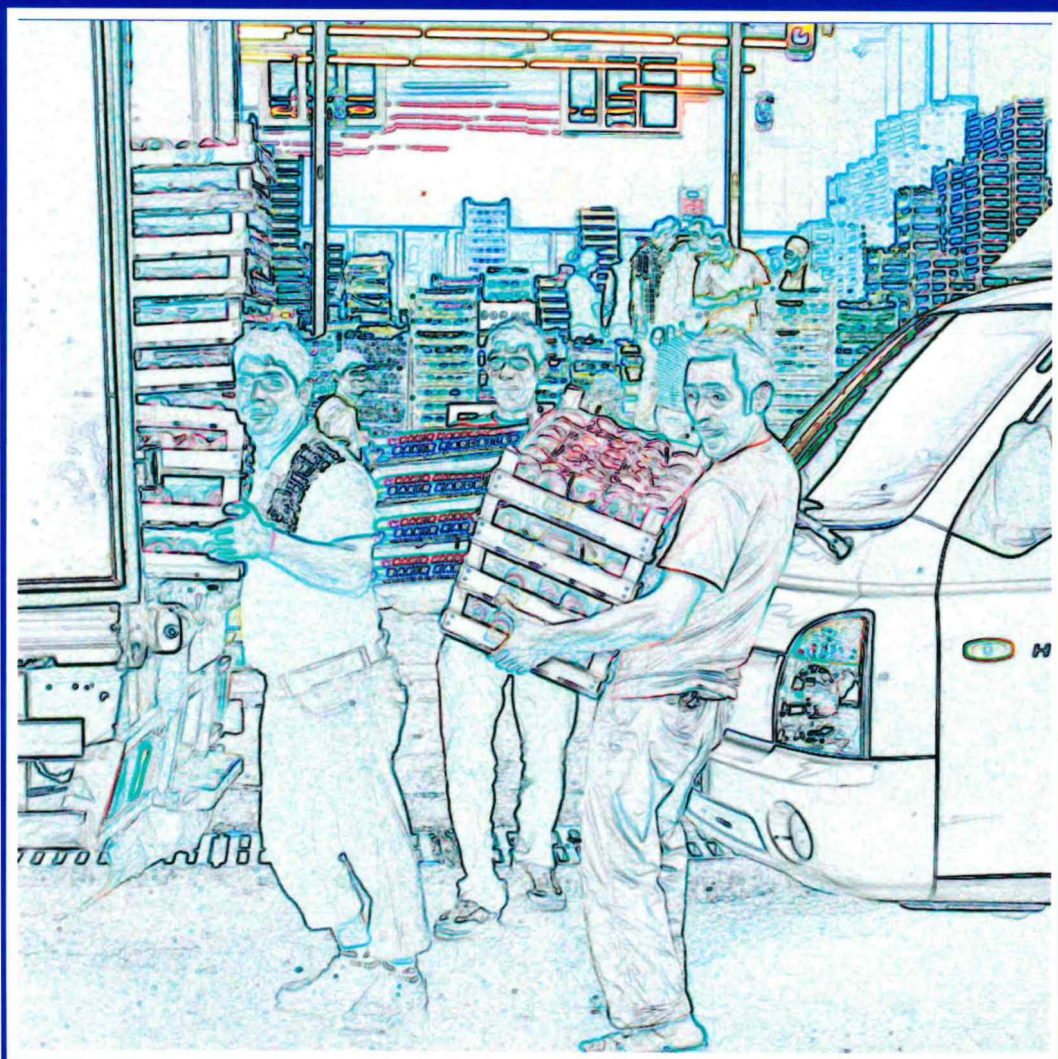


*Martin Franz (Hrsg.)*

# Lieferketten im Einzelhandel



# **Lieferketten im Einzelhandel**



*Herausgeber: Elmar Kulke, Peter Pez, Robert Pütz,  
Jürgen Rauh, Frank Schröder, Markus Wotruba*  
*Schriftleiter: Frank Schröder*  
*(für diesen Band kommissarisch: Jürgen Rauh)*

*Martin Franz (Hrsg.)*

## **Lieferketten im Einzelhandel**

**Schriftenreihe des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung  
in der Deutschen Gesellschaft für Geographie in Zusammenarbeit  
mit dem Institut für Geographie und Geologie an der  
Julius-Maximilians-Universität Würzburg**

**Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnd.d-nb.de> abrufbar.

©2013

Printed in Germany

ISBN: 978-3-936438-46-8

Titelbild: M. Franz; Bildbearbeitung: T. Dichtl

Gestaltung und Druckvorlage: T. Dichtl, Julius-Maximilians-Universität Würzburg  
M. Franz, Philipps-Universität Marburg

Verlag: MetaGIS Infosysteme, Mannheim

# Inhalt

*Martin Franz*

Lieferketten im Einzelhandel – zwischen Globalisierung und lokaler Einbettung .....7

*Peter Dannenberg und Elmar Kulke*

Globalisierung, Standardisierung und Organisation von Bezugsverflechtungen  
im Einzelhandel und Auswirkungen auf die landwirtschaftliche Produktion in  
Kenia .....19

*Amelie Bernzen*

Staatliche Regulierung von Bio-Standards – Fluch oder Segen für Handel und  
Vermarktung? Ein deutsch-australischer Vergleich .....37

*Markus Hassler, Martin Franz, Korinna Klasing*

Produktwissen in Globalen Produktionsnetzwerken – indischer Bio-Pfeffer und  
die Vermarktung der „guten Geschichte“ .....61

*Madlen Krone und Peter Dannenberg*

Betriebsformenwandel im südafrikanischen Lebensmitteleinzelhandel – Aufstieg  
von Supermarktketten und Herausforderungen für Kleinbauern.....83

*Anika Trebbin*

„Producer Companies“ als neue Akteure in den Lieferketten des modernen  
Einzelhandels in Indien .....103

*Martin Franz*

Die Einbettung von Liefernetzwerken für Obst und Gemüse bei der Ausbreitung  
von Supermärkten – das Fallbeispiel Reliance Fresh in Indien.....129

*Sebastian Henn*

Transnationale Unternehmer als Zulieferer des Einzelhandels. Das Beispiel der  
Palanpuris im US-amerikanischen Diamantschmucksektor. ....147



# Lieferketten im Einzelhandel – zwischen Globalisierung und lokaler Einbettung

Martin Franz

Lieferketten oder -netzwerke gibt es im Grunde seit es Handel gibt. Händler kaufen Waren, lagern und verkaufen sie und verbinden dadurch Produzenten und Konsumenten. Diese Prozesse haben sich aber sowohl qualitativ als auch quantitativ in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert. Die steigende Marktmacht einzelner Einzelhandelsunternehmen oder -genossenschaften, die ständig größer werdenden Einzelhandelsformate und die damit zusammenhängende Erweiterung der Produktpalette, haben zu früher kaum vorstellbaren Quantitäten geführt. Die Einführung von Informationstechnologie, die intensive Kooperation zwischen Händlern und Zulieferern durch Informationsaustausch oder vertikale Integration von Teilen der Liefernetzwerke sowie die globale Ausbreitung von Liefernetzwerken haben Prozesse des *Supply Chain Managements* qualitativ erheblich verändert. „Although international sourcing is far from new, big retail chains have vastly increased the geographical scale of their sourcing systems over the last two decades (although the actual extent varies considerably depending on the type of product). This reflects their increased capitalisation and buying power, improvements in distribution and logistics systems, and lower barriers to trade for many commodities” (COE 2004: 1581). Parallel dazu hat sich auch die Art und Weise verändert, wie diese Entwicklungen analysiert und konzeptionalisiert werden. Dabei haben die Analyserahmen die schwierige Aufgabe, Prozesse zu erfassen, die einerseits immer komplexer und globaler werden, andererseits lokal und regional stark eingebettet sind.

Im Folgenden wird zunächst ein Überblick über die verschiedenen existierenden Analyserahmen und ihre Bedeutung für die geographische Handelsforschung gegeben. Anschließend werden die Beiträge aus diesem Band kurz vorgestellt und schließlich in einem Ausblick Anregungen dazu gegeben, welche Forschungsfelder zu den Lieferbeziehungen von Einzelhandelsunternehmen in den kommenden Jahren stärker untersucht werden könnten.



# 1 Von der Warenkette zum Globalen Produktionsnetzwerk

Seit Mitte der 1990er Jahre hat sich ein wachsendes Feld aus Studien und Theorien in der Wirtschaftsgeographie und verwandten Disziplinen gebildet, die sich mit dem Nachvollziehen und Verstehen der Zusammenhänge zwischen Produktion, Handel und Konsum von Gütern beschäftigen. Derartige Ansätze sind gerade deshalb in einer ganzen Reihe von Wissenschaften populär, weil sie einen Einstieg bieten, um tatsächlich stattfindende Globalisierung offenzulegen (NEILSON und PRITCHARD 2009: 29; ORO und PRITCHARD 2011: 711). Seit HOPKINS und WALLERSTEIN (1977) das ursprüngliche *Commodity Chain* Konzept – basierend auf der politischen Ökonomie der Weltsystemtheorie – veröffentlichten, wurden darauf aufbauend eine ganze Reihe von Konzepten mit zunehmender analytischer Schärfe entwickelt, wie Bair (2008) feststellt. Während HOPKINS und WALLERSTEIN (1986: 159) eine *Commodity Chain*<sup>1</sup> als „a network of labor and production processes whose end result is a finished commodity“ definieren, wurde bei späteren Ansätzen auch die Definition des Objektes immer komplexer. NEILSON und PRITCHARD (2009) unterscheiden dabei zwischen Ansätzen die auf linearen Metaphern (Ketten), nicht-linearen Metaphern (Netzwerke, Kreisläufe) und Hybridmetaphern aufbauen.

Der aktuell bekannteste auf einer linearen Metapher gründende Ansatz ist der *Global Commodity Chain* Ansatz (GCC, z. B. GEREFFI und KORZENIEWICZ 1994; GEREFFI 1999) bzw. seine Weiterentwicklung, die *Global Value Chains* (GVC, z. B. GEREFFI u. a. 2005; GIBBON und PONTE 2005). GEREFFI u. a. (1994: 2) definieren *Global Commodity Chains* als “sets of interorganizational networks clustered around one commodity or product, linking households, enterprises, and states to one another within the world-economy. These networks are situationally specific, socially constructed, and locally integrated, underscoring the social embeddedness of economic organization”. Diese Definition zeigt bereits die Schwierigkeiten einer Klassifizierung als linear, da die Ketten als Netzwerke bezeichnet werden. Die Netzwerk-Perspektive fehlt also im GCC/GVC-Ansatz nicht, ist aber konzeptionell wenig ausgearbeitet worden (CHALLIES 2008). Über den GCC/GVC-Ansatz hinaus gibt es eine ganze Reihe weitere, auf einer linearen Metapher gründende Ansätze:

- die *Value Chain* oder *Value-adding Chain*, bzw. Wertkette oder Wertschöpfungskette (z. B. PORTER 1985, 1990), ein in der Betriebswirtschaftslehre weit verbreitetes Konzept,
- die aus der Agrarsoziologie stammenden *Commodity Systems* oder Warensysteme, die die Produktion in den Fokus stellen (z. B. FRIEDLAND u. a. 1981; FRIEDLAND 2005),
- die konsumorientierten *Systems of Provision* oder Beschaffungssysteme (z. B. FINE 1993; FINE und LEOPOLD 1993),

---

<sup>1</sup> Für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dem Konzept der *Commodity Chain* siehe KULKE 2007, CHALLIES 2008 und HASSLER 2009.

- den in Frankreich entwickelten Ansatz der *Filière* (auf Deutsch: Linie, Zweig oder Kette), der sich insbesondere auf die Machtbeziehungen und Regulation in Agri-Food-Netzwerken bezieht (z. B. LENZ 1997; RAIKES u. a. 2000), sowie
- die *Supply Chains* oder Lieferketten (z. B. BOURLAKIS und WEIGHTMAN 2004; HERTEL u. a. 2011).

Das Konzept der *Value Chain* von PORTER (1985, 1990) ist zwar Namensvorbild für die GVC, der Einfluss dieses eher deskriptiven Ansatzes auf die anderen hier behandelten Analyserahmen wird meist aber eher überschätzt. „For our purposes, Porter’s conceptualization has a limited utility because it is bounded by the firm or inter-firm network and pays no attention to issues of corporate power, the institutional contexts of – and influences upon – firm-based activities, or to the territorial arrangements (and their profound economic and social asymmetries) in which the chains are embedded. As a consequence, it has little relevance for the study of economic development” (HENDERSON u. a. 2002: 439). Während der GVC-Ansatz in der geographischen Handelsforschung weit verbreitet ist (siehe z. B. die Beiträge von DANNENBERG und KULKE, KRONE und DANNENBERG sowie HENN in diesem Band), hat der Ansatz der *Filière* nach den 1990er Jahren deutlich an Beachtung verloren. *Systems of Provision* und *Commodity Systems Analysis* finden keine breitere Beachtung in der zeitgenössischen geographischen Handelsforschung, haben aber wie die *Filière* die Evolution des GVC und des weiter unten behandelten *Global Production Networks* (GPN) Ansatzes nicht unerheblich beeinflusst. Das Konzept der Lieferketten findet insbesondere bei Praktikern und Wirtschaftswissenschaftlern Beachtung, die sich mit angewandten Fragen der Organisation von Zulieferbeziehungen und ihrer Logistik auseinandersetzen.

Zu den Ansätzen mit nicht linearen Metaphern zählen NEILSON und PRITCHARD (2009)

- die *Commodity Circuits* oder Warenkreisläufe, die Bestandteil des *Commodity Cultures* Ansatzes (z. B. COOK und CRANG 1996; COOK u. a. 2000) sind, und
- die *Commodity Networks* oder Warennetzwerke (z. B. ARCE und MARSDEN 1993; WHATMORE und THORNE 1997).

