

Kapitel 7

Kooperationen und Wertschöpfungsketten im Gartenbau: Ergebnisse eines Workshops

Sabine Ludwig-Ohm und Walter Dirksmeyer

Inhaltsverzeichnis

7.1	Einleitung	221
7.2	Problembereiche existenter Kooperationen	221
7.2.1	Unterschiedliche Qualitätsvorstellungen der Kooperationspartner	221
7.2.2	Unzureichende Verbraucherfokussierung	221
7.2.3	Mangelndes Vertrauen und fehlende Transparenz	222
7.3	Zukünftige Entwicklung von Wertschöpfungspartnerschaften und Kooperationen im Gartenbau	222
7.4	Voraussetzungen der skizzierten Entwicklungen	223
7.4.1	Allgemeine Definition von Qualitätsstandards	224
7.4.2	Entwicklung von Soft Skills bei den gartenbaulichen Akteuren	224
7.4.3	Kommunikation mit dem Verbraucher und Information des Verbrauchers	224
7.5	Handlungsbereiche zur Unterstützung der skizzierten Entwicklungen	225
7.5.1	Imagekampagnen für den Gartenbau	225
7.5.2	Entwicklung von Kooperationskonzepten	225
7.5.3	Initialförderung von neuen Kooperationsprojekten	225
7.5.4	Gartenbauliche Forschungsschwerpunkte	226
	Anhang	229

7.1 Einleitung

Im Rahmen der Arbeiten zur BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau fand am 13. und 14. März 2012 im Johann Heinrich von Thünen-Institut (vTI) in Braunschweig ein Workshop zum Thema „Kooperationen und Wertschöpfungsketten“ statt, dessen Ergebnisse in diesem Bericht zusammengefasst sind.

Ausgehend von den heutigen Problemen existierender Kooperationen werden die erwarteten zukünftigen Entwicklungen von gartenbaulichen Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften dargelegt. Anschließend werden die für diese Entwicklungen bedeutsamen Voraussetzungen und unterstützenden Handlungsempfehlungen beschrieben. Eine ausführliche Ergebnisdokumentation des Workshops ist als Anhang beigefügt.

7.2 Problembereiche existenter Kooperationen

Um erfolgversprechende Ansatzpunkte für eine zukünftige Gestaltung von Kooperationen aufzuzeigen, wurde mit den Workshop-Teilnehmern zunächst diskutiert, welche Probleme in existenten Kooperationen auftreten und was eine erfolgreiche Kooperation auszeichnet (vgl. Diskussionsrunde 1 der Ergebnisdokumentation zum Workshop im Anhang).

7.2.1 Unterschiedliche Qualitätsvorstellungen der Kooperationspartner

Die Produktkenntnisse und Qualitätsanforderungen bei den Abnehmern gartenbaulicher Erzeugnisse (sowohl im LEH als auch beim Verbraucher) werden als sehr gering eingestuft und führen infolgedessen zu unrealistischen Qualitätsanforderungen an die gärtnerischen Produkte, die naturgemäß gewissen Schwankungen unterliegen. Die unterschiedlichen Qualitätsvorstellungen und die in einigen Bereichen fehlende Standardisierung von gartenbaulichen Produkten beeinträchtigen **Verlässlichkeit und Vertragstreue der Kooperationspartner** und gefährden somit die Kooperation.

7.2.2 Unzureichende Verbraucherfokussierung

Vor dem Hintergrund von Globalisierung und steigendem Wettbewerbsdruck ist eine intensive Kommunikation mit dem Verbraucher für den Absatz vieler Produkte unerlässlich. Dies gilt für Einzelunternehmen ebenso wie für Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften. Im Gartenbau fehlt heute oftmals noch eine eigene **Produktentwicklung, die sich konsequent an den Bedürfnissen und Lebenswelten der Verbraucher orientiert**. Doch gerade die Bündelung von Know-how und unterschiedlichen Fachkompetenzen in Kooperationen eröffnet die Möglichkeit,

durch konsequente Verbraucherkonfokussierung gemeinsam Marktanteile zu sichern, auszubauen und damit allen Kooperationspartnern einen Zusatznutzen zu bieten.

7.2.3 Mangelndes Vertrauen und fehlende Transparenz

Grundlegende Voraussetzung erfolgreicher Kooperationen ist eine ausgeprägte **Motivation der beteiligten Personen** für eine Zusammenarbeit und deren Identifikation mit der Kooperation. Unzureichende Motivation eines Kooperationspartners führt zu Problemen, wie es sich insbesondere bei der Zusammenarbeit mit den Akteuren im Handel immer wieder zeigt.

Für das Scheitern von Kooperationen sind vielfach mangelndes Vertrauen der Kooperationspartner zueinander und fehlende **Transparenz** in den für die Kooperation relevanten Belangen verantwortlich. Umgekehrt zeichnen sich erfolgreiche Partnerschaften gerade durch Vertrauen in die Kooperationspartner und gegenseitige Einsicht in Produktionsprozesse und ausgewählte Firmendaten aus. Dabei können Vertrauensbildung und Transparenz nur bei intensiver gegenseitiger **Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern** gelingen, sodass gute Kommunikationsfähigkeiten eine wesentliche Grundlage erfolgreicher Kooperationen sind.

7.3 Zukünftige Entwicklung von Wertschöpfungspartnerschaften und Kooperationen im Gartenbau

Zukünftige Kooperationen im Gartenbau werden vielfältige Formen einnehmen und nebeneinander existieren. Dadurch werden die Kooperationen in gärtnerischen Wertschöpfungsketten, die auf die unterschiedlichen Verbrauchergruppen und deren Anforderungen abgestimmt sind, auch verschiedenartig ausgestaltet sein. Dabei unterscheidet sich der Lebensmittelbereich wesentlich von den anderen Gartenbausparten, sodass die Entwicklungen, die von den Experten und Expertinnen des Workshops intensiv diskutiert wurden (vgl. Diskussionsrunde 2 der Ergebnisdokumentation zum Workshop im Anhang) getrennt betrachtet werden sollen.

Für den **Food-Sektor** zeichnen sich zwei Entwicklungspfade ab. Einerseits werden immer kürzere Wertschöpfungsketten bis hin zur **Zwei-Partner-Kette** erwartet, die den Zwischenhandel umgehen und somit kosteneffizienter sind. Die Kooperationspartner können durch den direkten Kontakt miteinander beispielsweise schneller Innovationen einführen und das Risiko von (Lebensmittel-)Skandalen vermindern. Parallel dazu werden andererseits, ausgehend von einer sich auch zukünftig weiterhin verstärkenden Nachfrage nach Convenience- und Take-away-Produkten, zunehmend **komplexere Wertschöpfungsketten** entstehen, in die mehrere Akteure aus Produktion und Verarbeitung eingebunden sind. Dort, wo neue Entwicklungen von einem Einzelunternehmen nicht mehr allein umsetzbar sind, werden Kooperationen zwischen Wertschöpfungsketten und **Wertschöpfungsnetze** entstehen, z. B. um gemeinsam einen oder mehrere Großabnehmer mit einer standardisierten Produktlinie zu bedienen.

