird ein weiterer Rückgang der (kleinen) Naturkostfachgeschäfte erwartet, wohingegen gut und zeitgemäß geführte Bio-Supermarktformate ebenso wie für Bio engagierte konventionelle Händler wachsen werden. Entsprechend dem Wachstum im Discount-Bereich nimmt auch die für diesen Bereich weiterverarbeitende Industrie (Abfüller/Hersteller von Bio-Handelsmarken) zu. Auf landwirtschaftlicher Erzeugerebene konnten in den letzten zwei Jahren wieder steigende Umstellerzahlen verzeichnet werden. Hier wird eine positive Entwicklung, auch bezüglich der Verbandszugehörigkeit der Erzeuger, erwartet.

In einigen Gebieten der neuen Bundesländer, vor allem im ländlichen Raum, ist der Bio-Absatz an den Tourismus gekoppelt, da die einheimische Bevölkerung sehr wenig Bio nachfragt. Daher steigt der Bio-Absatz dort nur, wenn auch der Tourismus zunimmt.

2.3 Herausforderungen hinsichtlich Bio in der Außer-Haus-Verpflegung

Es wurden vielfältige Schwierigkeiten und Hemmnisse beim Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der AHV von den Experten genannt. Diese können den unterschiedlichen Bereichen zugeordnet werden, wie beispielsweise den Strukturen der Organisationen oder Motiven der Akteure, der Beschaffung und damit den Lieferanten, den Preisen, der Zertifizierung und den Gästen. Bei dieser Betrachtung zeigt sich, dass (Hinter)Gründe für und damit auch Hemmnisse und Probleme beim Einsatz von Bio-Produkten in der AHV selbst grundsätzlich bestehen, bei IV und GV aber häufig verschieden ausgeprägt sind.

Unabhängig von der Betriebsform wird der Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der AHV nur von einer kleinen Minderheit (~ 5 %) der Küchen als Selbstverständlichkeit angesehen und aus einem eigenen Bedürfnis heraus etabliert. Vielmehr wird Bio unter dem Einfluss von Marktgegebenheiten, gesellschaftlichen Entwicklungen oder Fachpresseberichten eingesetzt. Dadurch sehen sich manche eher einem inneren Zwang ausgesetzt, bleiben aber skeptisch und diese Skepsis werde dann auch des Öfteren bei zögerlichen Versuchen, Bio zu verwenden, bestätigt (self fulfilling prophecy).

Das Thema Gesundheit wird als wichtigstes Motiv für die Verwendung von Bio-Lebensmitteln in der AHV angesehen. Und wenn es mit Bio nicht so gut klappt, kann das Thema "Gesundheit" trotzdem weiter verfolgt werden, bis hin zu übergreifenden Konzepten mit Betriebskrankenkassen, Ärzten, Betriebsärzten.

Als bedeutend für den Bio-Erfolg wird die Kommunikation angesehen. Erst wenn die Kommunikation bezüglich Bio organisationsintern durchgängig ist und alle Mitarbeiter erreicht, kann dies auch nach außen an die Gäste und Stakeholder kommuniziert werden; "... denn nur wenn eine Mannschaft dahinter steht was sie macht oder sich damit identifiziert [...] dann merkt das der Gast auch." (172 - 175, Fall_10).

Es bestehe ein Fachkräftemangel und sei schwierig, geeignete Fachkräfte für Bio in der AHV zu bekommen. Auch mangle es an Weiterbildungsmöglichkeiten für den Bio-Bereich, was Produkte, Marketing und Kommunikation betrifft. Es gebe zwar gute Ansätze, beispielsweise von der Dehoga, diese seien jedoch i. d. R. zu betriebswirtschaftlich ausgerichtet. Junge Köche seien häufig nicht so ausgebildet, dass sie eigene Soßen kochen können. Häufig werden dann auch konventionelle Rezepte und Verfahren für den Bio-Bereich 1:1 übernommen, was so einfach aber nicht realisiert werden könne.

Auch die praktische Organisation in der Küche, die beim Bio-Einsatz teils mit getrennter Logistik und Lagerung konfrontiert wird, schafft bei manchen Verantwortlichen bzw. Zuständigen Berührungängste und schreckt diese davor ab, Bio einzusetzen. Für „Bio-Neueinsteiger“ stellen sich die folgenden zentralen Einstiegsfragen, vom Einkauf bis zur Zertifizierung:

- Wie stellt man um, wo fängt man an, wo informiert man sich?
- Woher bekommt man die Produkte?
- Wie viel kosten die Produkte?
- Wie kommuniziert man das?