Derartige Ansätze sollen alle Verbindungen innerhalb eines Netzwerkes oder Kreislaufes beinhalten und damit über die linear aneinandergereihten Akteure in einer Kettendarstellung hinausgehen. Die Netzwerk-Metapher im Commodity Networks-Ansatz beruht auf der Actor-Network-Theory: „[...] networks, unlike systems, are not self-sustaining; they rely on hundreds of thousands of people, machines and codes to make the network. They are *collective*, that is their length and durability are woven between the capacities and practices of actants-in-relation. They are *hybrid*, combining people and devices and other living things in intricate and fallible ways in the performance of social practices. They are *situated*, inhabiting numerous nodes and sites in particular places and involving their own particular frictions (cultural and environmental) to network activity. And, finally, they are *partial* even as they are global, embracing surfaces without covering them, however long their reach” (WHATMORE und THORNE 1997: 301-302). Die Kreislaufmetapher im Commodity Cultures-Ansatz bezieht sich hingegen explizit auf die in beiden Richtungen wirkenden Beziehungen zwischen Produzenten,

Händlern und Konsumenten in denen nicht nur ein Austausch von Produkten und Geld stattfindet, sondern auch konstruiertes Wissen darüber, wie die jeweiligen Produkte hergestellt, gehandelt und konsumiert werden (sollten), zirkuliert (COOK und CRANG 1996). Damit werden die unterschiedlichen kulturellen Bedeutungen der Waren in Produktion, Handel und Konsum in den Mittelpunkt der Analyse gestellt. FRANZ und HASSLER (2010) sowie HASSLER u. a. (in diesem Band) verbinden Elemente des Commodity Culture Ansatzes mit dem GPN-Rahmenwerk.

Der GPN-Ansatz (z. B. HENDERSON u. a. 2002; COE u. a. 2008) wird von NEILSON und PRITCHARD (2009: 33) als eine eigene Kategorie der „Hybrid metaphors“ angesehen. COE u. a. (2008: 274) definieren ein Produktionsnetzwerk als “the nexus of interconnected functions, operations and transactions through which a specific product or service is produced, distributed and consumed. A global production network is one whose interconnected nodes and links extend spatially across national boundaries and, in so doing, integrates parts of disparate national and subnational territories.” Im GPN-Ansatz werden Produktionsnetzwerke nicht nur als ökonomische, sondern auch als soziale, kulturelle und politische Phänomene gesehen (Levy 2008). Dieser netzwerkbezogene Ansatz hat in den letzten Jahren in der geographischen Handelsforschung weite Verbreitung gefunden. “[...] the GPN approach has been central to a reinvigorated retail geography which in turn has been at the heart of an evolving multidisciplinary agenda looking at retail globalization and its impacts in a wide range of contexts [...]” (COE 2012: 397-398). Der GPN-Ansatz wird sowohl zur Durchführung von Studien, die auf bestimmte Märkte bezogen sind, wie z. B. zu China (TACCONELLI und WRIGLEY 2009), Indien (FRANZ 2010a) und den USA (LOWE und WRIGLEY 2010), als auch für Artikel, die bestimmte Prozesse eher global oder für bestimmte Weltregionen analysieren (COE und HESS 2005; COE und WRIGLEY 2007) oder ausgewählte Unternehmen in ihren weltweiten Zulieferbeziehungen analysieren (TOKATLI 2008), genutzt. Wobei festzustellen ist, dass sich in der Praxis bislang die meisten Studien, die den GPN-Ansatz als analytischen Rahmen nutzen, denen, die auf dem GCC und GVC aufbauen, weitgehend gleichen und bestehende konzeptionelle Unterschiede in der Empirie wenig herausgearbeitet werden (LEVY 2008; BAIR 2008).

Die Unterschiede zwischen GPN und GVC beruhen unter anderem auf der stärkeren Fokussierung auf Unternehmen im GVC-Ansatz und der Betonung räumlicher Aspekte im GPN-Ansatz. Während der GVC-Ansatz primär die Machtbeziehungen zwischen Unternehmen und ihren institutionellen Kontext in einer tendenziell linearen Weise analysiert, versucht der GPN-Ansatz alle Arten der Netzwerkkonfigurationen zu erfassen. Dieses breitere Verständnis erlaubt es auch, Akteure wie Konsumenten, Nichtregierungsorganisationen und Gewerkschaften als Teil des Produktionsnetzwerkes zu begreifen und zu analysieren (COE u. a., 2008). Gerade diese Offenheit des GPN-Ansatzes wird von Kritikern als eher verwirrend und beliebig angesehen.

Die stärkere Betonung der räumlichen Dimension im GPN-Ansatz geschieht in erster Linie über das Konzept der Einbettung (embeddedness). Diese bezieht sich darauf, wie Akteure in sozialen und räumlichen Kontexten und Netzwerken verankert sind. Einbettung wird von HESS (2004) in (1) gesellschaftliche Einbettung (2) territoriale Einbettung und (3) Netzwerkeinbettung eingeteilt. Diese Kontexte beeinflussen die Werte, Erwartungen, Prioritäten und Strategien nicht nur von Entscheidungsträgern in Unternehmen, sondern auch von einfachen Mitarbeitern und Konsumenten (HENDER-

SON u. a. 2002). BAIR (2008) fordert, dass GPN-Studien die Bedeutung und Wirkungsweise der Einbettung stärker heraus arbeiten sollten. Für Einzelhandelsunternehmen ist die Einbettung einer der zentralen Faktoren für den Erfolg, da sie auf lokale Variationen in Konsummustern und kulturellen Normen reagieren müssen. Darüber hinaus müssen sie sich lokal mit Geschäften, Zuliefernetzwerken und Logistikinfrastrukturen an konkreten Orten verankern (TACCONELLI und WRIGLEY 2009). „Work on the globalization of retailing and temporary staffing, for example, has emphasized the peculiarly high levels of territorial embeddedness in host markets that are required in order to secure competitive success“ (COE 2012: 391). Damit ist die Einbeziehung der Einbettung ein wichtiger Vorteil des GPN-Ansatzes für eine Anwendung in der geographischen Handelsforschung. Allerdings stellen NEILSON und PRITCHARD (2009) fest, dass diese geographische Betrachtungsweise auch innerhalb des GVC-Ansatzes möglich ist, was sie durch Übernahme von Aspekten aus dem GPN-Ansatz in den GVC-Ansatz in ihrer Arbeit über Value Chains in Südindien auch leisten.

Es ist abzusehen, dass sich GPN und GVC-Ansatz auf diese Art und Weise immer weiter angleichen. Ein derartiges Zusammenfinden der verschiedenen Ansätze ist durchaus wünschenswert, denn „[...] during recent years the plethora of different approaches in the field has arguably complicated, rather than simplified, the task of drawing together key conclusions“ (NEILSON und PRITCHARD 2009: 31). Die Ansätze in diesem Sammelband, die im Folgenden erläutert werden, basieren ebenfalls auf unterschiedlichen Analysegeräten.

## 2 Die Beiträge in die diesem Band

Die Beiträge in diesem Band sind vorwiegend aus Vorträgen hervorgegangen, die auf der Jahrestagung des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung 2011 in Marburg gehalten wurden.

Peter DANNENBERG und Elmar KULKE untersuchen „*Globalisierung, Standardisierung und Organisation von Bezugsverflechtungen im Einzelhandel und Auswirkungen auf die landwirtschaftliche Produktion in Kenia*“. Ihnen dienen Elemente des Modells der GVC als Grundlage zur Analyse der globalen Beziehungen zwischen Konsumenten, Einzelhandel und landwirtschaftlicher Produktion. Sie gehen der Frage nach, wie diese Beziehungen hinsichtlich der Warenströme, Informationsflüsse und Machtbeziehungen organisiert sind und welche Auswirkungen die Einführung eines privaten Qualitätsstandards auf die Organisation von Lieferketten hat.

Ebenfalls um Standards geht es in dem Beitrag von Amelie BERNZEN „*Staatliche Regulierung von Bio-Standards – Fluch oder Segen für Handel und Vermarktung? Ein deutsch-australischer Vergleich*“. Sie untersucht die Auswirkungen und Relevanz dieser Standards in der Koordination (internationaler) Handelsbeziehungen unter verschiedenen staatlichen Regulierungssystemen. Auf Grundlage des GPN-Ansatzes wird gezeigt, welche Treiber hinter ihrer Entwicklung und Implementierung stehen, und welche positiven und negativen Konsequenzen für beteiligte Akteure an verschiedenen Standorten entstehen können.

Markus HASSLER, Martin FRANZ und Korinna KLASING verbinden in ihrem Beitrag „*Produktwissen in Globalen Produktionsnetzwerken – indischer Bio-Pfeffer und die Vermarktung der „guten Geschichte“*“ den GPN-Ansatz mit Elementen des *Commodity Culture* Ansatzes und geben ihrer Analyse damit eine kulturelle Perspektive. Dabei wird die Produktion in Indien der Konstruktion von geographischen Informationen in der Vermarktung gegenübergestellt.

In ihrem Beitrag „*Betriebsformenwandel im südafrikanischen Lebensmitteleinzelhandel – Aufstieg von Supermarktketten und Herausforderungen für Kleinbauern*“ nutzen Madlen KRONE und Peter DANNENBERG den GVC-Ansatz um zu untersuchen, welche Veränderungen und Entwicklungen im südafrikanischen Lebensmittelhandel stattfinden und inwiefern sie sich auf die dortige Landwirtschaft auswirken. Sie analysieren insbesondere die Faktoren, die Kleinbauern von den Liefernetzwerken des modernen Lebensmitteleinzelhandels ausschließen.

Die gleiche Problemlage steht auch im Beitrag von Anika TREBBIN „*‘Producer Companies’ als neue Akteure in den Lieferketten des modernen Einzelhandels in Indien*“ im Mittelpunkt. Mit den sogenannten *Producer Companies* wird dabei eine neue Unternehmensform vorgestellt und analysiert, mit der versucht wird, positive Eigenschaften aus Kooperativen und Unternehmen miteinander zu verbinden. TREBBIN geht der Frage nach, wie erfolgreich diese Produzentenorganisationen sind und unter welchen Umständen es ihnen gelingt, Verbindungen zu Supermarktketten oder auch der Nahrungsmittelindustrie aufzubauen.

Der Beitrag „*Die Einbettung von Liefernetzwerken für Obst und Gemüse bei der Ausbreitung von Supermärkten – das Fallbeispiel Reliance Fresh in Indien*“ von Martin FRANZ bezieht sich ebenfalls auf die Entwicklungen in indischen Agro-Food Netzwerken. Er untersucht die Probleme, denen Unternehmen beim Übertragen von Konzepten in neue Märkte gegenüberstehen können. Dabei wird der Zusammenhang zwischen der Orientierung an ausländischen Vorbildern und den Problemen der Einbettung in den indischen Markt herausgestellt.

In seinem Beitrag „*Transnationale Unternehmer in Lieferketten des Einzelhandels. Das Beispiel der Palanpuris im US-amerikanischen Diamantschmuckmarkt*“ untersucht Sebastian HENN als einziger Beitrag in diesem Band ein Thema außerhalb des Lebensmittelbereichs. Er zeigt, dass transnationale Unternehmer ihre grenzüberschreitenden Beziehungen nutzen, um nicht nur im verarbeitenden Gewerbe komparative Vorteile zu erzielen, sondern auch um Liefersysteme für den Einzelhandel zu entwickeln. Aufgrund kostengünstiger Produktionsprozesse in ihren Herkunftsländern können sie dabei so erfolgreich sein, dass sie etablierte Liefersysteme destabilisieren.

Diese verschiedenen Beiträge geben einen Überblick über aktuelle Untersuchungen zu Lieferketten in der deutschsprachigen Geographie. Im Folgenden wird ein Ausblick auf mögliche Themenschwerpunkte der nächsten Jahre gegeben.

### 3 Ausblick

Wo liegt weiterer Forschungsbedarf im Zusammenhang mit den Liefernetzwerken für den Einzelhandel? Während es einige Bereiche gibt, zu denen derzeit viel gearbeitet wird, z. B. Standards (z. B. DANNENBERG 2008; OUMA 2010; Beiträge von KULKE UND DANNENBERG sowie BERNZEN in diesem Band) oder ethischer Handel (z. B. HUGHES 2005; Beiträge von BERNZEN und HASSLER u. a. in diesem Band) gibt es andere Bereiche, die eher vernachlässigt erscheinen. Hier lassen sich verschiedene Felder mit besonderem Forschungsbedarf identifizieren:

1. *Auswirkungen auf den Einzelhandel:* In den letzten Jahren wurde viel darüber geschrieben, wie der Einzelhandel Macht über seine Zulieferer gewinnt und seine Liefernetzwerke international ausbreitet. „It is these two inter-linked and overlapping dimensions of internationalization – stores and sourcing – that makes retailing such a fertile area for research in economic geography“ (COE und HESS: 449). Oftmals fehlt in den Analysen aber die Betrachtung der Auswirkungen von Entwicklungen in den Lieferbeziehungen auf den Einzelhandel selbst: Wie haben sich die gewandelten Lieferbeziehungen auf die Konkurrenzsituation und Expansionsstrategien im Einzelhandel ausgewirkt? DAWSON (2007: 374) stellt dazu fest, dass „[...] the opportunity has often been lost to integrate studies of sourcing with those of store development [...].“
2. *Logistik:* Die logistischen Prozesse, die hinter den gewandelten Lieferbeziehungen stehen, werden meist als Black Box behandelt. „In fact, with the vastly increased complexity and geographical extensiveness of production networks, and the need to coordinate and integrate extraordinarily intricate operations as rapidly and efficiently as possible, the logistics problem is absolutely central. We need to understand it. And, yet it is virtually ignored outside the specialist technical world of supply chain management“ (COE u. a. 2008: 276). Tatsächlich ist es schwierig, in diesem Bereich empirische Informationen zu erhalten, die über Mengenangaben und grobe Strukturen hinaus gehen: Unternehmen versuchen das Prozesswissen zu schützen, da es – im Gegensatz zum Produktwissen in Bezug auf beispielsweise die Gestaltung der Supermärkte – nicht einfach ersichtlich und kopierbar ist und damit eher dazu geeignet ist, Vorteile in der Konkurrenz zu anderen Unternehmen darzustellen. Das daraus resultierende Forschungsloch, verhindert allerdings ein übergreifendes Verständnis der Prozesse in einem GPN, daher erscheint es wünschenswert, dass der Logistikbereich verstärkt in Studien der geographischen Handelsforschung auf Grundlage von GVC oder GPN integriert wird.
3. *Verbindung mit anderen Konzepten und Theorien:* Immer häufiger findet eine Verbindung von GVC und GPN mit anderen Theorien und Konzepten statt oder wird eingefordert (CHALLIES 2008), so z. B. der Convention Theory (GIBBON und PONTE 2005), dem Cluster-Ansatz (DANNENBERG 2007; HENN 2012), dem Ansatz der Transnational Entrepreneurs (siehe HENN in diesem Band), Ansätzen der Labour Geography (z. B. FRANZ 2010b) oder dem Sustainable Livelihood-Ansatz (BARRIENTOS und KRITZINGER 2004). Gerade in dem breiten Verständnis von Produktionsnetzwerken, das dem GPN-Ansatz zu Grunde liegt, gibt es dabei Möglichkeiten,

externe Einflüsse besser zu verstehen, die Unternehmen in ihrem Handeln und Strategien beeinflussen.

