

Lernprozesse bei der Einführung von Bioprodukten in der Gastronomie

Nicht „dasselbe in grün“

In der Schweiz werden über 40 Prozent der Lebensmittel außer Haus konsumiert, Tendenz steigend. Im Gegensatz zur Erfolgsstory im Einzelhandel und damit im Heimkonsum, wo biologische Produkte dank der Impulse der Großverleiher und der Labelorganisationen jährlich neue Umsatzhöhen erklimmen, bleibt das gastronomische Bio-Angebot auf wenige Alternativ- oder Gourmetrestaurants beschränkt. Zwei Fallstudien zeigen, dass für Veränderungen erhebliche organisationale Lernprozesse notwendig sind.

Die Einführung von Bioprodukten in der Gastronomiebranche wird anhand von zwei induktiven Fallstudien analysiert (1). Das eine der untersuchten Unternehmen ist ein Lebensmittelverarbeiter, es stellt Convenience-Produkte für die Gastronomie her. Das andere Unternehmen ist der größte Schweizer Anbieter von Cateringdienstleistungen, es betreibt vor allem Personalrestaurants. Die Fälle sind keine *Best Practice-Studien*, sondern sie zeigen vor allem die Probleme dieser Innovation auf. Dabei stehen die marketingstrategischen Herausforderungen und die notwendigen organisationalen Lernprozesse im Vordergrund.

Es zeigt sich, dass Lernprozesse in der gesamten Wertschöpfungskette notwendig sind (vgl. Abb. 1). Bei der *Forschung & Entwicklung* sind die Wahl und Implementierung des Bionachweises zu meistern. So gelten in qualitätsorientierten Unternehmen mit Einführung der Bioprodukten plötzlich andere Kriterien für gute Qualität, die MitarbeiterInnen müssen ihre gewohnten Maßstäbe „entlernen“ und die neuen erlernen und anerkennen (2).

In der *Beschaffung* werden die MitarbeiterInnen unter anderem damit konfrontiert, dass die Verhandlungsmacht sich wegen des Nachfrageüberhangs im Biomarkt zu den Lieferanten verschiebt und die saisonale Verfügbarkeit bei der Planung von Menüs oder Produktionsterminen zu berücksichtigen ist. Auch ist die Kooperationskompetenz vieler Akteure mangels Erfahrung sehr gering ausgeprägt. Daher kommen Kooperationen, zum Beispiel für Produktentwicklungen, entweder gar nicht in den Sinn oder die Zusammenarbeit muss erst erlernt werden.

In der *Produktion* stellt sich vor allem die Aufgabe, die Prozesse gemäß den Anforderungen des

Bionachweises einzurichten. Der Aufwand der Anpassungen wächst mit der Komplexität der Prozesse. Entsprechend muss das Personal bei komplexen Prozessen auch intensiver geschult und in die Veränderungen einbezogen werden als bei einfachen Prozessen.