Werden diese Fragen nicht, nur teilweise oder ungenügend beantwortet, kann dies wiederum rasch zu Hemmnissen oder Problemen beim Einsatz von Bio-Produkten führen.

In der Individualverpflegung und hier gerade in Tourismusregionen gelegenen Hotels kann es vorkommen, dass der Chef ein Angebot für bio-affine Städter bereitstellen will, der Koch aber keinen Bezug zu Bio hat. Ebenfalls kann es problematisch sein, wenn mit dem Einsatz von Bio angefangen wird, es dann aber nicht konsequent oder mit „Herzblut“ (535, Fall_6) weiter geführt wird. Da der Einsatz von Bio-Produkten i. d. R. kein Selbstläufer sei, schläft er dann wieder ein und ein kleiner Misserfolg führt zum nächsten.

Insbesondere in Großküchen der Gemeinschaftsverpflegung seien Köche gegenüber Bio häufig reserviert, in ihren konventionellen Kochgewohnheiten festgefahren und unflexibel. Ein negatives Bild von Bio-Produkten wird pauschal durch zu hohe Preise und Lieferschwierigkeiten begründet, obwohl sich die Situation diesbezüglich in den letzten Jahren positiv entwickelt hat. Enttäuschun-

gen mit ersten Bio-Erfahrungen hinsichtlich Preis und Lieferbedingungen sitzen teilweise tief, es sind Vorurteile und Frust festzustellen, sodass nicht erneut versucht wird, Bio anzubieten. Dies treffe insbesondere auf ältere Köche zu, junge hingegen seien Bio gegenüber deutlich aufgeschlossener.

Wird Bio von der Einrichtungsleitung initiiert, muss auf Küchenebene des Öfteren mit Widerstand gerechnet werden, da hier mit den Schwierigkeiten und den anderen, ungewohnten Bedingungen umgegangen werden muss. Auch das Bildungsniveau auf Küchenebene könne ein Hemmfaktor sein, "... je höher die [...] Bildung der Küchenleitung ist, umso eher ist auch die [...] Zu-neigung zu Bio-Produkten gegeben." (315 - 317, Fall_13). Der Kostendruck in der GV ist für viele Küchenverantwortliche ein zusätzlicher Beweggrund, Bio gegenüber weniger offen und interessiert zu sein.

Beschaffung und Lieferanten

Grundsätzlich ist die Beschaffungssituation nach Einschätzung der Experten besser als noch vor zehn Jahren, in verschiedener Hinsicht aber immer noch problematisch und für viele Betriebe eines der größten Hemmnisse. Besonders im Vergleich zum konventionellen Handel, den viele AHV-Akteure gewohnt sind, wird deutlich, dass es im Bio-Bereich für die AHV noch nicht die Auswahl, den Service und die gleiche Beschaffungsqualität gibt. Das Liefernetz im Bio-Bereich ist grobmaschiger als im konventionellen, wodurch sich lange Transportwege und damit höhere Preise ergeben. Die Lage des Betriebs hat also einen bedeutenden Einfluss. So liegen bestimmte deutsche Tourismus-Inseln beispielsweise nicht auf dem direkten Weg der Lieferanten, weshalb Bio dort „unerträglich teuer“ wird (268 - 290, Fall_9).

Außerdem gibt es insgesamt nicht viele verschiedene Lieferanten, zwischen denen die Küchen wählen können. Bei Unzufriedenheit mit den Lieferanten von Bio-Produkten bestehen kaum Ausweichmöglichkeiten. Dies kann als ein Ärger über mangelnden Wettbewerb verstanden werden, wie er bei unterentwickelten Märkten oder Monopolen bzw. Oligopolen typisch ist. Unzufriedenheiten ergeben sich meistens durch unzuverlässige Belieferung und Verfügbarkeitsprobleme. Insbesondere in Bezug auf regionale Produkte kann es Schwierigkeiten geben, geeignete Anbieter zu finden, die in der geforderten Menge und Qualität liefern können, vor allem, wenn es sich um große Mengen für die GV handelt. Aufgrund der Wirtschaftsstruktur ist dies im Norden und Osten ein größeres Problem als im Süden Deutschlands. Auf mehrere kleine Anbieter wollen die AHV-Akteure in der Regel nicht ausweichen, weil sie es bevorzugen, nur eine Rechnungsstellung von einem Lieferanten zu bekommen.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass viele Bio-Großhändler noch nicht auf die Belange der AHV eingestellt sind und deren Bedürfnisse nicht richtig verstehen. Sie bieten unpassende

Gebindegrößen an, verlangen zu hohe Mindestbestellwerte, die viele kleinere Betriebe nicht realisieren können und verfügen nicht über Fachpersonal zur gezielten Kommunikation mit den Gastronomen.