Auch im **Non-Food-Bereich** werden sich einerseits aus Gründen der Kosteneffizienz immer kürzere Wertschöpfungsketten entwickeln. **Sehr kurze Wertschöpfungsketten** werden insbesondere dort entstehen, wo Großabnehmer direkt mit den Produktionsbetrieben zusammenarbeiten. Im Zierpflanzenbau wird es andererseits jedoch aufgrund der Vielschichtigkeit der Absatzwege und der größeren Bedeutung des Fachhandels auch zukünftig weiterhin **längere Wertschöpfungsketten** geben. Darüber hinaus werden sowohl für den Zierpflanzenbau als auch für den Baumschulbereich **Exklusivpartnerschaften** prognostiziert, mit deren Hilfe verschiedene exklusive Produktlinien am Markt etabliert werden können. Diese Exklusivprodukte können dann nur bei einem Anbieter, z. B. einer Gartencenterkette, erworben werden. Um die Exklusivität zu gewährleisten, muss die Kooperation entlang der gesamten Wertschöpfungskette bestehen. Sie beginnt beim Saatgut oder den Jungpflanzen, setzt sich in der Produktion fort und muss konsequent bis zum Verbraucher durchgehalten werden.

Darüber hinaus werden entlang aller gärtnerischen Produktionssparten **Innovationspartnerschaften** entstehen, wo sich verschiedene Partner ideengeleitet auf Zeit zusammen finden, um an einem gemeinsamen Innovations- bzw. Forschungsprojekt zu arbeiten (z. B. zur Entwicklung von Spezialmaschinen oder neuen Produkten).

Neben diesen vertikalen Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette werden zunehmend auch **horizontale Kooperationen** an Bedeutung gewinnen. Eine überschaubare Anzahl von Betrieben wird durch gemeinsame Vermarktung miteinander kooperieren, um mit einer erhöhten Schlagkraft und gleich bleibender Flexibilität am Markt agieren zu können. Diese Entwicklung wird insbesondere für den Zierpflanzenbereich erwartet, wo zurzeit auf Ebene der Bündler wenige sehr große Wertschöpfungsketten mit vielen Akteuren weite Teile des Marktes beherrschen, deren Flexibilität aufgrund der erreichten Größe zunehmend eingeschränkt wird.

7.4 Voraussetzungen der skizzierten Entwicklungen

Die beschriebenen zukünftigen Entwicklungen von Wertschöpfungspartnerschaften und Kooperationen im Gartenbau können für den Sektor dann besonders erfolgreich genutzt werden, wenn mit ihnen bestimmte Voraussetzungen hinsichtlich der Festlegung von Qualitätsstandards für gartenbauliche Produkte und Dienstleistungen, der Soft Skills der brancheninternen Akteure und der Kommunikation mit der Nachfrageseite geschaffen werden (vgl. hierzu Diskussionsrunde 3 der Ergebnisdokumentation zum Workshop im Anhang). Dabei fällt dem Berufsstand die Aufgabe zu, hierfür inhaltliche Konzepte zu entwickeln. Die Kooperationspartner müssen sich den Herausforderungen einer Zusammenarbeit stellen, diese bewältigen und dadurch Kooperationen „leben“, um erfolgreich miteinander zu wirtschaften. Die politischen Entscheidungsträger können diese Entwicklungen durch die Schaffung von Rahmenbedingungen fördern und gestalten.

7.4.1 Allgemeine Definition von Qualitätsstandards

Eine Vereinheitlichung der Zertifizierung von Produkten kann helfen, die zurzeit vorherrschenden, vielfach unterschiedlichen und oft nur graduell abweichenden Qualitätsanforderungen verschiedener Marktpartner und Wertschöpfungsketten einander anzunähern und damit den Aufwand für Zertifizierungen zu reduzieren. Dafür müssen **identische (Grund-) Anforderungen** für alle Zertifikate definiert werden, die verbindliche, vertrauenswürdige Definitionen vorgeben. Wegweisend ist hier die Implementierung von QS-GAP als Ergebnis einer gegenseitigen Anerkennung der Standards der Systeme QS und GlobalG.A.P. Diese müssen einerseits den jeweiligen Kooperationspartnern und den Verbrauchern eine ausreichende Verlässlichkeit in die Zertifizierung bieten und andererseits ein Ausufernd der Zertifikatvielfalt einschränken. Um den Besonderheiten der Gartenbauprodukte und –dienstleistungen Rechnung zu tragen, sollte es **spartenspezifische Zertifizierungen** (z. B. Obst, Gemüse, Zierpflanzen und Gehölze) geben.

Berücksichtigt werden sollten auch die besonderen Eigenschaften der gartenbaulichen Produkte, die als Naturprodukte in ihren Qualitätsausprägungen Schwankungen unterliegen. Daher sollten in gewissen Grenzen **variable Qualitätsstandards** definiert werden, die auf Besonderheiten unterschiedlicher witterungsbedingter Produktqualitäten Rücksicht nehmen (beispielsweise witterungsbedingte Unterschiede bei der Größensortierung von Äpfeln).

Im gartenbaulichen Dienstleistungssektor existieren insbesondere im GaLaBau umfangreiche Normen. Trotzdem fehlt derzeit noch eine Standardisierung von gartenbaulichen Dienstleistungen. Dies ist insbesondere innerhalb von Wertschöpfungsketten von großem Nachteil, sodass die zurzeit vorherrschenden unterschiedlichen Qualitätsanforderungen und -definitionen der Akteure einander angenähert werden sollten.

7.4.2 Entwicklung von Soft Skills bei den gartenbaulichen Akteuren

Gute Kommunikationsfähigkeiten zählen zu den Soft Skills der Managementkompetenzen und sind wesentliche Voraussetzung für einen guten „Teampartner“ innerhalb einer Kooperation. Daher wird das Erlernen und die Förderung der zukünftig immer wichtiger werdenden Soft Skills, beispielsweise die **Vermittlung einer Kommunikationskompetenz**, in allen Bildungswegen und Ausbildungsstufen (Ausbildung, Studium, Weiterbildung) essentiell.

7.4.3 Kommunikation mit dem Verbraucher und Information des Verbrauchers

Die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeits-, Regionalitäts- und Bio-Trends kann durch eine gezielte Kommunikation mit ausgewählten Verbrauchergruppen unterstützt werden, um die **Nachfrage nach Produkten bestimmter (regionaler) Herkünfte oder Produktionsweisen** zu er-

höhen. Dabei sollten die Alleinstellungsmerkmale der Produkte und/oder Dienstleistungen der Kooperation bzw. Wertschöpfungskette herausgestellt werden, wodurch die Austauschbarkeit von Produzenten/Lieferanten auf Handelsebene erschwert wird.

Da das Ernährungsverhalten schon sehr frühzeitig im Leben geprägt wird, sollte die **schulische Bildung** den Bereich der **gesunden Ernährung** stärker in die Curricula einbinden und durch Schulfruchtprogramme o. Ä. praktisch unterstützen. Solche Ansätze sind nicht nur vorteilhaft für die Gartenbaubranche, sondern wirken sich auch positiv auf zukünftige Gesundheitskosten der Gesellschaft aus.

7.5 Handlungsbereiche zur Unterstützung der skizzierten Entwicklungen

Folgende Maßnahmen, die ebenfalls von den Experten und Expertinnen auf dem Workshop diskutiert wurden (vgl. Diskussionsrunde 3 der Ergebnisdokumentation zum Workshop im Anhang), können die für die Zukunft erwarteten Entwicklungen von Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften im Gartenbau unterstützen.

7.5.1 Imagekampagnen für den Gartenbau

Mit Hilfe von spartenspezifischen Imagekampagnen durch den Berufsstand können die Wahrnehmung und Wertschätzung der gartenbaulichen Produktion innerhalb der Wertschöpfungskette, in den Erzeugerregionen und beim Verbraucher erhöht werden, um eine allgemeine **positive Grundeinstellung gegenüber dem Gartenbau** zu erzeugen und eine **Verbundenheit zu regionalen Gartenbauprodukten** herzustellen. Die sehr positiv aufgenommene Imagekampagne zur Nachwuchswerbung im GaLaBau ist beispielhaft für den Erfolg solcher Maßnahmen.