4. *Die Evolution von GPN*: Eines der Felder, in denen eine Verknüpfung unterschiedlicher theoretischer Ansätze großes Potential bietet, ist die Verbindung von GPN mit den Prinzipien evolutionärer Wirtschaftsgeographie (MACKINNON 2008; SUNLEY 2008; ORO und PRITCHARD 2010). ORO und PRITCHARD (2011: 712) beklagen dass Studien zu GVC oder GPN „snapshot analyses of particular industries and products at moments of time“ präsentieren. In Folge dessen ist die Evolution von derartigen Netzwerken und Ketten weitgehend untertheoretisiert. Zwar gibt es überblicksartige Analysen der historischen Entwicklung von Governance-Strukturen (GEREFFI 2001), aber Fallstudien, die tatsächlich die Entwicklung einzelner GPN nachzeichnen und zu verstehen beitragen, sind rar.

## 4 Literatur

- ARCE, Alberto und Terry MARSDEN (1993): The social construction of international food: a new research agenda. *Economic Geography* 69 (3), S. 293-311.
- BAIR, Jennifer (2008): Analysing economic organization: Embedded networks and global chains compared. *Economy and Society* 37 (3), S. 339-364.
- BARRIENTOS, Stephanie und Andrietta KRITZINGER (2004): Squaring the circle: global production and informalization of work in South African fruit exports. *Journal of International Development* 16 (1), S. 81-92.
- BOURLAKIS, Michael A. und Paul W. H. WEIGHTMAN (2004): *Food Supply Chain Management*, Oxford: Blackwell.
- CHALLIES, Edward R. T. (2008): Commodity Chains, Rural Development and the Global Agri-food System. *Geography Compass* 2 (2), S. 375-394.
- COE, Neil M. (2004): The internationalisation / globalisation of retailing: towards an economic-geographical research agenda? *Environment and Planning A* 36 (9), S. 1571-1594.
- COE, Neil M. (2012): Geographies of production II: A global production network A-Z. *Progress in Human Geography* 36 (3), 389-402.
- COE, Neil M.; DICKEN, Peter und Martin HESS (2008): Global production networks: realizing the potential. *Journal of Economic Geography* 8 (6), S. 271-295.
- COE, Neil M. und Martin HESS (2005): The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. *Journal of Economic Geography* 5 (4), S. 449-473.
- COE, Neil M. und Neil WRIGLEY (2007): Host economy impacts of transnational retail: the research agenda. *Journal of Economic Geography* 7 (4), S. 341-371.

- COOK, Ian und Philip CRANG (1996): The World on a Plate: Culinary Culture, Displacement and Geographical Knowledges. *Journal of Material Culture* 1 (2), S. 131-153.
- COOK, Ian; CRANG, Philip und Mark THORPE (2000): Have you got the customer's permission? Category management and circuits of knowledge in the UK food business. In: BRYSON, John R.; DANIELS, Peter W.; HENRY, Nick und JANE Pollard (Hrsg.), *Knowledge, Space, Economy*, London und New York: Routledge, S. 242-260.
- DANNENBERG, Peter (2007): Clusterstrukturen landwirtschaftlicher Warenketten in Ostdeutschland und Polen – Analyse am Beispiel des Landkreises Elbe-Elster und des Powiats Pырzyce. Münster, Hamburg, Berlin, London: LIT Verlag.
- DANNENBERG, Peter (2008): Herausforderungen der Einbindung afrikanischer Lebensmittelproduzenten in internationale Wertschöpfungsketten - Das Beispiel des privaten Standards Globalgap im Obst- und Gemüsebau in der Mt. Kenya Region. *Zentralblatt für Geologie und Paläontologie Teil 1* 2008 3 / 4, S. 337-353.
- DAWSON, John A. (2007): Scoping and conceptualising retailer internationalisation. *Journal of Economic Geography* 7 (4), S. 373-397.
- FINE, Ben (1993): Resolving the diet paradox. *Social Science Information* 32 (4), S. 669-687.
- FINE, Ben und Ellen LEOPOLD (1993): *The World of consumption*. London: Routledge.
- FRANZ, Martin (2010a): The role of resistance in a retail production network: protests against supermarkets in India. *Singapore Journal of Tropical Geography* 31 (3), S. 317-329.
- FRANZ, Martin (2010b): The potential of collective power in a global production network: UNICOME and Metro Cash & Carry in India. *Erdkunde* 64 (3), S. 281-290.
- FRANZ, Martin und Markus HASSLER (2010): The value of commodity biographies: integrating tribal farmers in India into a global organic agro-food network. *Area* 42 (1), S. 25-34.
- FRIEDLAND, William H. (2005): Commodity systems: forward to comparative analysis. In: Niels Fold und Bill Pritchard (Hrsg.), *Cross-continental Food Chains*, London: Routledge, S. 25-38.
- FRIEDLAND, William H.; BARTON, Amy E. und Robert J. THOMAS (1981): *Manufacturing Green Gold: Capital, labor, and technology in the lettuce industry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel und Roberto P. KORZENIEWICZ (1994): Introduction: global commodity chains. In: GEREFFI, Gary und Miguel KORZENIEWICZ (Hrsg.): *Commodity chains and global capitalism*, Westport und London: Praeger, S. 1-14.
- GEREFFI, Gary (1999): International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics* 48 (1), S. 37-70.



- GEREFFI, Gary (2001): Beyond the Producer-driven / Buyer-driven Dichotomy: The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. *IDS Bulletin* 32 (3), S. 30-40.
- GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John und Timothy STURGEON (2005): The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12 (1), S. 78-104.
- GIBBON, Peter und Stefano PONTE (2005): *Trading Down: Africa, Value Chains and the Global Economy*, Philadelphia: Temple University Press.
- HASSLER, Markus (2009): Commodity Chains. In: Rob KITCHIN und Nigel THRIFT (Hrsg.), *International Encyclopedia of Human Geography*, Oxford: Elsevier, S. 202-208.
- HENDERSON, Jeffrey; DICKEN, Peter; HESS, Martin; COE, Neil und Henry Wai-Chung YEUNG (2002): Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy* 9 (3), S. 436-464.
- HENN, Sebastian (2012): Transnational Entrepreneurs and Shifting Production Patterns. The Example of the Diamond Manufacturing Sector. *Geoforum* 43 (3), S. 497-506.
- HERTEL, Joachim; ZENTES, Joachim und Hanna SCHRAMM-KLEIN (2011): *Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel*, 2. Auflage, Berlin und Heidelberg: Springer.
- HESS, Martin (2004): Spatial relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Progress in Human Geography* 28 (2), S. 165-186.
- HOPKINS, Terence K. und Immanuel WALLERSTEIN (1977): Patterns of development of the modern world system. *Review* 1 (2), S. 111-145.
- HOPKINS, Terence K. und Immanuel WALLERSTEIN (1986): Commodity chains in the world-economy prior to 1800. *Review* 10 (1), S. 157-170.
- HUGHES, Alex (2005): Responsible retailers? Ethical trade and the strategic regulation of cross-continental food supply chains. In: FOLD, Niels und Bill PRITCHARD (Hrsg.): *Cross-Continental Food Chains*. London: Routledge, S. 139-152.
- KULKE, Elmar (2007): The commodity chain approach in economic geography. *Die Erde* 138 (2), S. 117-126.
- LENZ, Barbara (1997): Das Filière-Konzept als Analyseinstrument der organisatorischen und räumlichen Anordnung von Produktions- und Distributionsprozessen. *Geographische Zeitschrift* 85 (1), S. 20-33.
- LEVY, David L. (2008): Political Contestation in Global Production Networks. *The Academy of Management Review* 33 (4), S. 943-963.
- LOWE, Michelle und Neil WRIGLEY (2010): The continuously morphing retail TNC during market entry: Interpreting Tesco's expansion into the United States. *Economic Geography* 86 (4), S. 381-408.
- MACKINNON, Danny (2008): Evolution, path-dependence and economic geography. *Geography Compass* 2 (5), S. 1449-1463.

- NEILSON, Jeff und Bill PRITCHARD (2009): *Value Chain Struggles: Institutions and Governance in the Plantation Districts of South India*. West Sussex: Blackwell.
- ORO, Kohei und Bill PRITCHARD (2011): The evolution of global value chains: displacement of captive upstream investment in the Australia-Japan beef trade. *Journal of Economic Geography* 11 (4), S. 709-729.
- OUMA, Stefan (2010): *Global Standards, Local Realities: Private Agrifood Governance and the Restructuring of the Kenyan Horticulture Industry*. *Economic Geography* 86 (2), S. 197-222.
- PORTER, Michael (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, London: Macmillan.
- PORTER, Michael (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan.
- RAIKES, Philip; JENSEN, Michael Friis und Stefano PONTE (2000): Global commodity chain analysis and the French Filière approach: comparison and critique. *Economy and Society* 29 (3), S. 390-417.
- SUNLEY, Peter (2008): Relational economic geography: A partial understanding or a new paradigm? *Economic Geography* 84 (1), S. 1-26.
- TACCONELLI, Wance und Neil WRIGLEY (2009): Organizational challenges and strategic responses of retail TNCs in post-WTO-entry China. *Economic Geography* 85 (1), S. 49-73.
- TOKATLI, Nebahat (2008): Global sourcing: Insights from the global clothing industry – the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography* 8 (1), S. 21-38.
- WHATMORE, Sarah und Lorraine THORNE (1997): Nourishing networks: alternative geographies of food. In: David Goodman und Michael Watts (Hrsg.), *Globalizing Food: Agrarian Questions and Global Restructuring*, London: Routledge, S. 211-224.



# **Globalisierung, Standardisierung und Organisation von Bezugsverflechtungen im Einzelhandel und Auswirkungen auf die landwirtschaftliche Produktion in Kenia**

Peter Dannenberg und Elmar Kulke

Globalisierung ist das Schlagwort der Gegenwart; es drückt in einem Begriff aus, dass sich in den letzten Jahren weltweit verflochtene Produktions- und Marktssysteme entwickelten. Deutlich reduzierte Handelsbarrieren, moderne und kostengünstige Transportmittel und post-fordistische Produktionssysteme erleichterten den internationalen Austausch und führten zu intensiven internationalen Verflechtungen von Unternehmen und ebenso von Regionen. Zeigten sich die Globalisierungstendenzen zuerst vor allem bei der Produktion von Industriegütern, so ist gegenwärtig eine Einbeziehung aller Sektoren und Branchen zu beobachten. Globale Wertschöpfungsketten, bei welchen Verbraucherpräferenzen in Europa über den Einzelhandel, Großhandel und die Verarbeitung bis zu den Kleinbauern in Entwicklungsländern wirken, treten auf.

Der vorliegende Beitrag diskutiert diesen globalen Zusammenhang zwischen Konsumenten, Einzelhandel und landwirtschaftlicher Produktion am Beispiel eines alltäglich konsumierten Gutes, nämlich Frischgemüse. Dabei wird untersucht, wie die globalen Beziehungen hinsichtlich der Warenströme, der Informationsflüsse und der Machtbeziehungen organisiert sind. Besonders Augenmerk gilt der Frage, wie Veränderungen bei einer Akteursgruppe in der Kette sich auf alle anderen Beteiligten auswirken; der Ausgangspunkt ist dabei, dass die Endverbraucher in Deutschland immer mehr bei Lebensmitteln auf Gesundheits-, Umwelt- und Sozialstandards achten; dies hat Auswirkungen auf Bezug, Kontrolle und Produktion. Methodisch greift der Beitrag hierbei auf aktuelle Sekundärstatistiken und eine umfangreiche empirische Studie (insgesamt 87 qualitative Interviews und 170 quantitativ befragte Bauern in der Mt.Kenya Region von 2008 bis 2011) von DANNENBERG (2012) zurück und diskutiert diese im Kontext der konzeptioneller Arbeiten zu Wertschöpfungsketten.

Im Bereich leicht verderblicher Lebensmittel wie Obst und Gemüse erwarten die Verbraucher heute eine ganzjährige Verfügbarkeit zu niedrigen Preisen und unter Einhaltung der Qualitätsstandards. Dies zwingt den Einzelhandel saisonunabhängig diese Produkte aus der ganzen Welt, also auch aus Schwellen- und Entwicklungsländern, zu

beziehen. Die Herausforderungen für den Einzelhandel sind dabei, ausreichende Mengen zu vertretbaren Produktions- und Transportkosten und unter Beachtung der erwarteten Qualitätsstandards zu erhalten. Für die landwirtschaftlichen Betriebe in Entwicklungsländern, die aufgrund von klimatischen Vorteilen und niedrigen Arbeitskosten die Produkte nahezu ganzjährig liefern können, ergeben sich dadurch Absatzmöglichkeiten, zugleich müssen sie aber die Standards beachten, um nicht aus der Kette ausgeschlossen zu werden.

## 1 Konstitutionelle Elemente in Wertschöpfungsketten

Über Jahrhunderte beschränkte sich der Bezug von landwirtschaftlichen Produkten aus Entwicklungsländern auf jene Güter, die bei uns permanent nicht verfügbar waren und die längere Haltbarkeitsdauern besaßen. Gewürze kamen aus Südostasien, Tee aus Südasien, Kakao aus Westafrika oder Kaffee aus Südamerika. Zwischen den Akteuren der Kette – d. h. den landwirtschaftlichen Produzenten, den Zwischenhändlern, den Verarbeitern, dem Einzelhandel und den Konsumenten – traten Marktbeziehungen auf; Angebot und Nachfrage führten zwischen den Segmenten der Kette zur Bildung von Marktpreisen für die Produkte. Diese klassische Organisation der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette beschreibt der Filière-Ansatz (vgl. HUGON 1988, LENZ 2005, KULKE 2009).