Grundsätzlich seien mittlerweile alle Produkte in Bio-Qualität erhältlich. Schwierigkeiten sehen die Experten nur im feineren Bereich (z. B. Dekorblumen, Glasur) und vor allem im Fleischbereich, wo es besonders in der GV Verfügbarkeitsprobleme für Edelteile gibt oder wo es in einigen Regionen an Bio-Fleischverarbeitern mangelt. Eine Möglichkeit bestehe darin, Bio-Fleisch bei konventionellen Großanbietern zu bestellen, allerdings sei dann die Qualität fragwürdig und eine Mehrwertkommunikation erschwert, weil die Herkunft unbekannt ist.

Sowohl die Anbieter- als auch die Abnehmerseite müssen aus Expertensicht an sich arbeiten und noch viel lernen. Viele Küchen seien vom konventionellen Handel verwöhnt und zu „unflexibel und faul“ (365 - 377, Fall_13), sich den Logistikstrukturen im Öko-Bereich anzupassen, wie z. B. der komplizierteren Lagerung oder den längeren Vorbestellzeiten, die Bio-Händler benötigen. Die meisten Küchenchefs wollen lieber kurzfristig „just-in-time“ (377 - 378, Fall_13) bestellen, obwohl sie ihre Speisepläne oft schon lange im Voraus erstellt haben. Außerdem müssten sie sich darauf einstellen, regional und saisonal zu kochen und lernen, welche Produkte wann verfügbar sind. Dies kann ein Hindernis sein, wenn die Küchen ganzjährige Verfügbarkeit gewohnt sind und nicht umdenken wollen bzw. ihren Gästen das ganze Jahr über die gleiche Auswahl bieten möchten. Die Anbieter dagegen müssten viel aktiver werden und verstärkt auf die Küchenverantwortlichen zugehen sowie ihren Service und ihre Kundenfreundlichkeit speziell für die AHV verbessern. Zu Enttäuschungen kommt es andererseits bei konventionellen Lieferanten für Großverbraucher, die aktiv werden und ein Bio-Sortiment anbieten, weil die Küchen zunächst Interesse zeigen, dann aber doch kein Bio kaufen.

Preise

Höhere Preise im Produkteinkauf von Bio-Ware sei zwar eine Herausforderung für den Einsatz von Bio-Lebensmitteln, aber durch Kreativität in der Essensgestaltung und geschickte Planung durchaus auszugleichen. Viele Küchen seien dazu aber nicht bereit oder nicht in der Lage. Somit gestalten sich die Preise als Problem, denn die Mehrkosten können häufig nicht in vollem Umfang an die Gäste weitergegeben werden. Vor allem für bereits geschwächte Betriebe seien höhere Preise ein Eintrittshemmnis und ein stärkeres Argument als das möglicherweise bessere Profil durch den Einsatz von Bio-Produkten.

Viele GV-Betriebe sehen sich aus Kostengründen nicht in der Lage, Bio einzusetzen. Ihr Wareneinsatz ist durch Preisobergrenzen für die Gäste und ein begrenztes Budget gekennzeichnet, welches in Zeiten der Wirtschaftskrise bei einigen außerdem noch gekürzt wurde. Besonders soziale

Einrichtungen haben wenig Geld zur Verfügung und auch für viele Schulen ist der Preis ein bestimmender Faktor. Sie setzen sich Preisobergrenzen von z. B. 2,60 € pro Essen, die aber möglicherweise noch heraufgesetzt werden könnten, wie andere erfolgreiche Beispiele von über 3,00 € zeigen. Zudem ist nicht jede Küche gewillt, sich einzuschränken und zwischen verschiedenen Produktgruppen die bezahlbaren Alternativen auszuwählen. In vielen Fällen, so ein Experte, sei der Preis allerdings nur ein vorgeschobenes Argument, das häufig benutzt werde, wenn jemand Bio (von „oben“ angeordnet) einsetzen soll, obwohl er selbst nicht davon überzeugt ist.

Die Umstellung auf Bio ist auch in der Individualverpflegung mit Kosten verbunden und muss finanziert werden. Schwierigkeiten kann es hier eher bei der Geldbeschaffung für Investitionen geben, denn die Gastronomie/AHV gilt als Risikobranche und Kredite sind durch die Wirtschaftskrise auch mit guten Konzepten nicht mehr leicht zu bekommen.