7.5.2 Entwicklung von Kooperationskonzepten

Um die Realisierung von Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften zu fördern, sind zunächst die Akteure der Wertschöpfungskette selbst gefordert. Die Gärtner müssen **individuelle Kooperationskonzepte** entwickeln und gemeinsam mit Partnern der Wertschöpfungskette umsetzen. Berufsverbände und Beratung können mit ihrem Know-how und ihrer Fachkompetenz die Entwicklung von **regionalen Kooperationskonzepten** befördern und unterstützen.

7.5.3 Initialförderung von neuen Kooperationsprojekten

Die politischen Entscheidungsträger könnten die im Rahmen des Workshops bereits skizzierten neueren Formen der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit ideell und finanziell fördern, um

die Zukunftsfähigkeit des Gartenbaus in Deutschland zu stärken und somit Wertschöpfung und Arbeitsplätze zu sichern. Dabei haben die Akteure und der Berufsstand die Aufgabe, solche Kooperationsprojekte inhaltlich zu gestalten.

Um Kooperationen zum Erfolg zu führen, sollten Berufsstand und Politik den Einsatz von „**Vertrauensvermittlern für die Anbahnung und Begleitung von Kooperationen im Gartenbausektor**“ zwischen Erzeugern und LEH unterstützen. Vertrauensvermittler sind für alle Beteiligten einer Kooperation Ansprechpartner, die die unterschiedlichen Interessen und „Sprachen“ von Produktion und Handel zusammenführen. Sie werden dadurch zu einem wichtigen Bindeglied in Wertschöpfungspartnerschaften. Als Imagebildner und (neutrale) Moderatoren können Akteure der Agrarverwaltung und -beratung für diese Vertrauensvermittler zwischen Produktion und Handel werben und deren Etablierung im Gartenbau fördern. Finanzielle Förderung in Form einer Starthilfe für die Etablierung von Vertrauensvermittlern ist sinnvoll.

Gleiches gilt für die Nutzung neuer Medien, denen für zukünftige Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften eine große Bedeutung zugewiesen wird. Die neuen Medien werden einerseits zur Information der Konsumenten und andererseits zum automatisierten Austausch von Daten entlang der Wertschöpfungskette genutzt werden. Hier ist eine Initialförderung denkbar, z. B. zur Eröffnung von **Internetportalen** zur Kooperationsanbahnung von Direktvermarktern oder F+E-Projekte zur Anpassung unterschiedlicher Datenerfassungssysteme, um den Datenaustausch der Kooperationspartner zu automatisieren. Ein Beispiel für Letzteres ist die Entwicklung von abgestimmten Schnittstellen für die Datenerfassungssysteme bei Erzeugern, Bündlern und Einzelhändlern.

7.5.4 Gartenbauliche Forschungsschwerpunkte

Forschung und Wissenschaft sollten durch die Analyse von **Erfolgsfaktoren** funktionierender Wertschöpfungsketten dazu beitragen, das Wissen um förderliche Rahmenbedingungen zu erhöhen, um daraus **Handlungsempfehlungen für zukünftig erfolgreiche Kooperationsmodelle** abzuleiten. Ein besonderes Augenmerk sollte hier auf den Ausgleich der Machtverhältnisse zwischen den Beteiligten und auf die Verteilung des Mehrwertes von Kooperationen gelegt werden. Einen Einstieg in die Thematik können Fallstudien für ausgewählte gärtnerische Produkte bieten.

Im Hinblick auf die Entwicklung und Umsetzung von Kooperationskonzepten im Gartenbau sind auch Marktforschung und Marktanalyse bedeutsame Forschungsbereiche, um **Verbraucherwünsche** erfassen und Erfolgsaussichten von **Produktinnovationen** abschätzen zu können. Darauf aufbauend stellt sich die Frage, wie diese Innovationen in gartenbaulichen Wertschöpfungsketten sinnvoll durch alle beteiligten Akteure umgesetzt werden können.

Außerdem sollten Lösungsansätze entwickelt werden, um die **Produkt- und Prozesskompetenz** innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette zu stärken und so die Kooperationspartner zu be-

fähigen, langfristig erfolgreiche Partnerschaften gestalten zu können. Hierzu können Untersuchungen über effiziente Organisationsstrukturen zur Qualitätssicherung entlang der gesamten Wertschöpfungskette oder zu standardisierbaren Prozessabläufen im Dienstleistungsbereich beitragen.

Anhang

Ergebnisdokumentation des Workshops
„Kooperationen und Wertschöpfungsketten“

13. und 14. März 2012 in Braunschweig

Erarbeitung von Grundlagen für die BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau

Workshop „Kooperationen und Wertschöpfungsketten“

am 13. und 14. März 2012

Johann Heinrich von Thünen-Institut, Braunschweig

Das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) hat in einem Verbundprojekt die Ausarbeitung einer wissenschaftlichen Grundlage für eine Zukunftsstrategie des deutschen Gartenbaus in Auftrag gegeben. Im Rahmen dieser Arbeiten zur „BMELV-Zukunftsstrategie Gartenbau“ fand am 13. und 14. März 2012 im Johann Heinrich von Thünen-Institut (vTI) in Braunschweig ein Workshop zum Thema „Kooperationen und Wertschöpfungsketten“ statt.

Workshop-Teilnehmer

Experten und Expertinnen aus folgenden Fachgebieten haben am Workshop teilgenommen:

Wissenschaft und Forschung (Kooperationen, Wertschöpfungsketten)

Herr Prof. Dr. Bokelmann, Herr Prof. Dr. Enneking, Frau Friedrich

Gartenbauliche Märkte

Herr Dr. Behr

Qualitätsaspekte

Frau Dr. Uetrecht

Ausbildung und Beratung

Frau Kaim, Herr Kohl, Herr Riedel

Kooperationen

Frau Bull, Frau Dr. Schirocki

Lieferanten (Saatgut/Jungpflanzen, Vorleistungsindustrie)

Herr Krämer, Herr Dr. Becker

Produktion

Herr Dr. Büchele, Herr Bruns, Herr Hils, Herr Mumm

Handel

Herr Schmitt

Verarbeitung (Convenience, Fruchtsaftindustrie)

Frau Töpfer, Herr Jehring

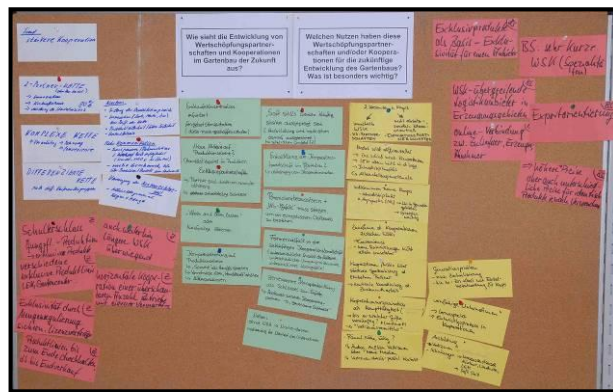
Dienstleistung (Friedhofsgartenbau, GaLaBau)

Herr Stapelmann, Herr Johanning

Forscherteam

Frau Prof. Dr. Schreiner, Frau Dr. Korn, Frau Dr. Altmann, Frau Stenger, Herr Dr. Dirksmeyer, Frau Dr. Ludwig-Ohm, Herr Lindemann