Die Organisation der Wertschöpfungskette in Zeiten der Globalisierung ist wesentlich komplexer geworden. Denn nun geht es auch um leicht verderbliche Produkte, bei denen neben nur temporären Verfügbarkeitsdefiziten auch räumliche Unterschiede in Produktionskosten und Qualitäten Bedeutung besitzen. Und die Akteure der Kette sind intensiver miteinander verflochten; schon allein die modernen Kommunikationsmedien erlauben es, dass nicht mehr nur Marktbeziehungen auftreten, sondern auch vielfältige Informationsbeziehungen und längerfristige Zusammenarbeiten. Seit den 1990er Jahren wurden neuere Modellansätze zu globalen Wertschöpfungsketten entwickelt, die Elemente der neuen Komplexität betrachten. Bei dem Modell der Global Commodity Chain (GEREFFI 1996) stand neben den Warenbeziehungen in der Kette die Frage nach ungleichen Machtverteilungen von Akteuren im Vordergrund; im Grundmodell wird dabei zwischen producentendominierten und käuferdominierten Ketten unterschieden. Das jüngere Modell der Global Value Chain (GEREFFI u. a. 2005; GIBBON u. a. 2008) diskutiert unterschiedliche Koordinierungsformen, Macht und Kontrolle. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Frage, welche „lead firm“ auftritt und inwieweit diese die Schritte der Kette internalisiert bzw. externalisiert sowie über welche Koordinierungsmechanismen und in welcher Intensität sie vor- und nachgelagerte Schritte kontrolliert. Die meisten Studien nutzen die Überlegungen der Global Value Chain für die Analyse von Wertschöpfungsketten in der Industriegüterproduktion; aber der Ansatz lässt sich auch, wie einzelne Studien zeigen (z. B. DÖRRY 2008), auf die Beziehungen in allen anderen Wirtschaftsbereichen übertragen. Sehr jung ist der Prozess der Globalisierung im Einzelhandel und entsprechend gibt es hier noch vergleichsweise wenige Untersuchungen

zur Organisation dessen globaler Wertschöpfungskette (vgl. DANNENBERG 2010a; DANNENBERG 2012; FRANZ 2011).

Während sich auch das Filiere Konzept (LENZ 2005), der Ansatz der Global Production Networks (COE, 2008; HENDERSON, 2002) und weitere ähnlich geartete Ansätze mit globalen Zulieferketten beschäftigen, konnte der Ansatz der Global Value Chains in den letzten Jahren in verschiedenen empirischen und konzeptionellen Arbeiten seine besondere Eignung für die Analyse von Wertschöpfungsketten im kenianischen Gartenbau zeigen (DOLAN 2004; OUMA 2010; GEREFFI 2005).

Die Elemente des Modells der Global Value Chain dienen auch hier als Analysegrundlage, um die Beziehungen zwischen den Akteuren in der Kette von Frischgemüse zu betrachten und die Auswirkungen von Veränderungen in ihrem Verhalten abzuschätzen. Dabei lassen sich folgende relevanten Beziehungen an den Schnittstellen der Kette identifizieren:

- Zwischen den Akteuren bestehen die klassischen Verflechtungen, bei denen Waren- und Geldflüsse auftreten. Als reine Marktbeziehungen mit Preisbildung durch Angebot und Nachfrage treten diese aber nur auf, wenn bei weitgehend standardisierten Produkten viele Anbieter auf viele Nachfrager treffen. Marktbeziehungen drücken sich beispielsweise in den ständig sich verändernden Preisen für Kaffee aus. In der Regel werden aber weitere Elemente (das gilt auch für Kaffee; vgl. NUHN 2004) wirksam.

- So ist aufgrund der Zahl der Akteure und ihrer Größe die Machtverteilung zwischen den Akteuren in der Kette in der Regel ungleich. Große „lead firms“ besitzen aufgrund ihrer Marktbedeutung oftmals dominierende Macht. Im Lebensmitteleinzelhandel Deutschlands lässt sich beispielsweise eine solch starke Machtposition bei den großen Filialisten beobachten; über 80 % Marktanteil (EHI 2011, o. S.) entfällt hier auf die fünf größten Unternehmen (Edeka, Rewe, Aldi, Markant, Metro); sie können entsprechend gegenüber Zulieferern ihre Preis-, Mengen- und Qualitätsvorstellung durchsetzen. Auch kleinere Unternehmen können allerdings eine starke Machtposition erreichen; das tritt auf, wenn sie über ein sehr bekanntes Markenprodukt verfügen (z. B. Lacoste), als einzige eine spezielle Nische versorgen (z. B. Rolex) oder eine technologische Alleinstellung aufweisen (z. B. Ferrari).

Generell ist bei der Wertschöpfungskette für landwirtschaftliche Produkte eine sehr ungleiche Zahl von Akteuren in den einzelnen Schritten zu beobachten (Abb. 1). In Deutschland stehen Millionen von Verbrauchern wenige Zehntausend Lebensmittelläden gegenüber, die zu einer Handvoll Filialisten gehören. Die Filialisten beziehen von einigen Hundert Verarbeitern oder Zwischenhändlern die Produkte, die ihrerseits weltweit von Hunderttausenden landwirtschaftlichen Betrieben Waren einkaufen. Die Dimensionen zeigen nicht nur die ungleiche Zahl von Akteuren, vielmehr geben sie schon Hinweise auf Machtverteilungen. Die Einzelhandelsunternehmen besitzen aufgrund ihrer geringen Zahl und ihrer hohen Marktanteile große Macht. Aber auch andere Akteure können in der Kette wichtig werden, sofern sie sich organisieren oder gemeinsame Verhaltensweisen zeigen. Dies lässt sich bei den Endverbrauchern beobachten, die in jüngerer Zeit durch gemeinsame Ansprüche – wie beispielsweise hinsichtlich gesunder Lebensmittel – Handel und Produzenten unter Druck setzen und hierbei von Nichtregierungsorganisationen wie Foodwatch, Greenpeace und dem WWF unterstützt aber auch beeinflusst werden (BRAUN 2003; DANNENBERG 2012).

- Ebenso sind innerhalb der Kette der **Kenntnisstand und die Informationsflüsse** ungleich verteilt (vgl. LENZ u. a. 2010). Dabei gilt das alte Sprichwort „Wissen ist Macht“. Häufig verfügen große Einheiten und dominierende Akteure in der Kette über vielfältige Informationen, die sie nur selektiv an die vor- oder nachgelagerten Akteure weitergeben. Dadurch sichern sie ihre Macht und erlangen bei Verhandlungen über Mengen, Preise und Qualitäten von Gütern eine günstige Position.

**Abb. 1: Akteure in der Warenkette des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland**

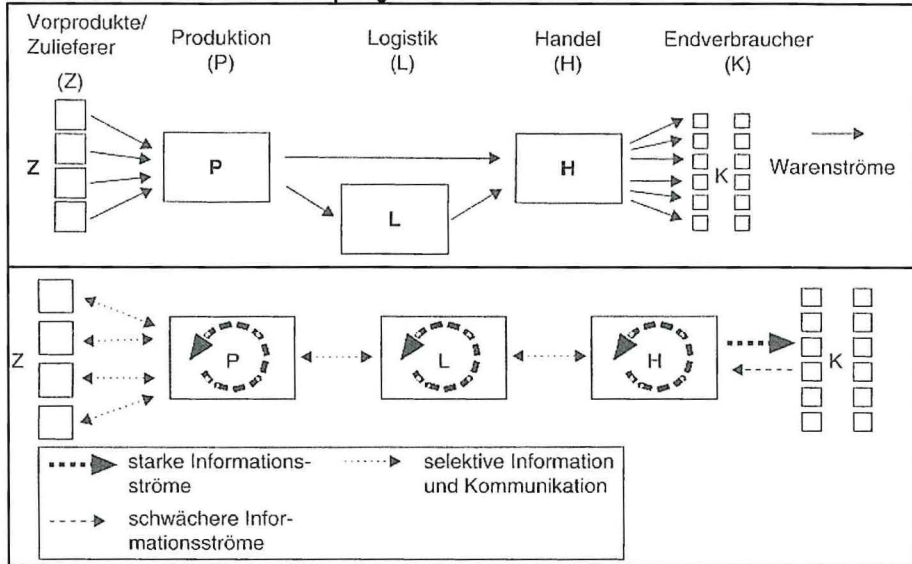


Quelle: Grievink 2003: 56

Beispielsweise verfügen die großen Einzelhandelsunternehmen über sehr genaue Informationen darüber (z. B. durch Scannerkasse, Kundenkarten, Abverkaufdaten), welche Mengen von Artikeln zu welchen Preisen, an welchen Standorten im Raum und im Regal, von welchen Personengruppen und in welcher Kombination mit anderen Artikeln verkauft werden. Dadurch können sie nicht nur Sortimentsoptimierungen und zielgruppenorientierte Kundenansprachen realisieren, sondern sie besitzen auch einen ausgeprägten Wissensvorsprung gegenüber den Zulieferern (vgl. HENSCHEL 2004). Die vorhandenen Informationen geben sie in der Regel nur selektiv weiter, um durch das Wissen ihre Verhandlungsmacht zu erhalten. Informationen fließen dann, wenn von vorgelegerten Schritten spezielle Qualitäten erwartet werden. Im Industriebereich ist dabei die Zusammenarbeit mit Zulieferern, die wichtige Bauteile liefern, durchaus sehr eng und sie werden schon bei Produktentwicklung und Design beteiligt. In der Wertschöpfungskette des Einzelhandels gibt es auch einige Beispiele für enge Verbindungen; so arbeitet der Möbelhändler IKEA sehr eng mit den Herstellern der Möbel zusammen und über langfristige Beziehungen wird sichergestellt, dass hohe Qualitäten geliefert werden, Optimierungen der Produktionstechnologie erfolgen und Realisierungen von Kostensenkungen stattfinden (KULKE 2011). Im Lebensmittelbereich orientieren sich die Informationsflüsse eher auf Produktspezifikationen und Qualitätsstandards und weniger auf unmittelbare Zusammenarbeit bei der Produktion. In internationalen Wertschöpfungsketten mit großen räumlichen Distanzen und einer großen Zahl von Akteuren ist es

zudem nicht einfach das relevante Wissen adäquat weiterzugeben. Dies gilt insbesondere, wenn es sich um schlecht kodifizierbares Wissen handelt, welches sich nur persönlich „face-to-face“ oder „on-the-job“ weitergeben lässt (vgl. MORGAN und MURDOCH 2000).

**Abb. 2: Grundmodell der Wertschöpfungskette und Informationsflüsse**



Quelle: Lenz u. a. 2010: 135

- In den Beziehungen zwischen den Akteuren der Kette spielen **Vertrauen und Kontrollen** eine große Rolle. Längerfristige Beziehungen, bei denen sich die Partner aufeinander verlassen können, führen zur Reduzierung der Transaktionskosten und zur Bildung von Vertrauen. Entsprechend besteht bei wichtigern Gütern oder Waren für die spezielle Qualitätsanforderungen gelten die Tendenz, dass längerfristige Zusammenarbeit mit bewährten Partnern entsteht. Bei sehr komplexen Anforderungen (hohe Spezifität) und entsprechend hohen Transaktionskosten stellt sich auch die Frage, ob die Leistungen selbst erbracht werden oder extern vergeben werden („make-or-buy-Frage“). Bei hoher Spezifität, großer Unsicherheit und ausgeprägter Notwendigkeit zur Kontrolle besteht die Tendenz einer unternehmensinternen Lösung (vgl. KULKE 2009: 209).

Bei der Lebensmittel-Wertschöpfungskette kann die Notwendigkeit von Kontrolle dazu führen, dass Verkäufer auch gleichzeitig Produzenten sind. Nur so können sie sich auf spezielle Qualitätsstandards bezogen auf die Herstellung der Produkte verlassen; dies zeigt sich beispielsweise bei dem ökologischen Landbau mit Direktvermarktung. Der Marktanteil ist aber im Vergleich zu den großen Einzelhandelsketten sehr gering. Die Sensibilisierung der Verbraucher und die Notwendigkeit von Kontrolle der Qualitäten der Lebensmittel haben stattdessen bei den großen Ketten zur Einrichtung von externen Kontrollinstitutionen auch im Bereich der konventionellen Lebensmittel geführt. Besondere Bedeutung besitzt hier der Qualitätsstandard GlobalGAP (vgl. Kasten 1), der sichern soll, dass bei der Produktion von Lebensmitteln ökologische und soziale Stan-



dards eingehalten werden (HUMPHREY 2008; DANNENBERG 2010; OUMA 2010). Eine externe Institution prüft die Arbeitsweisen in den landwirtschaftlichen Betrieben und zertifiziert diese. Nur Betriebe mit Zertifikat dürfen ihre Produkte in die Wertschöpfungskette einbringen. Da die Umstellung auf die Anbaustandards und die Durchführung der Zertifizierung relativ kostenaufwändig sind, kann die Durchsetzung der Standards zur Ausschließung sehr kleiner Betriebe – vor allem in Entwicklungsländern – führen, die aufgrund fehlenden Wissens und begrenzter finanzieller Möglichkeiten die Zertifizierung nicht erlangen können (GRAFFHAM u. a. 2007). Die Strategien der landwirtschaftlichen Betriebe in Kenia zur Erfüllung oder Umgehung dieser Anforderungen sind wesentlicher Diskussionspunkt dieses Beitrages.

## **2 Funktion von Akteursgruppen in der Wertschöpfungskette**

Im Folgenden werden Strukturen und Handlungsweisen der Hauptgruppen von Akteuren der Wertschöpfungskette von Frischgemüse behandelt, wobei die Diskussion am Ende der Kette, d.h. bei den Konsumenten, beginnt und bei den kenianischen Produzenten endet.

### **Konsumenten:**

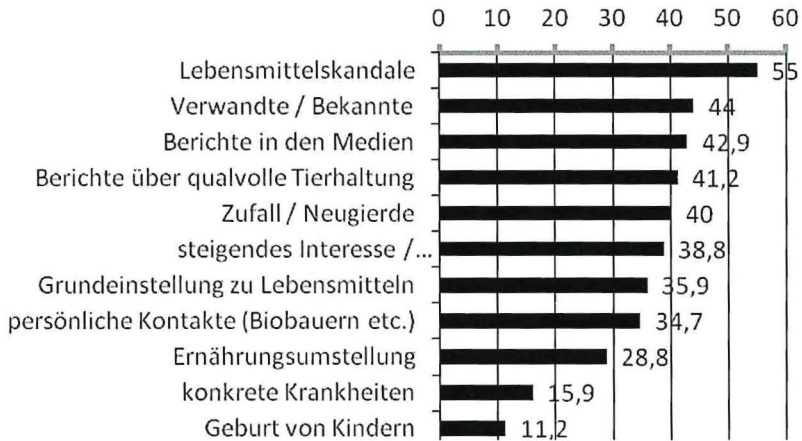
Im Nachfrageverhalten der Konsumenten in Deutschland zeigten sich in den letzten beiden Jahrzehnten auffällige Differenzierungen (vgl. KULKE 2005). Neben dem klassischen Einkaufsmotiv der Versorgung mit den benötigten Lebensmitteln ergaben sich zusätzlich Motivationen, die Einfluss sowohl auf die Wahl der Artikel als auch auf die Wahl der Einkaufsstätten besitzen. Besonders prägend für den Lebensmitteleinzelhandel sind dabei die Orientierungen auf den Preiseinkauf und auf den Ökologieeinkauf.