Zertifizierung

Küchen, die anfangs gegenüber der Zertifizierung skeptisch waren, hätten im Nachhinein meistens ein „Aha-Erlebnis“ (160, Fall_7) gehabt. „... die Zertifizierung ist eher ein Vorteil (...) weil die Zertifizierung für ganz wenig Geld irre viel Werbung bringt.“ (436 - 438, Fall_13). Trotzdem sind viele Betriebe zu Beginn abgeschreckt, denn eine Zertifizierung ist mit zusätzlichen Kosten, zusätzlichem Aufwand und weniger Flexibilität verbunden. Außerdem fürchten Sie den bürokratischen Aufwand und sind gelegentlich auch durch falsche Informationen über die Vorschriften verunsichert, was aber durch Beratung behoben werden könne. Weiterhin sei eine Kontrolle immer etwas Unangenehmes, vor der die Köche aber größere Angst hätten als die Geschäftsführer. Einige Akteure, v. a. in der Betriebsgastronomie, setzen Bio sogar ein und loben es nicht aus, um die Zertifizierung zu umgehen. Allerdings beschränkt sich der Einsatz dort i. d. R. auf ein begrenztes Produktprogramm.

Zum Problem wird die Zertifizierung für kreative Küchen ohne standardisierte Rezepte, die zur Kontrolle Rezepturen vorlegen müssen. Dies ist in ihrem gewöhnlichen Arbeitsablauf nicht vorgesehen und bedeutet einen erheblichen Mehraufwand. In öffentlichen Einrichtungen ist die Zertifizierung insofern problematisch, als dass sie dort ein langwieriger Prozess ist, der von der Entscheidung bis zur Umsetzung der Zustimmung mehrerer Gremien bedarf. Für Betriebe mit geringem Bio-Einsatz lohne sich eine Zertifizierung nicht, da die Kosten nicht durch den zusätzlichen Nutzen ausgeglichen werden können.

Gäste und Akzeptanz

Einige Betriebe bezweifeln die Akzeptanz von Bio-Produkten durch die Gäste und setzen kein Bio ein, weil ihnen das wirtschaftliche Risiko zu groß erscheint. Diese Überlegung ist nicht unbe-

gründet, denn der Mehrheit der Gäste sei es egal, ob Bio oder nicht, da es nicht ihr Hauptkriterium bei der Essenswahl sei, was sich besonders bei Bio-Menüs zeige.

Wenn Küchen die Gleichgültigkeit ihrer Gäste feststellen, erleben sie eine große Enttäuschung und stellen ihren Bio-Einsatz möglicherweise in Frage. Aus Sicht der Experten liegt ein Grund für die mangelnde Akzeptanz in einem grundsätzlichen Kommunikationsproblem bei Bio-Produkten. Die Gäste seien verunsichert über Glaubwürdigkeit und Qualität von EU-Bio bzw. den unterschiedlichen Bio-Standards und -Labels. Erstgenanntes habe jedoch immer noch einen höheren Anspruch als konventionelle Produkte und der ausschließliche Einsatz von Produkten ökologischer Erzeugerverbände sei in der AHV und insbesondere in der GV einfach nicht möglich.

2.4 Beratungsspezifische Herausforderungen bei AHV-Organisationen

Vor dem Projekthintergrund, Probleme und Hemmnisse beim Bio-Einsatz zu identifizieren und darauf aufbauend Strategien zur Verstetigung des Bio-Einsatzes zu erarbeiten, können Erfahrungen der Experten in der Beratungsarbeit selbst einen wertvollen Beitrag leisten. Im Folgenden werden diese Erfahrungen hinsichtlich Individualverpflegung, Gemeinschaftsverpflegung, Lieferanten und Beratungsprozess dargestellt.

Wenn Hotels oder Gaststätten nur kleine Bio-Mengen anbieten, lohnt eine Zertifizierung häufig nicht, weil die Kosten dann in keinem Verhältnis zu einem potenziell höheren Ertrag stehen. Bei größeren Hotelketten ist es ein besonderes Problem, dass Küchenleiter oder Manager eine hohe Fluktuation aufweisen können, sodass Bio damit schlecht in einer Einheit/Einrichtung etabliert werden kann. Ebenfalls problematisch in größeren Einrichtungen sei es, wenn Bio von der Marketingabteilung initiiert wird, nicht aber von denen, die es praktisch umsetzen müssen.