Ablauf des Workshops

1. Einführung in den Workshop

2. Vorstellung der Workshop-Teilnehmer/innen

3. **Statements aus Wissenschaft und Forschung**

Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann, HU Berlin
Belieferung des Lebensmitteleinzelhandels mit Gemüse,
Entwicklungen und Herausforderungen

Prof. Dr. Ulrich Enneking, Hochschule Osnabrück
Wertschöpfungspartnerschaften - Kritischer Faktor für Innovationen und Expansionen
im Gartenbau

4. **Erfahrungsberichte von Akteuren der Wertschöpfungsketten**

Erika Bull, Münzenberg/Gambach
LANDMARKT – Ein Erfolgskonzept für gemeinsame Direktvermarktung

Hildegard Töpfer, Albertshofen
Töpfer-Salate – Erfahrungsbericht über bisherige Produkt- und Firmenkooperationen

Lothar Johanning, Minden
Kooperationen und Netzwerke im Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau

Dr. Anke Schirocki, Straelen
Erfahrungen aus der Netzwerkinitiative Agrobusiness Niederrhein
zu betriebsübergreifenden Kooperationen

5. **Diskussionsrunde 1**

„Problemfelder bei Kooperationen und Wertschöpfungsketten“

Leitfragen: Welche Probleme treten bei der Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften
und/oder Kooperationen im Gartenbau auf?
Welche Probleme sind besonders bedeutsam? Wie sind diese Probleme zu lösen?

6. **Diskussionsrunde 2**

„Zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten von Kooperationen im Gartenbau“

Leitfragen: Wie sieht die Entwicklung von Wertschöpfungspartnerschaften und Kooperatio-
nen im Gartenbau der Zukunft aus?
Welchen Nutzen haben diese Wertschöpfungspartnerschaften und/oder Koope-
rationen für die zukünftige Entwicklung des Gartenbaus? Was ist besonders
wichtig?

7. **Diskussionsrunde 3**

„Rahmenbedingungen für erfolgreiche Kooperationen bzw. Wertschöpfungspartnerschaften“

Leitfragen: Welche Rahmenbedingungen fördern die Realisierung der skizzierten Wert-
schöpfungspartnerschaften und/oder Kooperationen?
Welche Handlungsbereiche sind den politischen Entscheidungsträgern, der For-
schung und der Praxis zuzuordnen?

8. Präsentation und Diskussion der Ergebnisse des Workshops

Workshop-Ergebnisse

Der Workshop „Kooperationen und Wertschöpfungsketten“ startete mit Statements aus Wissenschaft und Forschung sowie Erfahrungsberichten von Akteuren der Gartenbaubranche, um zunächst grundsätzliche Aspekte von Kooperationen im Gartenbau zu beleuchten. Die Präsentationen der Referenten und Referentinnen sind dieser Ergebnisdokumentation beigelegt.

In den nachfolgenden drei Diskussionsrunden wurde einleitend über Probleme bei der Gestaltung von Kooperationen diskutiert. Anschließend wurden zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten von Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften im Gartenbau und hierfür förderliche Rahmenbedingungen erarbeitet.

Diskussionsrunde 1

Welche Probleme treten bei der Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften und/oder Kooperationen im Gartenbau auf? Welche Probleme sind besonders bedeutsam? Wie sind diese Probleme zu lösen?

Die von den Workshop-Teilnehmern diskutierten Probleme bei der Gestaltung von Kooperationen werden im Folgenden nach harten und weichen Faktoren unterschieden, je nachdem, ob der Faktor als messbar gilt oder eher einer subjektiven Bewertung unterliegt.

Harte Faktoren

Die den harten Faktoren zuzuordnenden Probleme werden im Folgenden entlang der Wertschöpfungskette dargestellt. Dabei werden zunächst die eher unternehmensbezogenen Probleme und anschließend die handelsbezogenen und verbraucherbezogenen Probleme diskutiert.

Die Diskussionsteilnehmer erachten die **Heterogenität der Betriebe** als ein wesentliches Problem für horizontale Kooperationen, d. h. bei Betrieben der gleichen Stufe, beispielsweise der Erzeugung. Gleichfalls werden Probleme darin gesehen, wenn die Kooperationspartner in einem wirtschaftlichen Ungleichgewicht zueinander stehen, sodass die Probleme der Schwächeren dann auch die anderen Partner der Kooperation belasten.

Für den Food-Bereich wird konstatiert, dass der Macht des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) keine Gegenmacht auf Produzentenseite gegenübersteht, woraus eine ungleiche Machtverteilung bei den Akteuren einer Wertschöpfungskette resultiert. Und dies behindert längerfristige Kooperati-

onen. Zudem hat der LEH aufgrund seiner Marktstellung kein Interesse an Kooperationen mit der Erzeugerebene.¹

Fehlende oder unklare **Ziele** zum Zweck einer Kooperation wurden von den Experten und Expertinnen als weiteres wesentliches Problemfeld diskutiert. Dabei können aber auch zu hohe Erwartungen an eine Kooperation zu Problemen führen. Nur wenn die Kooperation allen Partnern einen Zusatznutzen verspricht, der sich darin widerspiegelt, dass die Partner über gemeinsame Ziele und Werte in der Partnerschaft verbunden sind, wird daraus eine erfolgreiche Kooperation.

Ziel-/Interessen-Konflikte treten dabei – je nach Kooperationsform – in unterschiedlicher Weise auf. Beispielsweise können bei der Preisbildung in einem Lieferantenpool die Gruppeninteressen der Kooperation den Einzelinteressen der beteiligten Partner gegenüberstehen. Auch innerhalb einer Wertschöpfungskette haben die Partner unterschiedliche Ziele. Während der Handel z. B. an einem niedrigen Festpreis über die gesamte Liefer- und Vertragszeit interessiert ist, bevorzugt der Produzent in der Regel einen variablen Preis, der aktuelle Marktverhältnisse widerspiegelt.

Die Bedeutung gemeinsamer Ziele als Erfolgsfaktor für Kooperationen wurde auch am Beispiel der Rucola-Krise beschrieben. Die aus der Rucola-Krise resultierende Not und der von außen stammende Handlungszwang führten zum gemeinsamen Auftreten von 10 Betrieben, die in der Krise gemeinsam um Verbraucheraufklärung zur Schadensbegrenzung bemüht waren.

Die Experten betonten zugleich, dass mit einer erfolgreichen Kooperation der Aufbau einer langfristigen Geschäftsverbindung einhergeht. Um die strategischen Voraussetzungen dafür zu schaffen, wird hinreichend Zeit benötigt, beispielsweise um gemeinsame Werte und Ziele zu definieren. Wird auf eine solche Vorlaufzeit verzichtet, kann dies schon der Grund für das Scheitern einer Kooperation sein.

Des Weiteren sind die den Kooperationspartnern zufallenden **Entscheidungsspielräume** relevant. Die Mengenkompetenz innerhalb der Kooperation hat eine starke Wirkung auf Preisbildung und Langfristigkeit der Verträge. Einschränkend wurde diskutiert, dass diese Wirkung durch den Wettbewerb und die internationalen Warenströme kompensiert werden könnte.

Ein weiteres Problem bei der Gestaltung von Kooperationen stellt die **Organisationsform** dar. Es muss eine Form der Kooperation gefunden werden, die keinen Partner übervorteilt, sodass im Umkehrschluss der eigene Betrieb nicht durch Kooperationsaktivitäten benachteiligt wird.