Beim Preiseinkauf wählen die Kunden die preisgünstigsten Artikel einer Warengruppe. Diese Verhaltensweise begünstigte im Einzelhandel die Entstehung von Discountern mit einem konsequenten Niedrigpreisangebot (z. B. Aldi, Lidl) und das Anbieten von kostengünstigen Eigenmarken in konventionellen Supermärkten (z. B. „gut und günstig“ bei EDEKA). Für die Warenkette bedeutet diese Orientierung, dass möglichst große Mengen produziert und vertrieben werden, um Kostenvorteile durch Massen zu erreichen („economies of scale“). Neben den Vorteilen für große Filialisten des Einzelhandels, die diese Mengenvorteile realisieren können, hat die Orientierung auch Auswirkungen auf die Produktion. So werden vor allem landwirtschaftliche Großbetriebe, die standardisierte Produkte in großen Mengen herstellen, begünstigt. Ein Beispiel dafür ist der hoch spezialisierte Schweine- und Hühnercluster in Oldenburger Münsterland (vgl. DANNENBERG 2010b).

Beim Ökologieeinkauf oder Biokauf orientieren sich die Konsumenten auf Produkte, bei deren Herstellung Umwelt- und ggf. auch Sozialstandards eingehalten werden. Früher war der Anteil von Lebensmitteln aus organischem Anbau eher auf eine begrenzte Zahl von Verbrauchern und auf wenige Läden (z. B. Bioläden, Direktvermarktung) beschränkt. Die Lebensmittelskandale in der jüngeren Vergangenheit (z. B. BSE, Dio-

xin) haben hier allerdings bei vielen Verbrauchern zu einem Umdenken geführt; größere Teile der Konsumenten achten nun darauf, dass sie gesundheitlich sichere ökologisch erzeugte Lebensmittel erwerben. Bei dem hier betrachteten Frischgemüse zeigen empirische Untersuchungen (KUHNER u. a. 2002; WEIß 2006), dass rund zwei Drittel aller Befragten immer oder häufig beim Kauf Produkte mit Bioqualität wählen. Die persönliche Motivation beruht dabei vor allem auf den Wirkungen für die eigene Gesundheit, während Überlegungen zur Reduzierung der Umweltbelastungen eher nachrangige Bedeutung besitzen (vgl. WEIß 2006, Abb. 3). Die Orientierung der Konsumenten führte dazu, dass inzwischen auch die großen Filialisten in ihren Discountern und Supermärkten ökologisch erzeugte Produkte anbieten und dass sie generell die Qualität bei der Herstellung der Lebensmittel überwachen. Als Nebenmotiv ist auch die Berücksichtigung von Sozialstandards bei der Erzeugung zu identifizieren; das Aufkommen von Marken wie „Transfair“, die den kleinbäuerlichen Herstellern in Entwicklungsländern größere Anteile am Verkaufspreis einräumen und auf Sozialstandards bei der Erzeugung (z. B. keine Kinderarbeit) achten, ist Ausdruck dieser Änderungen im Kundenverhalten. Allerdings sind gesundheitliche Überlegungen und die Wahl von Bioprodukten für die meisten Kunden wesentlich wichtiger als soziale und ökologische Überlegungen.

**Abb. 3: Auslösende Faktoren für den Biokauf**



Quelle: Weiß 2006:38

**Einzelhandel:**

Die strukturellen Veränderungen im Lebensmitteleinzelhandel waren in den letzten Jahrzehnten vor allem durch den Unternehmenskonzentrationsprozess und durch den Wandel der Betriebsformen geprägt (KULKE 2010). Heute dominieren – wie beschrieben – wenige große Filialisten den Markt und besitzen entsprechende Macht. Große Unternehmen benötigen große Einkaufsmengen in gleichbleibender Qualität in ganzjähriger Verfügbarkeit und entsprechend erwarten sie von den Zulieferern, dass diese sich darauf einstellen. Diese Zulieferung kann nicht mehr allein national erfolgen und insofern bewirkten Unternehmenskonzentration und Produktverfügbarkeit eine Internationalisierung in den Bezugsverflechtungen. Bei den Betriebsformen verschwanden die klei-

nen Bedienungs- und SB-Läden inzwischen vollständig und auf die drei Formen Discounter (mit einem begrenzten Sortiment von 800 bis 2000 Artikeln und einer konsequenten Niedrigpreisorientierung), Supermarkt (mit einem breiten und tiefen Sortiment von ca. 8000 bis 15000 Artikeln) und Verbrauchermarkt (mit breitem und tiefem Sortiment und über 1500 qm Verkaufsfläche) entfallen über 90 % der Umsätze; sie gehören in der Regel zu den großen Filialisten (EHI 2011: o.S.).

### **Kasten 1: Der Standard GlobalGAP**

GlobalGAP wurde 1997 unter dem Namen EurepGAP in Europa gestartet. Er ist ein privatwirtschaftlicher Standard, der institutionell durch die Organisation Foodplus, einem Zusammenschluss von Einzelhändlern und Zulieferern landwirtschaftlicher Produkte, in freiwilliger Mitgliedschaft getragen wird. Hierbei handelt es sich um eine Business-to-Business-Marke, die für den Verbraucher nicht direkt sichtbar ist. Zweck des Standards ist die Definition einheitlicher Standards für „gute Agrarpraxis“. Dies beinhaltet u. a. die Bereiche Nachverfolgbarkeit, Lebensmittelsicherheit, Umweltschutz, Qualität und Arbeitsschutz. Ziel der Entscheidungsträger von GlobalGAP war und ist es angesichts vergangener Lebensmittelskandale einen Standard zu schaffen, der das Risiko weiterer Skandale und somit einer Verunsicherung und Abwanderung der Konsumenten reduziert. Gegenüber nationalen gesetzlichen Regelungen, die erst im Zielland wirksam werden, besitzt GlobalGAP den Vorteil, dass durch ihn bereits auf dem Produktionsbetrieb die Produkte und Prozesse kontrolliert werden (*pre farm gate standard*). Die Einhaltung des Standards wird durch jährliche Betriebsprüfungen und nicht angemeldete Kontrollen durch unabhängige Zertifizierer (*3rd party certification*) bei den jeweiligen zertifizierten Betrieben überwacht. Von 2004 bis 2010 stieg die Zahl der Zertifikate von 18.000 auf 102.000. Produktionsbetriebe können sich sowohl einzeln als auch als Gruppe zertifizieren lassen. Neben GlobalGAP gibt es mittlerweile auch äquivalente nationale Benchmarkstandards wie KenyaGAP oder ThaiGAP. Diese beinhalten zwar die gleichen Auflagen, sollen sich jedoch in ihrer praktischen Umsetzung stärker an den Gegebenheiten des jeweiligen Produzentenlandes ausrichten. Seit 2007 heißt der Standard in Anlehnung an seine Verbreitung in mittlerweile über achtzig Ländern GlobalGAP (GlobalGAP 2011).

Auch wenn sich das GlobalGAP Executive Board, das Entscheidungsgremium von Foodplus, paritätisch aus Vertretern des Handels und der Zulieferer zusammensetzt, ist GlobalGAP nach Aussagen verschiedener Vertreter aus Einzelhandel, Großhandel und Anbau (eigene Erhebungen) ein marktorientierter Standard, der sich bisher im Wesentlichen an den Bedürfnissen europäischer Märkte ausrichtet und durch den Einzelhandel bestimmt wird. Während GlobalGAP in anderen Lebensmittelbereichen wie Fleisch und Fisch gerade erst eingeführt wird, ist seine Verbreitung in weiten Teilen des Gartenbaus – einschließlich des kenianischen Obst- und Gemüsebaus – bereits weit fortgeschritten. Die praktische Implementierung und der Umgang mit GlobalGAP seitens der Beteiligten kann somit wegweisend für weitere Branchen sein (UNDP 2005; GRAFFHAM u. a. 2007).

Da in Deutschland gesättigte Märkte vorhanden sind, müssen die großen Filialisten ständig ihre Strategien den Marktbedingungen anpassen, um im Wettbewerb zu bestehen; dabei war lange Zeit eine Orientierung auf niedrige Preise der wichtigste Ansatz.

Mit der neuen Sensibilisierung der Verbraucher und ihrer Bio-Orientierung musste die reine Preisstrategie durch eine weitere Komponente ergänzt werden. Heute bieten die Filialisten auch Bioprodukte an und achten zugleich auf Qualitätsstandards bei allen Produkten. Denn Lebensmittelskandale bei einem Filialisten können bei ihnen sofort zu rasanten Umsatzeinbrüchen führen und langfristig durch Vertrauensverlust die Wettbewerbsfähigkeit schwächen. Ein Weg der Filialisten war die gemeinsame Einrichtung des Produkt- und Prozessstandards GlobalGAP, der von externen Institutionen überwacht wird und sich inzwischen zu einem der weltweit größten Zertifizierungssysteme entwickelt hat (vgl. Kasten 1). Dieser Ansatz hat dabei vor allem den Charakter einer Versicherung und ist kein Marketinginstrument mit dem geworben wird. Aber er sichert Mindestanforderungen bei der Produktion hinsichtlich von Umweltaspekten (z. B. Reduzierung von Dünger, Pflanzenschutzmitteln), von Sozialstandards (z. B. Verbot von Kinderarbeit) und Produktqualität. Landwirtschaftliche Betriebe und Zulieferer müssen die Einhaltung des Standards garantieren und die Zertifizierungsinstitution sie überwachen; damit nehmen die Filialisten in gewisser Weise eine Externalisierung der Risiken und eine Übertragung auf Zertifizierer, Zulieferer und Produzenten vor; sie sichern sich dabei selbst ab.

### **Importeure:**

Die Versorgung des europäischen Einzelhandels mit ausländischem Obst und Gemüse erfolgt im Wesentlichen durch europäische Importeure. Einige große Einzelhandelsunternehmen besitzen in das Unternehmen integrierte Importstrukturen, die teilweise auch in den außereuropäischen Produzentenländern aktiv sind. Solche stark hierarchisch geprägten Ketten (GEREFFI u. a. 2005) können große Umsatzvolumina ausmachen. Die deutliche Mehrheit der Importströme aus Kenia verläuft allerdings über selbstständige Unternehmen (FPEAK 2009).

Das Machtverhältnis zwischen dem Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und den Importeuren ist deutlich ungleich. So steht den großen europäischen Einzelhandelsketten eine Vielzahl vergleichsweise kleiner und verhandlungsschwacher Importeure gegenüber. Allein die europäische business to business-Suchmaschine Europages listet hierbei fast 2.000 europäische<sup>2</sup> Importeure, die im Obst- und Gemüsehandel tätig sind (Europages 2011, o.S.). Hier kann der Einzelhandel seine starke Machtposition (GEREFFI 1996; GEREFFI u. a. 2005) nutzen und Vorgaben zu Produkt und Prozess – insbesondere durch GlobalGAP – sowie den terms and conditions (TAYLOR und TONTS 2011) der Lieferungen, wie z. B. Mengen, Fristen und Termine, durchsetzen (SINGH 2002).

Obwohl die Abnehmerbeziehungen zwischen Importeuren und LEH oft über viele Jahre bestehen, sind ihre Beziehungen meist in losen Vereinbarungen (etwa zu Preisen und Mengen) geregelt. Hierbei kommt es vor, dass der LEH Vorgaben auch kurzfristig, z. B. bei veränderter Kundennachfrage, ändert. Für den Einzelhandel ist es so möglich, ganze Ladungen von Obst und Gemüse bei Missfallen (z. B. bei Nichteinhaltung von Auflagen) abzulehnen und entsprechend auch nicht zu vergüten.

In der Regel besitzen die Importeure eine Reihe von sie beliefernden Exporteuren in unterschiedlichen Ländern, die sich häufig weltweit verteilen und deren Zuliefermenge

---

<sup>2</sup> einschließlich Nicht-EU-Mitglieder.

sich entsprechend saisonal unterscheidet und ausgleicht. Insgesamt befinden sich die Importeure daher heute, trotz der relativ schwachen Verhandlungsposition gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel, in einer vergleichsweise komfortablen Situation. Angesichts eines umfangreichen weltweiten und ganzjährigen Angebots können die Importeure auf eine große Zahl unterschiedlicher, oft hoch professioneller, Abnehmer zurückgreifen. Dies macht es ihnen möglich, die Anforderungen des Einzelhandels im Wesentlichen an die Exporteure weiterzugeben und ggf. bei Unregelmäßigkeiten oder Mängeln prinzipiell den Zulieferer zu wechseln. Auch wenn die Importeure in aller Regel versuchen, langfristige Partnerschaften mit den ihnen zuliefernden Exporteuren zu halten, sind sich beide Seiten dieser Möglichkeit bewusst. Die sich hieraus ergebende gute Verhandlungsposition ermöglicht es somit den Importeuren i.d.R. eine GlobalGAP-Zertifizierung ohne weitere Unterstützung einzufordern. Entsprechend liegt die Hauptfunktion der Importeure heute v.a. im Bereich des Großhandels. Der Bereich der Qualitätssicherung wurde hingegen im Wesentlichen durch GlobalGAP übernommen (DANNENBERG 2012).

### **Exporteure:**

Den Ansprechpartner für die europäischen Importeure und somit auch die zentrale Schnittstelle zum kenianischen Gartenbau stellen die kenianischen Exporteure dar. Insgesamt gibt es in Kenia rund sechzig private Exporteure, die mit frischem Gemüse (v.a. grüne Bohnen und Erbsen; vgl. Foto 1) sowie oft auch Obst und Schnittblumen handeln. Hierbei konnten die Exporteure in der ersten Hälfte der 2000er einen Gesamtumsatz von rund drei Mio. t und dabei Gewinne von rund 300 Mio. € erzielen (EPZA 2005, o.S.). Hauptabnehmer waren Großbritannien, Deutschland, Frankreich, die Schweiz, Belgien, die Niederlande und Italien.