In der klassischen Gastronomie hingegen besteht meist kein Druck von außen, Bio einzusetzen. Dies erhöht die Erfolgchancen, weil der Inhaber hinter Bio steht und dies mit Engagement umsetzt. Wird Bio allerdings aus rein wirtschaftlichem Kalkül eingesetzt, fehlt das Engagement und dies führt meist zum Scheitern.

Aus Sicht und Routine der Gemeinschaftsverpflegungseinrichtungen bestünden Probleme beim Einsatz von Bio-Produkten häufig in der Warenbeschaffung und einer geringen Nachfrage auf Gästeseite. Die darauf folgende Enttäuschung führe dazu, dass Bio auch später unter veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr erneut eingesetzt werde. Darüber hinaus könnten betriebsinterne Organisationsstrukturen Schwierigkeiten für den Einsatz von Bio-Produkten bereiten. Beispiele hierfür sind, dass der Küchenverantwortliche nicht überzeugt ist, Bio einzusetzen, es aber von seinem Vorgesetzten vorgeschrieben bekommt oder die getrennte Logistik aufgrund der Behinderung der Mitarbeiter (im Rahmen sozialer Projekte) nicht zu bewerkstelligen bzw. garantieren ist.

Aber auch innerbetriebliche Strukturen und Probleme, die nichts mit dem Thema Bio zu tun haben, könnten sich negativ auswirken, so z. B. wenn Personalentscheidungen dazu führen, dass der engagierte Koch als treibende Kraft wegfällt.

Lieferanten

Einige konventionelle Lieferanten mit Bio-Sortiment wurden enttäuscht, denn die anfängliche Nachfrage ist mit der Zeit deutlich zurückgegangen. Kleinere Händler haben es schwer, sich am Markt zu etablieren, weil sie zu Beginn in der Regel wenige Kunden und kleine Aufträge haben. Um zu überleben, müssen sie verhältnismäßig hohe Preise verlangen und kommen damit für die meisten Küchen wiederum nicht in Frage. Im Umkehrschluss kann sich so die Angebotsstruktur für die AHV-Akteure nur schwer verbessern, denn eine umfassende Auswahl besteht nur bei wenigen großen Anbietern. Aus diesem Grund wird von einigen Experten der Versuch unternommen, Kooperationen zwischen Händlern und Gastronomen herzustellen, um diese Schwäche auszugleichen. Von Vorteil wäre es z. B. für Ostsee-Inseln, wenn mehrere Gastronomen für einen Lieferanten gewonnen werden könnten, sodass sich der Weg für den Lieferanten lohnt, was sich für die Gastronomen wiederum positiv auf die Preise auswirken dürfte.

Ein weiteres Problem liegt darin, dass viele Händler nicht mit Bio an die AHV herantreten, aus Sorge, dass es bei den gegebenen Marktverhältnissen zu partiellen Engpässen kommen kann und sie befürchten, nicht zuverlässig liefern zu können. Hier sehen einige Experten noch Bedarf in der landwirtschaftlichen Erzeugung, um diese Engpässe verringern zu können. Zur weiteren Etablierung von Vermarktungsstrukturen für regionale Erzeugnisse würde außerdem die Unterstützung durch staatliche Programme benötigt.

Beratungsprozesse

Wenn sich Probleme in einem Betrieb ergeben, werde häufig einer schlechten Beratung die Schuld gegeben. Grundsätzlich sei es schwierig, wenn die beratene Person (z. B. Einrichtungsleiter) nicht diejenige ist, die das Bio-Konzept umsetzen muss (Küchenleiter). Hat das Unternehmen bereits im Vorfeld ein Konzept festgelegt, welches nicht den Empfehlungen des Beraters entsprechen würde, ist die Beratungsarbeit erschwert. Häufig kommt außerdem Beratungsresistenz hinzu. Schlechte Beratung könne z. B. entstehen, wenn sich große Beratungsfirmen in die Sache hineinarbeiten, eigentlich aber themenfremd sind. Außerdem müsse es mehr Coaching und Prozessbegleitung statt punktueller Beratung geben und es sollten sich davon dann auch alle Köche (nicht nur Spitzenköche) angesprochen fühlen können.

3 Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Auswahl der interviewten Experten ermöglichte es, viele Gesichtspunkte und ein breites Spektrum zum Themenfeld Außer-Haus-Verpflegung und Bio-Lebensmittel zu berücksichtigen und zu beleuchten. Die räumliche Verteilung der Experten und ihrer Einsatzgebiete erlaubte es zudem, die Bundesrepublik Deutschland in ihren Unterschieden hinsichtlich der Marktentwicklungen des betrachteten Marktbereichs in sehr weiten Teilen abzudecken. Hierdurch konnten regionale Besonderheiten und Unterschiede gut erfasst werden. In vielen für die Erhebung relevanten Themenbereichen zeigte sich eine breite Übereinstimmung und vergleichbare Problemwahrnehmung der Experten, wengleich regionale Unterschiede ebenfalls deutlich wurden.