Probleme ergeben sich auch aus den **Produkteigenschaften** (Naturprodukte, die in ihren Qualitätsausprägungen durchaus Schwankungen unterliegen) und dem mangelnden Wissen um diese Besonderheiten bei den Marktpartnern. Die Verderblichkeit der Produkte und die oftmals kurze Saisonalität stellen die Sinnhaftigkeit von Kooperationen in Frage. Diskutiert wurde am Beispiel

¹ Hier stellte die Forschungsbegleitende Arbeitsgruppe (FAG) Veränderungen fest und räumte dem Dialog auf Augenhöhe durchaus Chancen ein.

des Spargels, dass die kurze Saison den Einzelbetrieb eher zu egoistischem Verhalten verleitet und weniger zu kooperativem Verhalten führt.

Es wird explizit bemängelt, dass die **Produktkenntnisse bei den Abnehmern** (z. B. im LEH und beim Verbraucher) häufig als sehr gering einzustufen sind. Bisweilen herrscht große Unsicherheit darüber, was Produktqualität auszeichnet. Zudem haben die verschiedenen Abnehmergruppen z. T. divergierende Ansprüche an die Produkte. Das zeigt sich am Beispiel kettenspezifischer Standards für Pflanzenschutzmittel-Rückstandshöchst-mengen in Lebensmitteln im LEH. Für den Food-Bereich wird in diesem Zusammenhang vorgeschlagen, die Produktkenntnisse bei Einkäufern und Personal des LEH, z. B. durch vor Ort-Besichtigungen der Produktion in den Gartenbaubetrieben zu erhöhen. So wird eine neue Basis für realistische Qualitätsanforderungen erarbeitet. Wünschenswert wären in diesem Zusammenhang variable Qualitätsstandards, die auf Besonderheiten unterschiedlicher witterungsbedingter Produktqualitäten (z. B. witterungsbedingte Unterschiede bei der Größensortierung von Äpfeln) Rücksicht nehmen.

Die unterschiedlichen **Qualitätsanforderungen** und die fehlende **Standardisierung** von gartenbaulichen Produkten stellen demnach ein zentrales Problem für erfolgreiche Kooperationen dar. Im Dienstleistungsbereich wurde von den Experten und Expertinnen die fehlende Standardisierung von Produkten und Prozessen als weiteres Problem von Wertschöpfungsketten benannt. Ein Garten ist hiernach ein gartenbauliches Produkt, dessen Gestehungsprozess auf standardisierten Verfahren beruhen kann.

Die Experten und Expertinnen konstatieren, dass Qualitätsstandards von allen Akteuren akzeptiert und eingehalten werden müssen. Verlässlichkeit und Vertragstreue sind für alle Kooperationspartner wichtig, da Mängel auf die gesamte Wertschöpfungskette zurückfallen.

Die Experten und Expertinnen sahen auch die **Kommunikation mit dem Verbraucher** als einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Funktionieren von Kooperationen an. Es ist sehr wichtig, dass sich alle Akteure der WSK umfassend mit den Verbraucherwünschen auseinandersetzen. Eine Produktentwicklung mit Fokus auf den Verbraucher ist demzufolge ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der heute noch oftmals fehlt. Gleichzeitig könnte eine Kooperation durch gezielte Information und Verbraucheransprache Initiator für ein verändertes Nachfrageverhalten sein, beispielsweise für Produkte bestimmter Herkünfte oder Produktionsweisen. Dies würde das Herausstellen von **Alleinstellungsmerkmalen** der Produkte und/oder Dienstleistungen der Kooperation bzw. Wertschöpfungskette erleichtern oder auch erst ermöglichen. Wenn es keine Alleinstellungsmerkmale für die Partner der Wertschöpfungskette gibt, wird das Austauschen von Lieferanten leichter. Dies ist Teil der Strategie von Eigenmarken-Konzepten des Handels, die auf diese Weise helfen, die Produktherkunft zu verschleiern.

Weiche Faktoren

Viele Probleme bei der Gestaltung von Wertschöpfungsketten sind dem Bereich der weichen Faktoren zuzuordnen. Ein großes Problem und zugleich ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Funktionieren von Kooperationen stellen mangelndes Vertrauen der Kooperationspartner zueinander

und fehlende Transparenz in den für die Kooperation relevanten Belangen dar. **Vertrauen** gegenüber dem Kooperationspartner wurde von den Experten und Expertinnen als ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor hervorgehoben. Das vielfach vorherrschende Misstrauen aus einer Position des Konkurrenzdenkens heraus muss einem Vertrauen in eine gleichberechtigte Partnerschaft weichen, um eine Kooperation erfolgreich zu führen. Hier kann bereits der Faktor Zeit wesentlich zur Vertrauensbildung beitragen. Ein in diesem Zusammenhang nahezu gleichwertig diskutierter Begriff ist die **Transparenz**. Gegenseitige Einsicht in Produktionsprozesse und ausgewählte Firmendaten, um eine gemeinsame Informations- und Diskussionsgrundlage (z. B. über Produktionsstandards oder Kosten) zu haben, erhöhen den Erfolg von Kooperationen.

Es wurde jedoch auch diskutiert, dass Kooperationen ohne Vertrauen funktionieren können, wenn der Partnerschaft sehr differenzierte schriftliche Verträge zugrunde liegen oder ein äußerer Zwang zur Kooperation gegeben ist.

Die Workshop-Teilnehmer stellen fest, dass Vertrauensbildung und Transparenz nur bei einer intensiven gegenseitigen **Kommunikation** zwischen den Kooperationspartnern gelingen können. Die Kommunikation muss dabei die Sprache des Kooperationspartners treffen und regelmäßig bzw. genau zum richtigen Zeitpunkt stattfinden. Gute Kommunikationsfähigkeiten zählen zu den Soft Skills der Managementkompetenzen und sind wesentliche Voraussetzung für einen guten „Teamplayer“ innerhalb einer Kooperation.

Grundlegende Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen ist eine ausgeprägte **Motivation** der beteiligten Personen für eine Zusammenarbeit und deren Identifikation mit der Kooperation bzw. den Produkten. Hier sehen die Experten und Expertinnen durchaus Probleme, insbesondere bei den Akteuren im Handel.

Diskussionsrunde 2

Wie sieht die Entwicklung von Wertschöpfungspartnerschaften und Kooperationen im Gartenbau der Zukunft aus? Welchen Nutzen haben diese Wertschöpfungspartnerschaften und/oder Kooperationen für die zukünftige Entwicklung des Gartenbaus aus? Was ist besonders wichtig?

Die Diskussionen konzentrierten sich zunächst auf die möglichen **Formen von Wertschöpfungsketten und Kooperationen**. Es wird erwartet, dass es in der zukünftigen Kooperationslandschaft vielfältige Formen geben wird, die nebeneinander existieren. Die Workshop-Teilnehmer stellten grundsätzlich fest, dass es in Zukunft auf die unterschiedlichen Verbrauchergruppen und deren Anforderungen abgestimmte differenzierte Wertschöpfungsketten geben wird.

Da die Wertschöpfungsketten im Food- und Non-Food-Bereich sehr unterschiedlich sind, wurden auch für Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften in diesen Bereichen verschiedene Zukunftsentwicklungen aufgezeigt. Für den Food-Sektor werden von den Experten und Expertinnen sehr kurze Wertschöpfungsketten bis hin zur **Zwei-Partner-Kette** erwartet. Diese Wertschöpfungsketten umgehen den Zwischenhandel und können somit kosteneffizienter sein als bisher vorhandene Strukturen. Sie können durch den direkten Kontakt miteinander schneller Innovationen einführen und das Risiko von (Lebensmittel-) Skandalen vermindern.