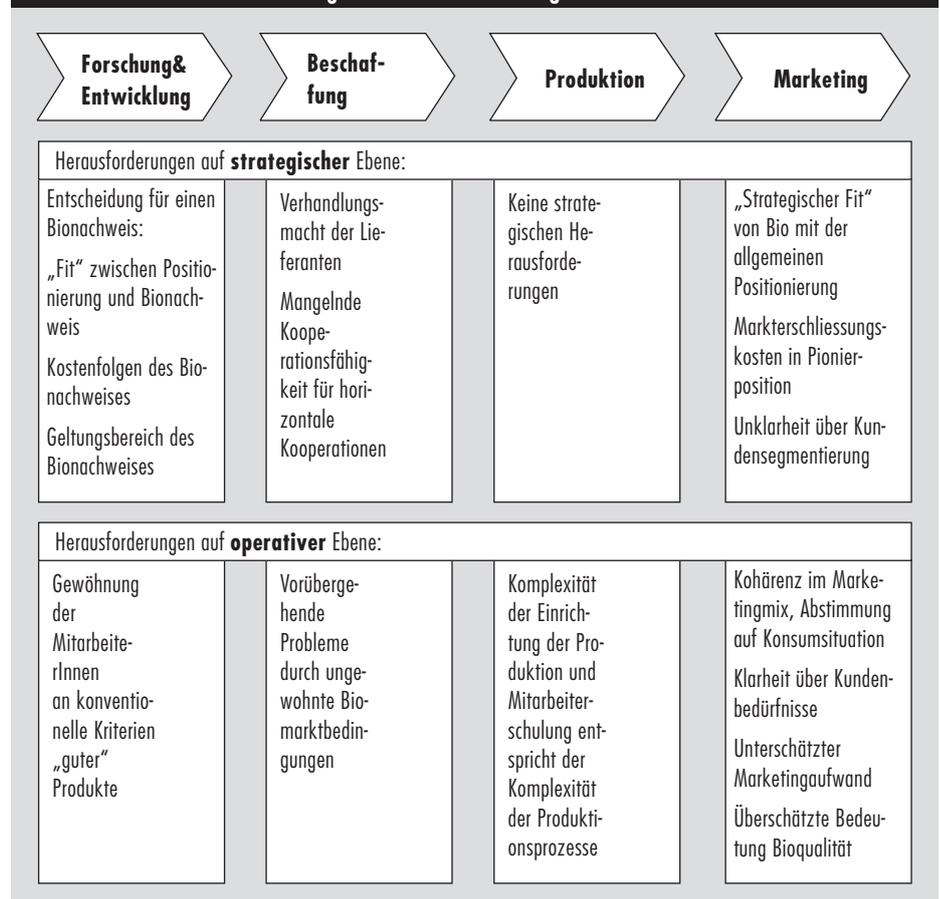
► Marketinganforderungen unterschätzt

Im *strategischen Marketing* müssen die Positionierung, das Timing und die Kundensegmentie-

rung für die Bioprodukte definiert werden. Die Positionierung eines Unternehmens muss sorgfältig auf offene und verborgene Übereinstimmungen und Widersprüche mit Bioprodukten geprüft werden. Diese Einschätzung prägt die Erwartungen, die im Unternehmen an die Bioprodukte gestellt und in der Folge auch die Maßnahmen, mit denen sie im Unternehmen gefördert werden. Bei den untersuchten Unternehmen wurde der „strategische Fit“ der Bioprodukte mit der Positionierung nur oberflächlich geprüft und daher falsch eingeschätzt, was sich als ernstes Hemmnis auswirkte. In einem Unternehmen entstand ein regelrechter Teufelskreis von falschen Erwartungen und unangemessenen Maßnahmen.

Die Ausprägung der Biostrategie wird davon beeinflusst, inwiefern sich Bioprodukte in die Gesamtstrategie des Unternehmens einfügen. Wenn große Friktionen zu erwarten sind und die Bioprodukte als wenig relevant für die generelle Positionierung angesehen werden, spielen sie eher eine untergeordnete Rolle, laufen also unter einer Marktabsicherungsstrategie. Wo sie gut zur Positionierung passen, können sie mit einer Differenzierungs- oder auch Marktentwicklungsstrategie verbunden werden (3).

Abbildung 1: Die Herausforderungen im Überblick



Quelle: eigene Darstellung

Beide untersuchten Unternehmen traten als Pioniere in ihrem jeweiligen Markt auf. Die enorme daraus resultierende Marktentwicklungsarbeit haben beide unterschätzt. So fiel ihnen eine angemessene Kundensegmentierung sehr schwer, da es mangels Erfahrung beinahe unmöglich war, zutreffende Erwartungen über das Kundenverhalten zu bilden. Daher wurde etwa die Auswirkung der Konsumsituation auf das Interesse der Gäste an der Bioqualität deutlich unterschätzt.

Das *operative* Marketing befasst sich primär mit der Gestaltung des *Marketingmixes*. Die Unternehmen müssen sich Klarheit über die Bedürfnisse ihrer Kunden verschaffen, um ihre Leistungen daran ausrichten zu können. In beiden Unternehmen gelang es den Marketingverantwortlichen nicht, einen kohärenten, auf die strategische Ausrichtung der Unternehmen abgestimmten, *Marketingmix* zu schaffen.

In Restaurants muss der *Marketingmix* auf die Konsumsituation abgestimmt werden. Denn die Konsumsituation schafft einen Interpretationsrahmen (4), aufgrund dessen die Gäste das Angebot und die Preise beurteilen. So haben die Gäste in der Zweckverpflegungssituation weniger Zeit, sie sind weniger an den Gerichten als an der Erholung interessiert und durch die Regelmäßigkeit der Ausgabe preissensibler als in der Freizeitverpflegung. Daher ist die Zweckverpflegung für Bioprodukte eine wesentlich schwierigere Konsumsituation.

Auch wird der Marketingaufwand um so größer, je weniger sich die ökologische Qualität eines Produkts unmittelbar wahrnehmen lässt, wie bei gekochten Speisen der Fall. Erschwerend wirkt, dass die ökologische Produktqualität oft nur untergeordnete Bedeutung für die Kaufentscheidung hat (5). So ist bei der Speisenauswahl der Appetit der Gäste ein wesentlich stärkerer Treiber als der Einsatz von Biorohstoffen. Das Angebot sollte also den Geschmack der Gäste treffen, und daher darf *Bio* nicht automatisch auch *Vollwert* heißen.

► Lernmanagement tut Not

Bei der Entwicklung der Marketingstrategie spielen vor allem die Erwartungsbildung und die Evaluation eine Rolle. Insbesondere in einer Pioniersituation können sich die Organisationen nicht an Vorbildern orientieren, sondern müssen ihre Strategie sehr eigenständig entwickeln. Die Bildung realistischer Erwartungen ist dann schwierig. Sowohl übertriebener Enthusiasmus als auch zu große Skepsis können sich als hinderlich erweisen.