**Foto 1: Erbsenanbau in Kenia für den europäischen Markt**



Foto: Dannenberg 2008

Ausgehend von den beschriebenen Veränderungen im Einzelhandel, ist bei den Exporteuren v.a. seit Anfang der 1990er Jahre eine Konsolidierung auf immer weniger, immer größer werdende Exporteure festzustellen. So führte die Nachfrage der europäischen Einzelhändler nach größeren Mengen homogener Güter dazu, dass viele kleinere Exporteure aus dem Markt ausschieden und die verbliebenen Unternehmen wachsende Marktanteile aufbauen konnten (SINGH 2002).

Zwar unterhalten viele Exporteure auch eigene, größere Produktionsbetriebe, dennoch bezieht die deutliche Mehrheit der Exporteure ihre Produkte mangels begrenzter eigener Produktionskapazitäten teilweise oder ausschließlich von Kleinbauern (FPEAK 2009). Für die Exporteure stellt dieses Bezugssystem eine erhebliche Herausforderung dar. Denn anders als die Importeure sind sie bei der Auswahl ihrer Zulieferer auf die im Land vorhandenen Produzenten beschränkt. Die kenianischen Kleinbauern zeichnen sich in der Regel jedoch durch eine insgesamt geringe Capability (GEREFFI u. a. 2005) v.a. in Bezug auf die Faktorausstattung ihrer Betriebe sowie ihre Bildung und Ausbildung aus, die es ihnen i.d.R. unmöglich macht, die Anforderungen der europäischen Lebensmittelhändler ohne fremde Hilfe zu erfüllen. So übersteigen allein die Kosten einer GlobalGAP-Einzelzertifizierung (für Vorbereitung, Schaffung der Voraussetzungen durch Investitionen in Anlagen etc., Kosten der Vergabe durch den Zertifizierer, etc.) mit meist über 3.000 € den Jahresumsatz eines kenianischen Kleinbauern (KHDP 2005; S.1; vgl. auch ASFAW u. a. 2008). Daneben ist aber auch die Umsetzung verschiedener anderer Anforderungen des europäischen Handels für die kenianischen Bauern in aller Regel allein nicht erfüllbar. Hierzu zählen die Bereiche (SINGH 2002; HENSON 2009):

- Zuverlässigkeit bei Mengen und Lieferzeiten
- Wettbewerbsfähige Preise
- hohe und gleichbleibende Qualität
- hohe Flexibilität bei Lieferungen und Zahlungen (u. a. kurzfristige Änderungen bei Produktmengen und -qualitäten).

Mittlerweile existieren in Kenia eine Reihe verschiedener staatlicher und nichtstaatlicher Unterstützungsorganisationen, die den Bauern helfen sollen, für den Exportmarkt zu produzieren (HUMPHREY 2008). Jedoch reichen diese Maßnahmen bisher bei weitem nicht aus, so dass die Exporteure gezwungen sind, selbst unterstützend auf die Produzenten einzuwirken, wenn sie in hohen Mengen exportmarktkonforme Produkte beziehen wollen. Tatsächlich haben die Exporteure daher sowohl innerhalb des kenianischen Gartenbaus als auch nach außen umfangreiche Unterstützungsmechanismen entwickelt, die den Bauern helfen, die Anforderungen des europäischen Lebensmitteleinzelhandels umzusetzen.

Nach außen hin besteht diese Unterstützung vor allem in einem gezielten und kontinuierlichen Informationsaustausch mit wichtigen Entscheidungsträgern des Einzelhandels und GlobalGAP. Dieser ist wichtig, um möglichst frühzeitig über die Anforderungen und Ansprüche des Einzelhandels bzw. der europäischen Akteure informiert zu sein, um diese rechtzeitig und angemessen an ihre Produzenten weitergeben zu können. So nehmen die Exporteure kontinuierlich über ihren Verband FPEAK (Fresh Produce Exporters Association of Kenya) an Konferenzen, Messen und Besprechungen von

GlobalGAP teil und wurden mittlerweile in einzelnen ausgewählten Bereichen an einer Weiterentwicklung von GlobalGAP beteiligt (z. B. bei der Entwicklung des eher auf kenianische Bedürfnisse abgestimmten Benchmark-Systems „KenyaGAP“; GARBUTT 2007; MBITHI 2008). Der Großteil der Unterstützungsmechanismen verläuft innerhalb des kenianischen Gartenbaus wie im Folgenden bei der Betrachtung der unterschiedlichen Organisationen der Produzenten als Zulieferer deutlich wird.

### **Vertragsanbau in Outgrower Schemes:**

Neben der Produktion durch unternehmenseigene Großfarmen stellt der Vertragsanbau durch Kleinbauern (i.d.R. < 5 ha) in sogenannten *Outgrower Schemes* (integrierten Anbau-Systemen, bzw. Programmen) den bedeutendsten Anteil der Produktion dar. Typischerweise wird die Produktion in einem solchen *Scheme* durch den Exporteur betreut und kontrolliert. Hierfür haben die Exporteure in den letzten Jahren komplexe *Scheme*-interne Qualitätsmanagementsysteme (QMS) entwickelt, in denen professionelle technische Assistenten den Bauern die wesentlichen Anforderungen der Händler und in den letzten Jahren vor allem von GlobalGAP vermitteln und deren Umsetzung überprüfen (OUMA 2010). In der Regel besteht ein *Scheme* aus mehreren hundert kleinen Familienbetrieben, die im engen Austausch mit einer großen exporteurbetriebenen Farm stehen. Alle wesentlichen Produktions- und Managementangelegenheiten (z. B. Anbaumethode, Buchführung) sowie die Versorgung mit Zulieferleistungen (Saatgut, Pflanzenschutzmittel etc.) werden über den Exporteur und seine technischen Assistenten koordiniert und organisiert. Häufig findet auch eine finanzielle Unterstützung statt, etwa bei der Errichtung moderner Bewässerungsanlagen oder Lagerräume. Die Bauern stehen somit nicht nur vertraglich in fester Beziehung zum Exporteur, sondern sind auch aufgrund fehlender eigener Fähigkeiten und Ressourcen an ihn gebunden (GEREFFI u. a. 2005). Auf sich allein gestellt wäre die Mehrzahl von ihnen hingegen nicht in der Lage, die Anforderungen des GlobalGAP-Standards und weiterer Auflagen zu erfüllen. Während die Teilnahme an einem solchen *Scheme* formal eine Einzel- oder Gruppensertifizierung nach GlobalGAP erfordert, zeigen jüngere Untersuchungen, dass viele Exporteure auch nicht zertifizierte Betriebe in diese *Schemes* mit aufnehmen und somit die Vergabe-Kosten durch einen Zertifizierer sparen. In diesem Fall wird die Ware meist informell unter dem Zertifikat der exporteurbetriebenen Farm vertrieben. Hierbei kontrollieren die Exporteure selbst, dass die Betriebe die Anforderungen von GlobalGAP umsetzen (wobei dieses Verfahren nicht den formalen GlobalGAP-Regeln entspricht und die Glaubwürdigkeit von GlobalGAP ggf. gefährden kann; vgl. DANNENBERG 2011; DANNENBERG 2012; DANNENBERG und NDURU 2013).

Der Aufbau der *Outgrower-Schemes* als integrierte Form der Organisation und Koordinierung der Produzenten hat sich über Jahre hinweg sukzessive entwickelt und mit den immer anspruchsvollen Anforderungen der europäischen Marktteilnehmer an Produkt und Prozess (v.a. durch GlobalGAP) zunehmend für die kenianischen Kleinbauern an Bedeutung gewonnen. Hierbei gehen die Exporteure – wie die dargestellten Maßnahmen zeigen – proaktiv vor. D.h. sie versuchen selbstständig mögliche Trends und Veränderungen am Markt frühzeitig zu erkennen und aufzugreifen und beteiligen sich wenn möglich an der Ausgestaltung der Standards wie GlobalGAP.

Während in der Vergangenheit noch verschiedenen Studien davon ausgingen, dass die Mehrheit der vor der Einführung von GlobalGAP für den europäischen Markt produzie-

renden Betriebe durch den Standard vom Markt ausgeschlossen wurden, zeigen jüngere Arbeiten, dass der Vertragsanbau in dem Schemes in den letzten Jahren sogar deutlich an Bedeutung zulegen konnte und weiterhin eine echte Chance für kleine Familienbetriebe darstellt nach Europa zu produzieren (MWANGI 2008; DANNENBERG 2012). Hierbei wurde er auch von Entscheidungsträgern GlobalGAPs in den letzten Jahren als positives Beispiel herausgestellt (GARBUIT 2007).

### **Produzentengruppen:**

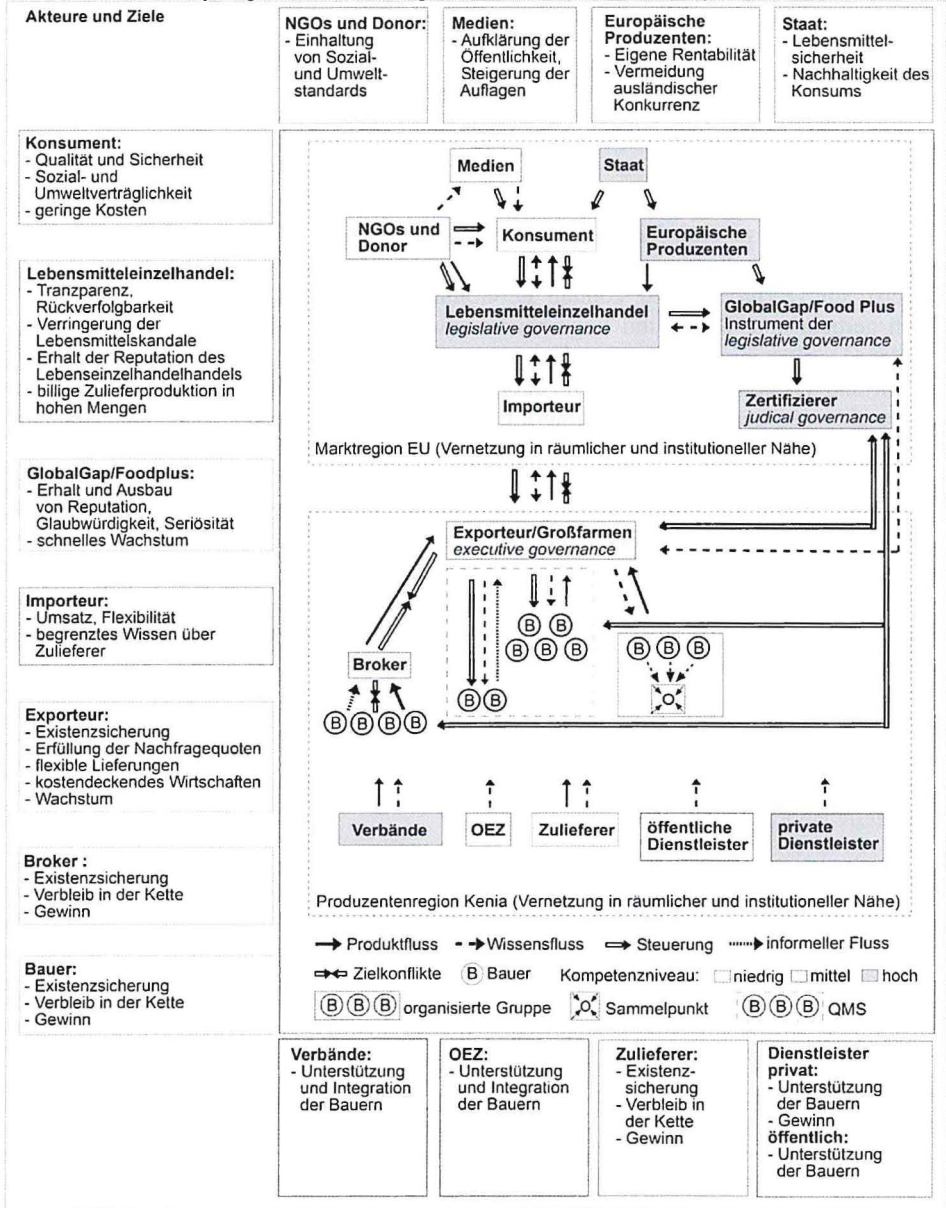
Eine Alternative zum Vertragsanbau stellt die Organisation in einer Produzenten-Gruppe (i. d. R. dreißig bis siebzig Mitglieder) dar. Hier organisieren sich die Bauern zumeist auf Dorfebene und können Economies of Scale durch Kostenteilung, z. B. durch gemeinsame Kühl- und Lagerhäuser sowie weitere Anlagen und Gerätschaften, erzielen. Darüber hinaus bestehen je nach Art der Gruppe Vorteile durch gegenseitiges Lernen und Wissensaustausch. Nach außen ist es vielen Gruppen möglich, ihre Interessen geschlossen gegenüber Abnehmern und Zulieferern zu vertreten und so zumindest im begrenzten Rahmen ihre Verhandlungsposition zu stärken. Dies gilt insbesondere, wenn sie aufgrund insgesamt größerer Produktionsmengen und selbstorganisierter Transportlogistik direkt mit Exporteuren in Kontakt treten können und dadurch nicht (mehr) auf regionale Zwischenhändler (siehe Abb. 4) angewiesen sind. Bei der Umsetzung von GlobalGAP können die Mitglieder einer Gruppe gemeinsam ein Gruppenzertifikat nutzen und somit den größten Teil der Kosten einer Einzelzertifizierung einsparen. Auf der anderen Seite ist die Mitgliedschaft in einer Gruppe teilweise auch mit Problemen wie Trittbrettfahreffekten und erhöhten Transaktionskosten (z. B. durch aufwendige Konsensfindungen) verbunden. Auch ist die technische, beratende und finanzielle Unterstützung weniger ausgeprägt als in einem Scheme. Hinzu kommt, dass die Kosten einer GlobalGAP-Gruppenzertifizierung mit rund 700-800€ pro Betrieb (GRAFFHAM und COOPER 2008: 2; vgl. auch COOPER 2010) immer noch eine erhebliche finanzielle Belastung darstellen.