Gleichzeitig wird es im Lebensmittelbereich neue Partnerschaften von Produktion und Verarbeitung geben. Ausgehend von einer sich auch zukünftig weiterhin verstärkenden Nachfrage nach Convenience-Produkten und Take-away-Angeboten werden zunehmend **komplexe Wertschöpfungsketten** in diesem Bereich entstehen.

Auch im Non-Food-Bereich werden von den Experten und Expertinnen Entwicklungen hin zu kürzeren Wertschöpfungsketten gesehen. Für den Baumschulsektor wurden diese Entwicklungen am Beispiel von Kooperationen zur Produktion und Vermarktung von Pflanzenspezialitäten diskutiert. Im Zierpflanzenbau wird es aufgrund der Vielschichtigkeit der Absatzwege auch zukünftig längere Wertschöpfungsketten geben. Dort, wo die Großabnehmer direkt mit den Produktionsbetrieben zusammenarbeiten, werden sich auch sehr kurze Wertschöpfungsketten entwickeln.

Darüber hinaus werden **Exklusivpartnerschaften** entstehen, die es erlauben, verschiedene exklusive Produktlinien (für jeweils ein Gartencenter oder ein Unternehmen des LEH etc.) am Markt zu etablieren. In diesem Fall beginnt die Kooperation in der Wertschöpfungskette beim Saatgut oder den Jungpflanzen, setzt sich in der Produktion fort und muss konsequent bis zum Verbraucher durchgehalten werden. Die Sicherung der Exklusivität erfolgt über Lizenzverträge und Mengengerügelung, um ein angestrebtes Preisniveau halten zu können. Sie ist aber auch dadurch gekennzeichnet, dass die Partner direkt voneinander abhängig sind. Exklusivpartnerschaften wurden auch für den Baumschulbereich diskutiert und als mögliche Zukunftsentwicklung erachtet. Exklusivität auf Produktseite sichert Exklusivität auf Anbieterseite.

Neben diesen absatzorientierten Entwicklungen von Wertschöpfungspartnerschaften prognostizieren die Experten und Expertinnen das Entstehen von ideenorientierten Kooperationen, den

sogenannten **Innovationspartnerschaften**. Verschiedene Partner finden sich auf Zeit zusammen, um an einem gemeinsamen Innovations- bzw. Forschungsprojekt zu arbeiten.

Für die Diskussionsteilnehmer sind auch vollkommen neue interdisziplinäre Kooperationen denkbar, die Synergien nutzen und die verschiedenen Kompetenzen der Kooperationspartner bündeln. Es könnten neue Partner einbezogen werden, indem beispielsweise Know-how aus anderen Industriebereichen in solche Kooperationen integriert wird und damit neue Technologien dem Gartenbau zugänglich gemacht werden. Beispielhaft wird auch das niederländische Konzept des Agroparks erwähnt, das landwirtschaftliche Produktion in Gewerbegebieten mit Handel, Dienstleistung, Verarbeitung, Forschung etc. an einem Ort vereint. Dabei kann eine solche Interdisziplinarität helfen, die bereits zuvor geforderten Alleinstellungsmerkmale zu sichern.

Neben diesen vertikalen Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette werden zunehmend auch **horizontale Kooperationen** an Bedeutung gewinnen. Eine überschaubare Anzahl von Betrieben wird durch gemeinsame Vermarktung miteinander kooperieren, um die Abhängigkeit von sehr großen Erzeugerorganisationen oder anderen Absatzmittlern zu lösen. Darüber hinaus wird es zunehmend mehr Kooperationen zwischen Wertschöpfungsketten geben, z. B. im Convenience-Bereich. Dies gilt insbesondere dann, wenn neue Entwicklungen von einem Einzelunternehmen nicht mehr allein umsetzbar sind.

Die Experten und Expertinnen gehen davon aus, dass sich auch im Umfeld der neuen Wertschöpfungsketten **neue Strukturen und Organisationsformen** etablieren werden. Im Baumschulbereich sind wertschöpfungskettenübergreifende Logistikanbieter in den Erzeugungsgebieten denkbar, die dann Ware von verschiedenen Wertschöpfungsketten in bestimmte Absatzregionen liefern und dadurch die Logistik optimieren. Vorstellbar sind auch neue Finanzierungsmodelle auf Erzeugerebene, beispielsweise der Einsatz von (Handels-)Kapital für die Produktion innerhalb einer Wertschöpfungspartnerschaft.

Die Workshop-Teilnehmer konstatierten, dass mit den skizzierten Veränderungen bei Kooperationen und Wertschöpfungsketten ebenfalls Veränderungen der internen Organisationsstruktur der WSK und der Aufgabenverteilung der beteiligten Akteure einhergehen. Dabei sind je nach Art der Kooperation unterschiedliche Aspekte aufzuzählen. Für die vertikale Kooperation wird eine stärkere Spezialisierung der einzelnen Partner der Wertschöpfungskette gesehen, wobei jeder Partner seine Einzelverantwortung innerhalb der Kooperation hat. Dabei werden Online-Verbindungen zwischen den einzelnen Partnern der Wertschöpfungskette zum technischen Standard.

Bei horizontalen Kooperationen wird ebenfalls eine veränderte Organisationsstruktur prognostiziert, beispielsweise derart, dass ein Partner die zentrale Koordinierung der Zusammenarbeit übernimmt, welche somit zu seiner Haupttätigkeit wird. Hierbei stellten die Experten und Expertinnen die Frage, bis zu welcher Größe, eine solche Kooperation vernünftig sei.

Die Diskussionsteilnehmer diskutierten in diesem Zusammenhang nochmals, welche **Voraussetzungen** gegeben sein müssen, um die zukünftig erwarteten Kooperationen zum Erfolg zu führen. Dabei spielen die gemeinsamen Ziele und Werte der Kooperation eine zentrale Rolle. Hervorgehoben wurde dabei die Notwendigkeit, dass die Kooperationspartner hierfür gemeinsam Kompetenzen entwickeln müssen, was nur durch intensive Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern gewährleistet werden kann.

Im Food-Bereich wurde nochmals gesondert darauf hingewiesen, dass die Kompetenz auf Produktionsebene erhöht werden sollte. Damit ist gemeint, die Kenntnisse über die „Handelswelt“, d. h. insbesondere über den LEH, zu erhöhen und die „Sprache“ des Handels zu lernen. Dann kann die Branche verstärkt eine Mittlerposition übernehmen. Konkret wurde diskutiert, Vertrauensvermittler zwischen Erzeugern und LEH einzusetzen, die für beide Seiten als kompetente Ansprechpartner dienen.

Besonders wichtig dabei war den Diskussionsteilnehmern die Sichtweise, dass auch in Kooperationen Entwicklungsprozesse stattfinden und ein Unternehmen diesbezüglich als ein lernfähiges Unternehmen zu betrachten ist. Diese Prozesse können insbesondere durch Soft Skills unterstützt werden, deren Vermittlung in der Ausbildung und in Schulungen für alle Beteiligten und insbesondere für die Erzeugerebene gefordert wurde, um die Betriebe in dieser Hinsicht fit für die Zukunft zu machen. Es wurde aber auch darauf hingewiesen, dass die Soft Skills zukünftig stärker ausgeprägt sein werden, da Ausbildung und Studium heute schon zunehmend darauf ausgerichtet sind, diese Fähigkeiten zu vermitteln. Darüber hinaus wurde diskutiert, inwieweit Schlüsselpositionen im Großhandel und LEH verstärkt durch geschulte Absolventen aus Gartenbaustudien gängen besetzt werden können, um das gegenseitige Verständnis von Produktion und Handel zu erhöhen.