Die gewählte Methode des telefonischen qualitativen Leitfadeninterviews hat sich als praktikabel erwiesen. Es konnten umfangreiche und wesentliche Informationen und Inhalte generiert werden. Es bestätigte sich, dass Vorbereitung, Planung und Durchführung mit großer Sorgfalt getätigt werden müssen, um eine entsprechende Erhebung erfolgreich durchzuführen. Während des Interviews wurde von beiden Interviewpartnern aufgrund der telefonischen Situation ein hohes Maß an Konzentration gefordert.

Die größten Herausforderungen für den Einsatz von Bio-Lebensmitteln in der AHV scheinen in der Beschaffung und der übergreifenden Einbindung und Motivation der Mitarbeiter zu liegen. Es wurde deutlich, dass die Anforderungen der Einkäufer bzw. Küchenverantwortlichen hinsichtlich mehrerer Faktoren (noch) nicht durch die Lieferanten von Bio-Lebensmitteln erfüllt werden können. Schwächen in der Lieferqualität betreffen insbesondere die erforderlichen Mengen für die GV, Produktqualitäten, aber auch Lieferzuverlässigkeit. Des Weiteren stellen die Bio-Aufpreise, insbesondere für die GV, oder Mindestbestellwerte bei Bio-Großhändlern für die IV nach wie vor Hemmfaktoren für die Ausweitung des Einsatzes von Bio-Produkten dar.

Erklärbar sind diese Probleme mit den unterschiedlichen Entwicklungsständen der konventionellen und der Bio-Märkte. Der konventionelle Liefermarkt für die AHV stellt sich als reiner Käufermarkt dar, die Einkäufer haben große Auswahlmöglichkeiten hinsichtlich Produkten, Qualitäten, Preisen, Servicekomponenten und Lieferanten. Der Liefermarkt für Bio-Lebensmittel, insbesondere in seiner Ausrichtung und Spezialisierung auf AHV-Kunden, ist dagegen noch sehr heterogen und deutlich weniger weit entwickelt. Er kann sich noch als Verkäufermarkt charakterisieren lassen, da Kunden hier deutlich weniger Wahlmöglichkeiten im Vergleich zu konventionellen Angeboten haben. Diese unterschiedlichen Entwicklungsstände und Funktionsweisen der Märkte legen nahe, dass eine Annäherung von beiden Seiten notwendig ist. Die Marktgesetze der konventionellen Märkte können nicht vollständig auf die Bio-Märkte übertragen werden. Seitens der AHV-Akteure, die eine hohe Liefer- und Servicequalität im Einkauf als selbstverständlich erach-

ten, sollten die Besonderheiten des Bio-Markts akzeptiert und ggf. herkömmliche Gewohnheiten überdacht werden. Denn wenn nachhaltige und insbesondere Bio-Produkte eingesetzt werden sollen, müssen natürliche Einflussfaktoren auf die Landwirtschaft wie Saisonalität, Ernteausfälle, Produktäußeres oder Produktgröße etc. berücksichtigt werden. Unterschiede sind zudem auch bei verarbeiteten Produkten zu bedenken, da hier nicht das gesamte konventionelle Repertoire an Verarbeitungsmethoden, -prozessen und Hilfsmitteln zugelassen ist.

Auf der anderen Seite gilt aber auch für die Bio-Lieferanten, sich verstärkt auf die spezifischen Bedürfnisse der AHV-Kunden auszurichten und weiter zu professionalisieren, die Lieferqualitäten zu erhöhen, damit sich dieser Markt weiter entwickeln kann. Größen- und Multiplikationseffekte in der weiteren Marktentwicklung können dann dazu führen, dass sich zum einen eine höhere Angebotsdichte entwickelt und zum anderen die Stückkosten sinken.