### **Einzelne Farmer:**

Ausgehend von den für einen kenianischen Betrieb kaum einzeln zu erfüllenden Anforderungen des Handels ist die deutliche Mehrheit der kenianischen Betriebe in einer Gruppe oder einem *Scheme* organisiert (FPEAK 2009). Nichtsdestotrotz existieren einige wenige Betriebe, die selbstständig und unabhängig produzieren. Hierbei handelt es sich einerseits um große Farmen und/oder Betriebe, die durch andere Partner (z. B. Verbände oder Organisationen der Entwicklungsarbeit) unterstützt werden und somit in der Lage sind, die terms and conditions zu erfüllen und vor allem die aufwendige GlobalGAP-Zertifizierung zu finanzieren. Andererseits haben sich seit der Einführung von GlobalGAP aber auch einige informelle Arrangements entwickelt, durch die Produzenten und Händler auch nicht zertifizierte Ware, z. B. durch die Vermengung mit zertifizierter Ware, in die Zulieferkette einspeisen (DANNENBERG 2011; DANNENBERG 2012).



**Abb. 4: Die Wertschöpfungskette des Frischgemüses von Kenia nach Europa**



Quelle: Dannenberg 2012: 254

### 3 Fazit und Bewertung von Chancen und Hemmnissen

Es wurde deutlich, dass die Veränderungen im Bereich der Konsumentennachfrage und der Organisation des Lebensmittelhandels in Deutschland und Europa erhebliche Auswirkungen auf die Zulieferkette haben, die sich deutlich bei den Produzenten weltweit niederschlagen, wie das Beispiel der kenianischen Gemüsebauern zeigt.

Die zunehmende Neuorganisation der Zulieferketten hin zu koordinierten Systemen, in denen die mächtigen Einzelhandelsunternehmen in immer weiteren Bereichen wie Produktqualität, Herstellungsprozess, Lieferfristen und mehr die Bedingungen setzen, stellt die Händler und Produzenten gerade in Entwicklungsländern vor große Herausforderungen. Gerade die Einführung von privaten Managementstandards wie GlobalGAP hat in den letzten Jahren für viele Kleinbauern, die diesen Anforderungen nicht gewachsen waren, den Ausschluss vom europäischen Markt bedeutet. Die Beispiele der Gruppen, der *Outgrower Schemes* und der Initiativen der kenianischen Exporteure zeigen aber auch, dass die Akteure am Ende der Kette – und sogar Kleinbauern in Entwicklungsländern – den Entwicklungen nicht ohnmächtig gegenüberstehen. Vielmehr können sie durch eigene integrierte und pragmatische Organisationen, Wissenstransfers und gegenseitige Unterstützung weiterhin am Markt bestehen.

Gelingt ein erfolgreicher Umgang mit den Forderungen und Standards des Einzelhandels, so können gerade letztere für die Produzenten auch eine wichtige Chance darstellen, die Qualität ihrer Produkte im weltweiten Vergleich unter Beweis zu stellen und sich hierdurch als hochwertige Handelspartner zu profilieren.

### 4 Literatur

- ASFAW, Solomon; MITHÖFER, Dagmar und Hermann WAIBEL (2008): Food-Safety Standards: A Catalyst for the Winners – a Barrier for the Losers? The Case of Globalgap in Horticultural Export from Kenya. Fresh perspectives. London: IIED.
- BRAUN, Boris (2003): Unternehmen zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen - Konzepte, Akteure und Chancen des industriellen Umweltmanagements aus wirtschaftsgeographischer Sicht. Berlin-Münster-Wien-Zürich-London: LIT Verlag.
- COE, Neil; DICKEN, Peter und Martin HESS (2008): Global production networks: realizing the potential. *Journal of Economic Geography*, 8 (3), S. 1-25.
- COOPER, Jerry (2010): Private Standards and the African Smallholder the Globalgap Story - Improving Voluntary Standards Systems through Supply Chain Partnerships. London: The Royal Institute of International Affairs. C. House.
- DANNENBERG, Peter (2010a): Challenges for African Food Producer in the Integration in International Value Chains – the Example of the Food Standard Globalgap in the Horticultural Production Region Mt. Kenya. *Zentralblatt für Geologie und Paläontologie* 1 (3), S. 103-120.

- DANNENBERG, Peter (2010b): Landwirtschaft und ländliche Räume. In: KULKE, Elmar (Hrsg.), Wirtschaftsgeographie Deutschlands. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag, S. 75-100.
- DANNENBERG, Peter (2011): Neue Antworten Von Produzenten Auf Zwänge Internationaler Wertschöpfungsketten – Das Beispiel Vom Umgang Mit Dem Privaten Standard Globalgap Im Kenianischen Gartenbau. Geographische Zeitschrift 99 (4), 237-255.
- DANNENBERG, Peter (2012): Wirkung und Umsetzung von Standards in internationalen Wertschöpfungsketten. Lit Verlag, Münster (Reihe Wirtschaftsgeographie 53).
- DANNENBERG, Peter und Gilbert NDURU (2013): Practices in International Value Chains: The Case of the Kenyan Fruit and Vegetable Chain beyond the Exclusion Debate. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, 104(1), 41–56.
- DÖRRY, Sabine (2008): Globale Wertschöpfungsketten im Tourismus. Wirtschaftsgeographie Bd. 45, Münster/Berlin: LIT Verlag.
- DOLAN, Cathrine und John HUMPHREY (2004): Changing governance patterns in the trade in fresh vegetables between Africa and the United Kingdom. Environment and Planning A, 36 (3), S. 491-509.
- EHI = EuroHandelsinstitut (2011): Handelsdaten. Köln. www.handelsdaten.de (21.08.2011).
- EPZA (2005): Horticulture Industry in Kenya 2005. Nairobi.
- Europages (2011): Unternehmensverzeichnis Landwirtschaftliche Produkte. <http://landwirtschaftliche-produkte-tierzucht.europages.de/unternehmensverzeichnis/did-01/hc-01920/Obst-und-Gemuse-ImportExport.html> (26.08.2011).
- FPEAK (2009): Mündliche Auskunft Durch Die Fpeak Hauptgeschäftsstelle. Nairobi.
- FRANZ, Martin (2011): Globalisierung im Einzelhandel – Akteure und ihre Machtbeziehungen. Geographische Rundschau 63 (5), S. 4-10.
- GARBUTT, Nigel (2007): Food Quality Schemes in the International Context: Kenyagap Experiences and Lessons Learnt. Food Quality Certification, Brussels.
- GEREFFI, Gary (1996): Global Commodity Chains. New Forms of Coordination and Control among Nations and Firms in International Industries. Competition and Changes 4: S. 427-439.
- GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John und Tom STURGEON (2005): The Governance of Global Value Chains. Review of International Political Economy 12 (1), S.78-104.
- GIBBON, Peter; BAIR, Jennifer und Stefano PONTE (2008): Governing Global Value Chains: An Introduction. Economy and Society 37 (3), S. 315-338.
- GlobalGAP (2011): Globalgap. Retrieved. www.globalgap.org/ (21.02.2010).
- GRAFFHAM, Andrew und Jerry COOPER (2008): Making Globalgap Smallholder Friendly. Fresh Insights. Greenwich: Natural Resources Institute University of Greenwich.

- GRAFFHAM, Andrew; KAREHU, Esther und James MACGREGOR (2007): Impact of Eurepgap on Small-Scale Vegetable Growers in Kenya. Fresh Insight. London: International Institute for Environment and Development.
- GRIEVINK, Jan-Willem (2003): The Changing Face of the Global Food Supply Chain. Changing Dimensions of the Food Economy. Den Haag.
- HENDERSON, Jeffrey; DICKEN, Peter; HESS, Martin; COE, Neil und Henry WAI-CHUNG YEUNG (2002): Global production networks and the analysis of economic development. Review of International Political Economy 9 (3), S. 436-64.
- HENSCHEL, Sven (2004): Potentielle Standortwirkungen von Innovationen der Informations- und Kommunikationstechnologie im Lebensmitteleinzelhandel. Berliner Geographische Arbeiten 99, Berlin.
- HENSON, Spencer (2009): How Do Exporters in Developing Countries Choose Where to Source and Who Benefits? London: Institute of Development Studies (IDS), University of Sussex.
- HUGON, Philippe (1988) : L'industrie agro-alimentaire. Analyse en terms de filières. Revue Tiers-Monde 29, S. 665-6693.
- HUMPHREY, John (2008): Private Standards, Small Farmers and Donor Policy: Eurepgap in Kenya. IDS Working Paper. Brighton: Institute of Development Studies.
- KHDP (2007): EurepGAP and Smallholder Production in Kenya.  
[www.fintrac.com/cpanelx\\_pu/Kenya%20KHDP/EurepGAP%20and%20Smallholder%20Production%20in%20Kenya05.pdf](http://www.fintrac.com/cpanelx_pu/Kenya%20KHDP/EurepGAP%20and%20Smallholder%20Production%20in%20Kenya05.pdf) (09.11.2011).
- KUHNERT, Heike; FEINDT, Peter; WRAGGE, Stephan und Volker BEUSMANN (2002): Datensammlung zur Repräsentativbefragung zur Nachfrage nach Lebensmitteln und zur Wahrnehmung der „Agrarwende“. BIOGUM-Forschungsbericht FG Landwirtschaft 2/2002, Hamburg.
- KULKE, Elmar (Hrsg. 2005): Dem Konsumenten auf der Spur – neue Angebotsstrategien und Nachfragemuster. Geographische Handelsforschung 11, Passau.
- KULKE, Elmar (2009): Wirtschaftsgeographie. Paderborn/München/Wien/Zürich: UTB Verlag.
- KULKE, Elmar (2010): Strukturwandel im Einzelhandel. In: KULKE, Elmar (Hrsg.), Wirtschaftsgeographie Deutschlands. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag, S. 217-231.
- KULKE, Elmar (2011): Internationalisierung des Einzelhandels – das Beispiel IKEA. Geographische Rundschau 63 (5), S. 12-19.
- LENZ, Barbara (2005): Verkettete Orte: Filières in der Blumen- und Zierpflanzenproduktion. Münster: LIT Verlag.
- LENZ, Barbara; KULKE, Elmar; NERLICH, Mark; RAUH, Jürgen und Wale VOGT (Hg. 2010): Produktion – Distribution – Konsum. Heidelberg/Dordrecht/London/New York: Springer Verlag.

- MBITHI, Steven (2008): Kenyagap – Addressing Small Scale Needs within Globalgap. GlobalGAP Summit 2008. Köln.
- MORGAN, Kevin und Jonathan MURDOCH (2000): Organic Vs. Conventional Agriculture: Knowledge, Power and Innovation in the Food Chain. *Geoforum* 31 (2), S. 159-173.
- MWANGI, Timothy (2008): Impact of Private Agrifood Standards on Smallholder Incomes in Kenya. Nairobi: Kenya Horticultural Development Programme.
- NUHN, Helmut (2004): Coffee boom and coffee crisis – open markets, global competition and consequences for developing countries. *Die Erde* 135 (1), S. 1-30.
- OUMA, Stean (2010): Global Standards, Local Realities: Private Agrifood Governance and the Restructuring of the Kenyan Horticulture Industry. *Economic Geography* 86(2), S. 197-222.
- SINGH, Bharat (2002): Nontraditional Crop Production in Africa for Export. In: Janick, Jules und Anna Whipkey (Hrsg.), *Trends in New Crops and New Uses*. Alexandria VA USA: ASHS Press, S. 86-92.
- TAYLOR, Michael und Matthew TONTS (2011): Agriculture in Chains: Farms, Firms and Contracts. IGU - 2011 Vechta Mini-conference Globalizing Rural Places. Vechta.
- UNDP (2005): Supermarket Buying Power, Global Commodity Chains and Smallholder Farmers in the Developing World. Human Development Report 2005. New York: United Nations Development Programme.
- WEIB, Julika (2006): Umweltverhalten beim Lebensmitteleinkauf. Berlin: Mensch & Buch Verlag.

# **Staatliche Regulierung von Bio-Standards – Fluch oder Segen für Handel und Vermarktung? Ein deutsch-australischer Vergleich**

*Amelie Bernzen*

In Folge einer globalen Arbeitsteilung nehmen sowohl die Zahl der an der Produkterstellung beteiligten Akteure in einer Wert- bzw. Lieferkette als auch die räumlichen Distanzen zwischen diesen Akteuren zu (GEREFFI 2005). Dabei treffen im Rahmen der Globalisierung eine immer größere Bandbreite unterschiedlicher Wertschöpfungseinheiten und -systeme aufeinander. Für Konsumenten und Händler am Ende dieser Ketten wird es in diesem Zusammenhang immer schwieriger, Informationen über den Entstehungsprozess eines Produktes, wie z. B. Arbeitsbedingungen und Grad der Umweltverschmutzung bei der Herstellung, zu gewinnen und darauf Einfluss zu nehmen. Vor diesem Hintergrund scheinen Standards eine geeignete Möglichkeit zu sein, Produkt- und Prozessmerkmale wirtschaftlicher Aktivitäten zu steuern, transparent zu machen und somit in diesem Bereich für Qualität und Sicherheit zu sorgen. Geeignete Standards können also eine gewisse Garantie bezüglich der Glaubwürdigkeit der Vertrauenseigenschaften leisten, die einem Produkt von Herstellern und Produzenten zugeschrieben werden (z. B. JANSSEN und HAMM 2010: 91). Dies ist relevant sowohl für den Einzelhandel, wo der Konsument seine Ware auswählt und kauft, als auch für vorgelagerte Segmente der Lieferkette. In den letzten Jahren wurde eine Vielzahl unterschiedlicher Standards entwickelt, die sich in ihrer Verbreitung, den mit ihnen verbundenen Zielen und den sie durchsetzenden Akteuren unterscheiden (vgl. Tab. 1, Tab. 3).

Auch in der Wirtschaftsgeographie ist die Rolle von Standards in den letzten Jahren vermehrt diskutiert worden (z. B. BAIN und HATANAKA 2010; BRAUN 2005; DANNENBERG 2008; DIETSCH 2010; HIGGINS und LARNER 2010; MUTERSBAUGH 2005; MUTERSBAUGH u. a. 2005; NADVI 2008; NEILSON und PRITCHARD 2010; OUMA 2010; DANNENBERG und KULKE in diesem Band). Dies geschah vor allem im Kontext theoretischer Konzepte, die der Untersuchung von internationalem Handel und Governance-Prozessen entlang globaler Wertketten (GVC) (GEREFFI 2005) und Produktionsnetzwerken (GPN) (HENDERSON u. a. 2002) dienen (zur Unterscheidung siehe Franz in diesem Band). In diesem Beitrag sollen Wert- bzw. Lieferketten in Anlehnung an das GPN-Rahmenwerk untersucht werden. Dieses bietet sich vor allem an, um den

Einfluss von Standards – als ein Teilprodukt des institutionellen Rahmenwerks (*institutional power*; vgl. HENDERSON u. a. 2002) – auf die Produktion und Koordination zwischen den Segmenten der Lieferkette zu betrachten. Unter einer Lieferkette wird dabei grundsätzlich die Verbindung vom Rohmaterial über die Herstellung bis zum Verkauf eines Produktes verstanden (KULKE 2008: 133).