Die Experten und Expertinnen diskutierten ebenfalls, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit Kooperationen erfolgreich sind. Dies sind eine hohe Motivation, mit der die Partner eine Kooperation eingehen, und das erforderliche gegenseitige Vertrauen der Kooperationspartner. Beide Kriterien wurden bereits als wesentliche Probleme heutiger Kooperationen identifiziert und unterstreichen somit ihre Bedeutung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Innerhalb einer Kooperation sollte die arbeitsteilige Sichtweise einer Kooperation akzeptiert werden. Jeder übernimmt die Aufgabe, für die er kompetent und absprachegemäß zuständig ist, und sieht sich als Teil der Kooperation. Das „Wir“-Gefühl und damit einher gehendes gegenseitiges Vertrauen muss steigen, um als Branche gemeinsam im europäischen Wettbewerb zu bestehen. Diese Entwicklung kann vor allem dadurch unterstützt werden, wenn der Nutzen einer Kooperation, also ihr wirtschaftlicher Mehrwert, gerecht zwischen den Akteuren geteilt wird.

Wenngleich der persönliche Kontakt der Kooperationsbeteiligten die Vertrauensbasis schlechthin darstellt, wird die räumliche Nähe der Kooperationspartner durch die Möglichkeit über Neue Medien (z. B. Social Media) persönliches Vertrauen aufzubauen und zu intensivieren weniger bedeutsam.

In der Diskussion zum **Nutzen von Kooperationen** im Gartenbau arbeiteten die Workshop-Teilnehmer drei Aspekte heraus, die dem ökonomischen Nutzen, den Sicherheitsaspekten und der Zukunftsfähigkeit der Betriebe zuzuordnen sind.

Die Experten und Expertinnen sehen den ökonomischen Nutzen von Kooperationen in der Kosteneffizienz, die aus der Möglichkeit zur Spezialisierung und der Realisierung von Größeneffekten (Economies of Scale) resultiert. Für die Mehrheit der Gartenbauunternehmen werden Kooperationen und Wertschöpfungspartnerschaften notwendig sein, um auf den Märkten der Zukunft zu bestehen. Die Diskussionsteilnehmer prognostizieren, dass Betriebe ohne Kooperationen ein Nischendasein führen werden. Besonders im Food-Bereich ist es wichtig, der Einkaufskonzentration des Handels eine Angebotskonzentration auf Produzentenseite gegenüber zu stellen.

Für den Baumschulsektor wird prognostiziert, dass eine auf die Wertschöpfungskette abgestimmte differenzierte Preisgestaltung möglich ist, d. h. beispielsweise unterschiedliche Preise für unterschiedliche Verwendungszwecke eigentlich identischer Gehölze. Dies scheint insbesondere bei Kooperationen mit Unternehmen des Garten- und Landschaftsbaus möglich zu sein. Die Erschließung neuer Absatzmärkte im Ausland wird auf Basis etablierter und funktionierender Kooperationen erleichtert.

Der Nutzen von Kooperationen mit Blick auf sicherheitsrelevante Aspekte liegt darin, dass durch Kooperationen einerseits die eigenen Qualitätsansprüche und andererseits die extern erhobenen Anforderungen an die Qualität deutlich besser erfüllt werden können. Gleichzeitig ergibt sich durch die Implementierung von computergestützten und vernetzten Systemen unter Einbeziehung aller Akteure von WSK eine größere Produktsicherheit und eine bessere Rückverfolgbarkeit der Produkte, was im Falle von Lebensmittelskandalen gegenüber dem Handel und anderen Organisationen von Vorteil ist.

Für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen wird der Nutzen von Kooperationen daran deutlich, dass sie Innovationen (Sorten, Marken, Bioprodukte) ermöglichen, um die Wertschöpfungskette zu differenzieren, dadurch Alleinstellungsmerkmale zu kreieren und in der Folge die Austauschbarkeit der WSK zu erschweren.

Diskussionsrunde 3

Welche Rahmenbedingungen fördern die Realisierung der skizzierten Wertschöpfungspartner-schaften und/oder Kooperationen? Welche Handlungsbereiche sind den politischen Entscheidungsträgern, der Forschung und der Praxis zuzuordnen?

In der Diskussionsrunde über förderliche Rahmenbedingungen für die Realisierung von Koopera-tionen und Wertschöpfungspartnerschaften wurde grundsätzlich konstatiert, dass überwiegend die **Akteure der Wertschöpfungsketten** selbst und hier insbesondere der gärtnerische Berufs-stand gefordert sind, aktiv zu werden. Es wird erwartet, dass Gärtner zukünftig verstärkt eigene **Konzepte** entwickeln und gemeinsam mit Partnern der Wertschöpfungskette umsetzen. Derzeit werden solche Konzepte eher vom LEH oder den Pflanzenzüchtern entwickelt.

Im Rahmen von **Exklusivpartnerschaften** müssen die beteiligten Partner zusammen finden und einen für alle Beteiligten erkennbaren Zusatznutzen generieren. Dafür müssen alle Beteiligten eingebunden werden. Voraussetzung ist die Verpflichtung aller beteiligten Kooperationspartner auf verbindliche Qualitätsstandards. Die Kooperationspartner müssen Konzepte zur Produktinno-vation (neue Produkte, neue Dienstleistungen) und zur Produktdifferenzierung (Standard- und Premiumprodukte) entwickeln. Die Verbände sind gefordert, wenn es darum geht, solche Koope-rationen in Form von „Vertrauensvermittlern“ zu unterstützen.

Als förderliche Rahmenbedingungen wurden von den Diskussionsteilnehmern auch spartenspezi-fische **Imagekampagnen** durch den Berufsstand angesehen. Imagekampagnen können helfen, die Wahrnehmung und Wertschätzung der gartenbaulichen Produktion innerhalb der Wertschöp-fungskette, in den Erzeugerregionen und beim Verbraucher zu erhöhen. Dabei wurde beispielhaft auf die sehr erfolgreiche Imagekampagne zur Nachwuchswerbung im GaLaBau verwiesen.

Die Diskussionsteilnehmer stellen fest, dass es ebenso förderlich wäre, die branchenspezifische Lobbyarbeit zu stärken und effizienter zu gestalten, ohne dies jedoch näher zu erläutern.

Die Experten und Expertinnen sehen in einer spartenspezifischen **Zertifizierung** für Obst, Gemü-se, Zierpflanzen und Gehölze eine wichtige Rahmenbedingung, um Kooperationen zu fördern. Dabei sollte einerseits der derzeitige „Zertifizierungsdschungel“ verschlankt werden und anderer-seits gemeinsame (Grund-)Anforderungen aller Zertifikate definiert werden. Für den Non-Food-Bereich wird in Analogie zum Food-Sektor prognostiziert, dass die heutigen Zertifizierungsanfor-derungen im Baumschulbereich und im Zierpflanzenbau zukünftig steigen werden.

Die Zertifikate müssen immer einen Mehrwert schaffen, sowohl beim Endkunden als auch im B-to-B-Bereich. Sie müssen verbindliche, vertrauenswürdige Definitionen enthalten, um den jewei-ligen Partnern bzw. den Verbrauchern eine entsprechende Verlässlichkeit zu bieten. Nur unter diesen Bedingungen sind aktuelle und künftige Zertifikate sinnvoll.

Die Experten und Expertinnen sehen eine zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeits-, Regiona-litäts- und Bio-Siegeln. In der Verbrauchergunst vorn liegen werden Siegel wie „fair + regional“

und „bio + fair“ mit (regionaler) Herkunft Deutschland. Die Zertifizierungen „Bio“ und „integriert“ werden dabei weiterhin nebeneinander existieren.