Die zeitversetzten Entwicklungsstadien der Bio-Märkte im LEH und in der AHV sprechen für eine positive Weiterentwicklung im AHV-Bereich. Erstaunlich ist, dass weitere Nachhaltigkeitsaspekte wie Regionalität bereits heute in der AHV eine starke, wenn nicht gar stärkere Rolle spielen als Bio. Damit steigen die Anforderungen an Bio-Produzenten und Lieferanten für die AHV, Bio mit weiteren Nachhaltigkeitsaspekten zu verbinden, da AHV-Akteure sich andererseits für mit Bio konkurrierende Mehrwertaspekte entscheiden können. Dies wird auch an der Skepsis gegenüber EU-Bio und der Anonymität globalisierter Bio-Märkte deutlich. Kriterien und Standards ökologischer Erzeugerverbände, die i. d. R. höher als die EU-Öko-Verordnung angesetzt sind, schaffen bei den verantwortlichen AHV-Akteuren Vertrauen. Die Produkte der Erzeugerverbände, sog. „Verbandsware“, wird bevorzugt, der entsprechende Aufpreis stellt allerdings wieder ein Hemmnis dar. Trotz der genannten Defizite hat sich das Bio-Angebot auch speziell für die AHV in den vergangenen Jahren stark weiterentwickelt. Deshalb sollten sich an Bio interessierte AHV-Akteure, die in der Vergangenheit Enttäuschungen auf dem Bio-Markt erlebt haben, über die aktuelle Situation in ihrer Region umfassend informieren und den Markt beobachten.

Einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Bio stellen die betroffenen Mitarbeiter in der AHV dar. Sie sollten hinsichtlich der Bio-Produkte und Hintergründe der Bio-Wertschöpfungskette informiert, einbezogen und motiviert werden. Die Experten sehen Probleme im Beratungsprozess und der Begleitung als größere Hemmnisse für den Bio-Einsatz an als Wissensdefizite über Bio-Produkte und deren Zubereitung. Prozessbegleitung und Coaching über einen längeren Zeitraum wird als notwendig erachtet, damit der Bio-Einsatz sich verstetigen und etablieren kann. Als sehr geeignetes Rezept hierfür wird empfohlen, Bio „mit Herzblut“ (535, Fall_6) umzusetzen.

Insgesamt wird dem Marktbereich Bio-Lebensmittel in der AHV ein weiteres positives Wachstum vorausgesagt, wenngleich sich auch hier der Markt weiter differenzieren wird. Auf der einen Seite werden Bio-Produkte, die über dem Standard der EU-Öko-Verordnung hergestellt werden und weitere Nachhaltigkeitsaspekte wie Regionalität, aber auch Authentizität sowie überdurchschnittliche Produktqualitäten aufweisen, an Bedeutung gewinnen. Dies gilt auf der anderen Seite aber auch für vorgefertigte und Convenience-Produkte in Bio-Qualität, die insbesondere den Bedürfnissen der GV und Systemgastronomie gerecht werden. Systemgastronomische und to-go-Konzepte werden auch im Bio-Bereich weiter an Bedeutung gewinnen. Die positiven Zukunftseinschätzungen der Experten hinsichtlich ihrer eigenen Tätigkeitsfelder im Bio- und AHV-Markt stellen ebenfalls einen Indikator für positive Entwicklungen in diesen Marktbereichen dar. Entscheidend für die Ausprägung der weiteren Entwicklung der Bio- und AHV-Märkte wird sein, wie sich AHV-Akteure und Bio-Lieferanten aus ihren teils sehr unterschiedlich geprägten Märkten heraus aufeinander zubewegen werden, um so eine gesunde Eigendynamik zur Weiterentwicklung dieser Märkte zu ermöglichen.

Literatur

- Busse, G. (2003): Leitfadengestützte, qualitative Telefoninterviews. In: Praxishandbuch Empirische Sozialforschung. Katenkamp, O.; Kopp, R.; Schröder, A. (Hrsg.). Münster. S. 27 - 36.
- Christmann, G. B. (2009): Telefonische Experteninterviews – ein schwieriges Unterfangen. In: Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.). 3. Aufl., Wiesbaden. S. 197 - 224.
- Gläser, J. und Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Liebhold, R. und Trinczek, R. (2002): Experteninterview. In: Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Kühl, S. und Strodtholz, P. (Hrsg.). Reinbek.
- Lüdecke, D. (2009): Zettelkasten. Online: <http://zettelkasten.danielluedecke.de/>
- Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10. Auflage. Weinheim und Basel.
- Meuser, M. und Nagel, U. (2009): In: Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.). 3. Aufl., Wiesbaden. S. 35 - 60.
- Rückert-John, J.; Hugger, Ch.; Bansbach, P. (2005): Der Einsatz von Öko-Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung (AHV): Status Quo, Hemmnisse und Erfolgsfaktoren, Entwicklungschancen sowie politischer Handlungsbedarf. Abschlussbericht. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (Hrsg.), Bonn. Online: <http://orgprints.org/5212/1/5212-02OE368-ble-hohenh-2004-ahv-status-bericht.pdf>.