In einem der untersuchten Fälle war das Unternehmen fest vom Erfolg des Bioangebots überzeugt. Daher wurde das Programm weder in der Planungsphase sorgfältig auf Zielkonflikte überprüft, noch Ressourcen für eine systematische Evaluation der Realisierung bereitgestellt. Beides führte dazu, dass vorhersehbare Probleme wie der Konflikt zwischen Zweckverpflegung und Bioangebot übersehen und die Marketingstrategie zunächst an den falschen Parametern ausgerichtet wurde. Im anderen Fall verhinderte die große Skepsis des Managements gegenüber dem strategischen Fit der Bioprodukte mit der allgemeinen Strategie die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen für Marketing und systematische Evaluation. So wurden in beiden Unternehmen die bei einer Innovation immer notwendigen Lernprozesse behindert.

Die Lernbereitschaft kann auch durch die so genannte Kompetenzfalle beeinträchtigt werden, also dadurch dass die Unternehmen in ihren Geschäftsfeldern etabliert sind. So sahen die MitarbeiterInnen Bioprodukte als biologische Varianten konventioneller Produkte an. Sie prüften nicht sorgfältig, wo die neuen Produkte zu Neuerungen führen würden, sondern übertrugen bestehende Routinen. Diese mussten erst ins Leere laufen, um die Veränderungsnotwendigkeit bewusst zu machen (6).

Letztlich spielt das Lernmanagement im Unternehmen bei jeder Innovation eine große Rolle. Aus den Erfahrungen, die an den Verkaufspunkten oder bei der Beschaffung mit den Bioprodukten gemacht werden, müssen durch eine systematische Evaluation *Best Practices* generiert und diese wiederum an die operativen Stellen zurückgespielt werden. Nur wenn jede Stelle im Unternehmen ihre komparativen Stärken in den Prozess einbringt, die operativen Stellen ihre Nähe zu den Marktpartnern, das Management die analytische Distanz, kann dies zu einer erfolgreichen Strategie führen. Dieser Austausch muss gezielt gefördert werden, da er in der Regel nicht spontan abläuft.

► Fazit

Die zwei Fallstudien zeigen, dass die Lösung der operativen Probleme zunächst im Vordergrund steht. Auf der operativen Ebene sind die Bioprodukte alles andere als „dasselbe in grün“. Das Wissen um die Bedingungen des Bionachweises sowie die dazu notwendigen Umstellungen in Rezepturen und Prozessen muss erarbeitet und eingespielte Handlungsroutinen zum Umgang mit

den neuen Bedingungen des Biobeschaffungsmarktes verändert werden. Dabei handelt es sich um notwendige Bedingungen zur Etablierung eines Bioangebots. Es wird aber deutlich, dass die operativen Probleme in der Regel nur kurzfristiger Natur sind und ihre Lösung nicht entscheidend zum Erfolg des Bioangebots beitragen. Vielmehr liegt die hinreichende Bedingung in einer Marketingstrategie, die insbesondere den Gegebenheiten der Konsumsituation und den Präferenzen des Kundensegments der jeweiligen Restaurants Rechnung trägt. Zusätzlich bedarf es, wie bei jeder Innovation, eines Lernmanagements, das die Evaluation der Rahmenbedingungen und Erfahrungen gezielt steuert, nur hier erweisen sich die Bioprodukte doch als ein stückweit „dasselbe in grün“.

Anmerkungen

- (1) Vgl. Maier, S.: Bioprodukte in der Schweizer Gastronomiebranche. Vermarktung als Herausforderung für organisatorisches Lernen. Zürich 2002. Und Hirsch Hadorn, G./ Maier, S./ Wölfling Kast, S.: Transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung in Aktion. Optionen und Restriktionen nachhaltiger Ernährung bei KonsumentInnen und Gastronunternehmen. Zürich 2002.
- (2) Vgl. Hedberg, B.: How organizations learn and unlearn. In: Nystrom, P.S./ Starbuck, W.H. (eds.): Handbook of organizational design, Vol. 1. New York/ Oxford 1981, S. 3-27.
- (3) Vgl. Dyllick, T. et al.: Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit. München 1997, S. 76ff.
- (4) Vgl. Bateson, G.: Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. Frankfurt/Main 1994.
- (5) Meffert, H./ Kirchgeorg, M.: Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption – Strategie – Implementierung mit Praxisfällen. Stuttgart 1998.
- (6) Vgl. Levitt, B./ March, J.: Chester I. Barnard and the Intelligence of Learning. In: Williamson, O.E. (ed.): Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond. New York/Oxford 1990, S. 11-37.

Die Autorin

Dr. Simone Maier ist Strategieentwicklerin beim Schweizer Verband der Raiffeisenbanken, St. Gallen.
Kontakt: E-Mail: simone.maier@gmx.ch

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.