Bei der Umsetzung der skizzierten Konzepte zu Kooperationen und Wertschöpfungsketten kommt nach Ansicht der Experten und Expertinnen den neuen Medien eine zentrale Aufgabe zu. Die neuen Medien gewährleisten eine raschere Kommunikationsgeschwindigkeit und erlauben eine vollständige Vernetzung aller Akteure innerhalb der Wertschöpfungskette. Sie bieten neue Wege der Verbraucheransprache und führen in der Konsequenz auch zu neuen Absatzwegen, beispielsweise unter Umgehung des Groß- und Einzelhandels direkt zum Verbraucher. Gleichzeitig erfordern sie zusätzliche unternehmerische Kapazitäten für die aufmerksame, aktive Kommunikation, die Beobachtung der Kommunikation über das eigene Unternehmen hinaus und die Wertschöpfungskette, in die es eingebunden ist, die Pflege der Verbraucheransprache und die Besonderheiten der Bedienung des neuen Absatzweges.

Die Experten und Expertinnen sahen auch hier die persönlichkeitsabhängigen Kriterien Vertrauen und Motivation als wichtige „Rahmenbedingungen“ für das Zustandekommen und Funktionieren von Kooperationen an, die durch entsprechende schulische und berufliche Aus- und Weiterbildung befördert werden können.

Bevor über die Handlungsfelder, die der **Politik** zuzuordnen sind, diskutiert wurde, hinterfragten die Experten und Expertinnen zunächst die Interessen der Politik an den zukünftigen Entwicklungen der Gartenbaubranche. Politische Entscheidungsträger sind daran interessiert, Arbeitsplätze für die Menschen in Deutschland zu erhalten und Steuern für das Gemeinwohl einzunehmen. Interesse an einer Unterstützung von Kooperationen ist prinzipiell nur gegeben, wenn damit der Gartenbau in Deutschland im Sinn der Interessen der Politik unterstützt werden kann. Die Diskussionsteilnehmer sehen es nicht als Aufgabe der politischen Entscheidungsträger an, dass diese als Akteure in den Markt eingreifen oder durch entsprechende Rahmenbedingungen den Markt verzerren. Hier wurde explizit der Wunsch nach Zurückhaltung seitens der Politik geäußert.

Nach Ansicht der Experten und Expertinnen ist die Politik für den **gesetzlichen Rahmen** der Branche zuständig. Im Zusammenhang mit der Zertifizierung von Produkten und Dienstleistungen sollen die politischen Akteure verbindliche, vertrauenswürdige Definitionen vorgeben, die dem Verbraucher ausreichende Verlässlichkeit in die Zertifizierung bieten und nach Möglichkeit ein Ausufer der Zertifikatvielfalt einschränken. Dies wird erleichtert durch identische (Grund-)Anforderungen, die von vielen Zertifikatgebern bei der Zertifizierung akzeptiert werden.

Außerdem kann die Politik im Rahmen ihrer gesetzgeberischen Aufgaben im Bildungsbereich zur Förderung der zukünftig immer wichtiger werdenden Soft Skills in allen Bildungswegen und Ausbildungsstufen beitragen. In den (gärtnerischen) Ausbildungsplänen sollten Aspekte von Kooperationen, wie beispielsweise die Vermittlung einer Kommunikationskompetenz, berücksichtigt werden. Die schulische Bildung sollte den Bereich der gesunden Ernährung umfassen und durch Schulfruchtprogramme o. Ä. praktisch unterstützt werden. Die Vorteile solcher Ansätze liegen nicht nur in der Gartenbaubranche, sondern auch im Bereich zukünftiger Gesundheitskosten.

Ein weiteres der Politik zuzuordnendes Handlungsfeld ist die ideelle und finanzielle **Förderung** von Kooperationen. Die politischen Entscheidungsträger könnten als Imagebildner und (neutrale) Moderatoren für diese neueren Formen der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit agieren.

Finanzielle Förderung wurde von den Diskussionsteilnehmern als sinnvolle Starthilfe erachtet, um Internetportale zur Kooperationsbildung zu unterstützen. Beispielhaft wurde eine Kreditgewährung zum Aufbau von Netzwerkplattformen für die Integration von Direktvermarktern in die Wertschöpfungskette genannt.

Die Experten und Expertinnen diskutierten auch die Marktordnung bei Obst und Gemüse und die Formen der Förderung von Erzeugerorganisationen, die bereits existieren. Den politischen Entscheidungsträgern wird auch zukünftig die Aufgabe zugewiesen, Initiativen zur Gründung von Erzeugerorganisationen, die als schlagkräftige Marktpartner dem LEH gegenüber treten können, zu ergreifen. Es wurde jedoch auch das Risiko darin gesehen, hiermit „Fehlentwicklungen“ zu induzieren.

Der **Forschung** kommen verschiedene Analyse- und Entwicklungsaufgaben zu. Forschung sollte durch eine Analyse von **Erfolgsfaktoren** funktionierender Wertschöpfungsketten dazu beitragen, das Wissen um förderliche Rahmenbedingungen zu erhöhen. Die Experten und Expertinnen konstatierten, dass die Beziehungen zwischen LEH und romanischen Lieferanten sehr eng sind und diese Länder damit eine besondere Stellung im Wettbewerb haben. Daher sollten auch die Erfolgsfaktoren dieser Wertschöpfungspartnerschaften untersucht werden, um sie ggf. übertragen zu können.

Im Hinblick auf Verbraucherwünsche und Produktinnovationen sahen die Diskussionsteilnehmer die **Marktforschung** und die Marktanalyse als bedeutsame Forschungsaufgaben zur Entwicklung und Umsetzung von Kooperationskonzepten im Gartenbau.

Weitere Aufgabengebiete der Forschung werden von den Experten und Expertinnen darin gesehen, verschiedene **Lösungsansätze** zu entwickeln. Einerseits soll erarbeitet werden, wie die Produkt- und Prozesskompetenz innerhalb der Wertschöpfungskette gestärkt werden kann. Andererseits sind Lösungsansätze zu entwickeln, wie die aktuell zu beobachtende Asymmetrie der Machtverteilung in der Wertschöpfungskette aufgelöst werden kann. Die Diskussionsteilnehmer betonten ebenfalls, dass ein schneller Transfer des Forschungswissens in die Branche zu fördern ist.

Ausgewählte Analysen zu den Rahmenbedingungen und zur Wettbewerbsfähigkeit des Gartenbaus in Deutschland

Sabine Ludwig-Ohm und Walter Dirksmeyer

Thünen Working Paper 6

Dr. Sabine Ludwig-Ohm
Dr. Walter Dirksmeyer
Thünen-Institut für Betriebswirtschaft
Bundesallee 50
38116 Braunschweig

Fon: +49 531 596-5136
Fax: +49 531 596 5199
E-Mail: walter.dirksmeyer@ti.bund.de

Die Autorenschaft von Kapitel 1 „Situation des Gartenbaus in Deutschland sowie Möglichkeiten und Hemmnisse für seine zukünftige Entwicklung: Ergebnisse einer Befragung von Beratern und Berufsstand“ teilen sich Walter Dirksmeyer, Hildegard Garming und Sabine Ludwig-Ohm.

Die „Bestandsaufnahme wichtiger staatlicher Einflussgrößen und deren Auswirkungen auf den Gartenbau“ entstand unter Mitwirkung von M. Sc. Katrin Fluck und Dipl.-Ing. agr. Thomas Lindemann.

Thünen Working Paper 6

Braunschweig/Germany, im August 2013