Anhang: Interviewleitfaden Experten AHV und Bio

InterviewpartnerIn

Datum: _____.____.2009

Einrichtung, Ort: _____

Name: _____

Eröffnung (Vorgespräch)

Guten Tag Herr/Frau [.....], mein Name ist [.....], von der Universität Hohenheim. Wie in unserem ersten Kontaktgespräch erläutert, arbeite ich an einem Forschungsprojekt zum Einsatz von Öko-Lebensmitteln in der AHV. Dabei befassen wir uns speziell mit Gründen für oder gegen die Verwendung von Öko-Produkten in diesen Betrieben.

Neben Akteuren der AHV möchten wir zu diesem Themenbereich auch Experten aus dem Umfeld der AHV zu ihren Erfahrungen befragen. Deshalb würde ich gerne mit Ihnen ein Interview führen, das 20 bis 30 Minuten in Anspruch nimmt.

Die Inhalte werden wir anonymisiert verarbeiten und das Gespräch würde ich gerne aufzeichnen. Sind Sie damit einverstanden? Ja, beginnen! Nein, Abbruch ○

1. Beschreiben Sie doch bitte Ihre Institution/Organisation hinsichtlich Aufgaben, Struktur, regionalem Aktionsradius und Bezug zur AHV und Bio!

- Aufgaben, Strukturen, Finanzierung, Vernetzung, Verbandszugehörigkeit
- Speziell AHV und Bio
- Regionale Verortung, Aktionsradius, kurze Skizzierung der Region, regionale Besonderheiten hinsichtlich Bio/AHV

2. Bitte beschreiben Sie, welche Aufgabe und Funktion Sie in Ihrer Institution/Organisation haben!

- Aufgabenfelder
- Rolle
- Professioneller Hintergrund

3. Aus welchen Gründen und ab wann waren die AHV und/oder Bio Thema für Ihre Organisation und Sie?

- Motive für Bio und AHV?
- Welche Leistungen bietet sie an?
- Welche werden (verstärkt) nachgefragt? (insbesondere Beratung)

4. Bitte schätzen Sie die Marktentwicklung der AHV ein!

- Insgesamt, hinsichtlich Bio, Betriebsformen, Ausprägungen in der jeweils relevanten Region?

5. Bitte schätzen Sie die Entwicklung der Bio-Märkte ein!

- Grundsätzlich und speziell bezüglich AHV?
- Regional

6. Bitte nennen Sie mir Ihnen bekannte und/oder wichtige Akteure im für Ihre Organisation relevanten AHV-Markt und -Umfeld!

- In diesem Markt (auch Lieferanten, Berater, Förderungsmöglichkeiten, ...)

7. Inwiefern gibt es Schwierigkeiten oder Hemmnisse beim Bio-Einsatz in der AHV? Bitte beschreiben Sie Ihnen bekannte Sachverhalte detailliert!

=> Bei allen Punkten Unterschiede IV und GV?

- Ist Regionalität von (Bio)Lebensmitteln Thema? >>> falls ja: Wie wird Regionalität definiert oder verstanden?
- Zertifizierung
- Beschaffung, Strukturen
- Produkte
- Akzeptanz und Annahme eines Bio-Angebots durch Gäste
- Kommunikation
- Preis
- Motivlagen (potenzieller) Akteure?
- Betriebsinterne Hemmnisse, Organisationsstrukturen?
- Konkurrenzsituationen?
- Konkrete Wendepunkte, die zur Einschränkung oder Aufgabe von Bio geführt haben?

8. Hat Ihre Institution AHV-Organisationen beraten, bei denen Schwierigkeiten oder Hemmnisse beim Bio-Einsatz aufgetreten sind?

- Nennung der AHV-Organisation (oder detailliertere anonymisierte Beschreibung)
- Probleme im Beratungsprozess?

9. Wie schätzen Sie die Zukunft der eigenen Institution ein?

- Insbesondere im Bezug auf Bio und AHV

Abschluss

- Haben Sie weiteres Interesse an unserem Projekt? Aufnahme in Verteiler?
- Rollentausch: Haben Sie noch Fragen, möchten Sie noch etwas wissen?

Herzlichen Dank!

Nachbereitung

Interviewform persönlich Ort:
 telefonisch

Stimmung, Offenheit, Themengebiete, auf die sensibel oder verschlossen reagiert wurde, weitere vermerksenswerte Punkte