**Tab. 1: Typologie und Unterschiede globaler Standards (Kernbereiche)**

Merkmal des Standards	Ausprägungsformen
Spektrum	Prozess- und Produktstandards
Regionale Ausbreitung	regional, national, supraregional, global
Ziele/Funktion	Qualitäts-, Sicherheits-, Sozial-, Arbeits-, Umweltstandards
Zentrale Akteure	Öffentliche Einrichtungen, Private Organisationen (Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen), Public-Private-Partnership
Formen	Managementstandards, Company Codes, Labels
Bandbreite	unspezifisch, sektorspezifisch, unternehmens- und lieferkettenspezifisch
Regulatorische Implikation	gesetzlich verpflichtend, Voraussetzung für den Wettbewerb (quasi verpflichtend), freiwillig

Quelle: Nadvi und Wältring 2002: 11

Basierend auf diesem weiter gefassten konzeptionellen Rahmenwerk soll dieses Kapitel einen Beitrag zu bestehender wissenschaftlicher Literatur über Standards liefern, indem es die Auswirkungen und Relevanz dieser Standards in der Koordination (internationaler) Handelsbeziehungen unter verschiedenen staatlichen Regulierungssystemen diskutiert. Es wird gezeigt, welche Treiber hinter ihrer Entwicklung und Implementierung stehen, und welche positiven und negativen Konsequenzen für beteiligte Akteure entlang der Lieferkette an verschiedenen geographischen Standorten entstehen können. In einem Vergleich zwischen der EU und Australien wird insbesondere die Perspektive importierender Groß- und Einzelhandelsunternehmen näher betrachtet, da davon ausgegangen wird, dass vor allem dieser Unternehmenstyp durch die höhere räumliche, institutionelle und kulturelle Distanz vor hohem Koordinationsaufwand steht, wenn es um die Auswahl der Lieferanten und Kontrolle der Produktqualität geht. Die folgenden Ausführungen stützen sich dabei sowohl auf bestehende Literatur als auch auf eigenes empirisches Datenmaterial aus sechzig Interviews, die 2010 mit Unternehmen und Branchenexperten in Deutschland und Australien geführt wurden.

Um die Zusammenhänge besser in den Gesamtkontext globaler Wert- bzw. Lieferketten einordnen zu können, wird zunächst eine kurze Einführung in die Rolle und den Aufstieg von Lebensmittel- und Agrarstandards gegeben.

# 1 Umwelt- und Sozialstandards im Lebensmittelbereich

Um die Bedeutung und Wirkungen von Umwelt- und Sozialstandards (vgl. Abb. 1) deutlich zu machen, ist der Lebensmittelbereich sehr gut geeignet (vgl. Literaturüberblick in HIGGINS u. a. 2010). Dies liegt daran, dass Lebensmittel als sehr sensible Konsumgüter besonders im Fokus gesellschaftlicher Diskussionen stehen (z. B. LOCKIE u. a. 2006). Aufgrund ihrer starken Machtposition in den Lieferketten des internationalen Lebensmittelhandels sind es vermehrt Industrienationen wie die Länder der EU oder die USA, die diese Standards setzen. Entwicklungsländer nehmen hingegen bislang eher die Rolle der „Standard-Umsetzer“ ein (NADVI 2008: 330). Im Wesentlichen geht die Zunahme von Standards im Lebensmittelbereich in den letzten Jahrzehnten auf zwei Entwicklungen zurück.

**Abb. 1: Umwelt- und Sozialstandards im Lebensmittelbereich (Bio-Standards: von r.n.l. oben und unten die Logos privater australischer Bio-Verbände, mittig das private, internationale IFO-AM-Logo. Links anschließend oben das staatliche deutsche Bio-Logo (Sechseck), darunter das neue EU Logo).**

Diese Abbildung ist im Rahmen der online Publikation nicht verfügbar.

Zum einen waren konkrete tatsächliche oder vermeintliche Lebensmittelskandale (z. B. BSE, Schweinepest, Dioxin), Umweltskandale (z. B. Diskussion um den Walfang, Öl-Leckagen) und skandalöse Arbeitsbedingungen (z. B. geringe Löhne, Kinderarbeit, fehlende Schutzmaßnahmen vor eingesetzten giftigen Pestiziden; vgl. HEISE 2007) zentrale Aufhänger für die Medien und zivilgesellschaftliche Organisationen (z. B. Greenpeace, Oxfam), die Bevölkerung zu einer kritischen Betrachtung der Produktion aufzufordern. Dies führte zu einer verstärkten Aufklärung und zunehmenden Bewusstseinsbildung der Gesellschaft und der Konsumenten (LOCKIE 2006: 320; NADVI und WÄLTRING 2002: 5).

Ein weiterer Auslöser für die Entwicklung und Einführung von Umwelt- und Sozialstandards war eine Konzentration des europäischen Lebensmitteleinzelhandels auf wenige große Unternehmen (z. B. BUSCH und BAIN 2004: 340). Dabei kam es zum Aufstieg großer internationaler Supermarktketten und Verarbeitungsunternehmen sowie zu immer komplexeren Verträgen zwischen Produzenten, Lieferanten und Abnehmern entlang zunehmend globaler ausgerichteter Lieferketten. Diese Komplexität sollte durch Einführung, Einhaltung und Überprüfung von kettenübergreifenden Standards verringert und die Koordination der Handelsströme vereinfacht werden. Dies geschieht, indem



für alle Akteure eindeutig definiert wird, welche (nationalen oder regionalen) Sicherheits-, Hygiene- und Qualitätsanforderungen der frischen und verarbeiteten Ware einzuhalten sind, um Zugang zu Abnehmermärkten zu bekommen.

Die Treiber dieser Lebensmittelstandards sind somit sowohl im öffentlichen (etwa Körperschaften des öffentlichen Rechts) als auch im privatwirtschaftlichen Umfeld – wie etwa zivilgesellschaftliche Organisationen oder große Supermarktketten – zu finden (BUSCH und BAIN 2004; BINGEN und BUSCH 2006: 246). Um das Vertrauen der Verbraucher in die landwirtschaftliche Erzeugung von Nahrungsmitteln zu erhalten, entwickelte die EU seit den 1990er Jahren striktere Lebensmittelverordnungen, wie den Nahrungsmittelsicherheitsstandard HACCP oder die EU-Ökoverordnung (EU-ÖV), die die Produktion sogenannter „Bio“-Produkte festlegt (siehe unten). Darüber hinaus sahen sich aber auch die großen europäischen Lebensmitteleinzelhandelsketten aufgrund des in Europa besonders hohen gesellschaftlichen Drucks gezwungen, eigene Standards wie den GlobalGAP-Standard einzuführen, der soziale und ökologische Aspekte beinhaltet (siehe z. B. DANNENBERG und KULKE in diesem Band). So nahm die Zahl privater Standards und vor allem der nach ihnen zertifizierten Produkte und Unternehmen in den letzten 15 Jahren rasant zu (vgl. Abb. 2). Diese Standards sind nun oft quasi-verpflichtend (BUSCH und BAIN 2004: 342).

Neben Kennzeichnungsvorschriften ist ein unabhängiges Kontrollsystem (*third party certification*) ein wesentlicher Bestandteil vieler Standards, mithilfe dessen Unternehmen die Kontrollfunktion, z. B. bezüglich der Produktqualität oder des Herstellungsprozesses, zumindest teilweise auslagern können. Dabei überprüfen staatlich akkreditierte Zertifizierungsstellen die Einhaltung der Vorgaben in den Betrieben (BAIN und HATANAKA 2010; BINGEN und BUSCH 2006: 248). Bei Prozessstandards ist es nicht ausreichend, das (z. B. landwirtschaftliche) Produkt im Labor testen zu lassen, sondern alle Schritte der Produktion und des Handels müssen überprüft und zertifiziert werden (WYNEN 2007: 2). In Abhängigkeit der jeweiligen national geltenden Regulationen können Zertifizierungsstellen entweder staatliche oder privat operierende Unternehmen sein.

Die Einführung von Standards hat in vielen Fällen zu einer Verbesserung der Wertschöpfungsprozesse u. a. bei Transparenz, Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz geführt. Auf der anderen Seite zeigen jüngere Entwicklungen, dass die Implementierung von Standards oft mit neuen Problemen und Herausforderungen verbunden ist.

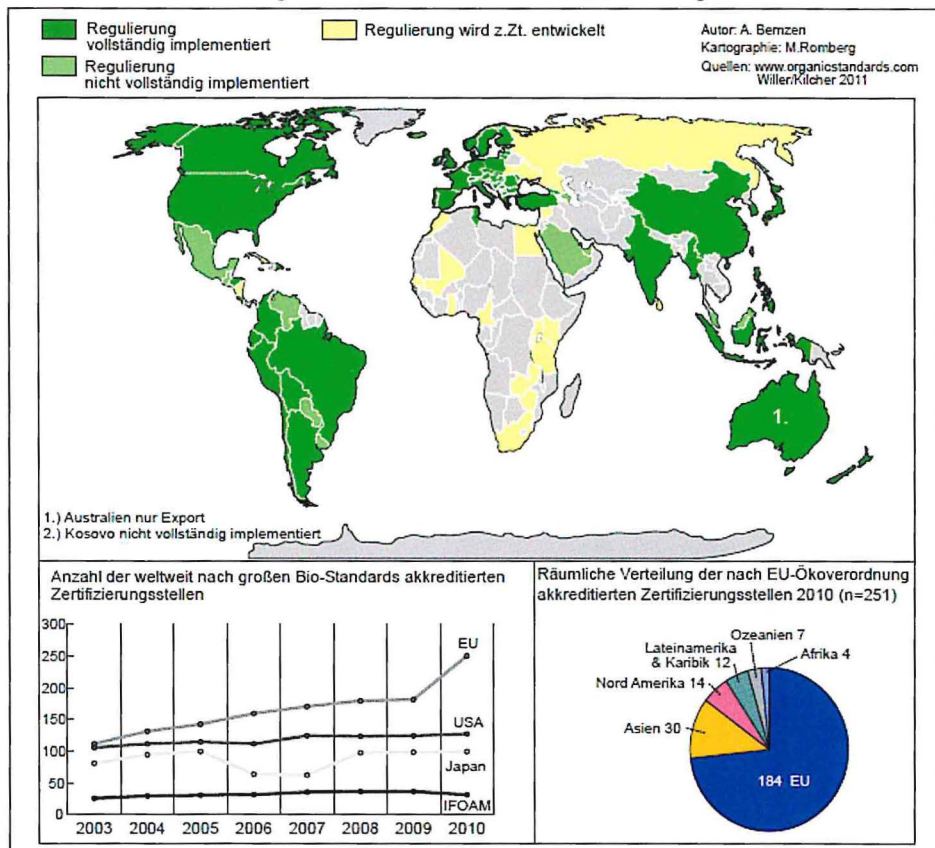
## **2 Standards für ökologische Landwirtschaft in der EU und Australien**

Die Definition von „Bio“ war nicht immer gesetzlich geregelt und wird auch heute noch von verschiedenen großen Volkswirtschaften mit hohem Bio-Marktanteil unterschiedlich festgelegt. Neben der EU-ÖV dominieren heute die Bio-Standards der USA (USDA NOP) und Japans (JAS) den internationalen Handel (vgl. Abb. 2 unten links). Sie sind

einige von mehreren (supra-) nationalen, staatlichen Standards weltweit, die die gesetzlichen Vorgaben für ökologischen/biologischen Landbau setzen.

Die nächsten zwei Teilkapitel (2.1 und 2.2) geben einen Überblick über die folgenden Bereiche, erst für die EU, dann für Australien: (a) Hintergrund und bedeutende Treiber der jeweiligen heute bestehenden (staatlichen) Bio-Standards, (b) die weiter gefassten Ziele dieser Standards und (c) die (rechtlichen) Konsequenzen für Produktion und Koordination entlang der Lieferkette.

**Abb. 2: Implementierung und Verteilung von Bio-Standards und staatlicher Regulierung weltweit / Anzahl und Verteilung der nach EU-ÖV akkreditierten Zertifizierungsstellen weltweit**

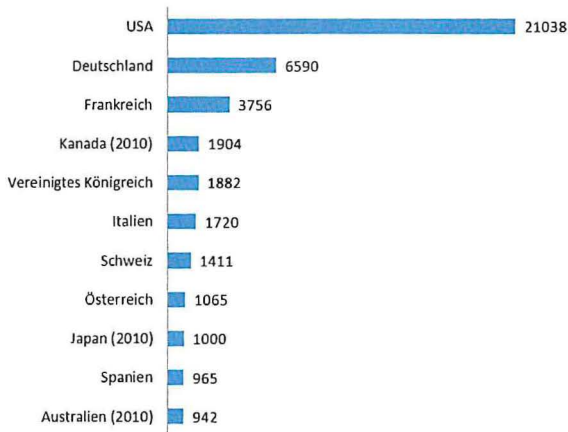


Quelle: Bernzen und Dannenberg 2012: 64 basierend auf www.organicstandard.com, Willer und Kilcher 2011: 68-71, 80.

## 2.1 „Bio“-Standards in der EU

Bio-Nahrungsmittel sind der mit am stärksten expandierende Lebensmittelzweig. Trotz der letzten Finanzkrise verzeichnet Deutschland, der größte Markt für Bioprodukte in der EU und der zweitgrößte weltweit (hinter den USA mit über EUR 21 Billionen) noch eine Wachstumsrate von knapp 10% (BÖLW 2012). Der Bio-Anteil am Gesamtumsatz für Lebensmittel liegt 2011 bei 3,7% (EUR 6,59 Billionen) (vgl. Abb. 3). Die Zahl der nach der EU-Öko-Verordnung wirtschaftenden Betriebe (Landwirte, weiterverarbeitende Unternehmen, Importeure) ist in den letzten zehn Jahren um fast das Doppelte gestiegen und liegt 2009 bei etwa 300.000 (WILLER und KILCHER 2011: 151).

**Abb. 3: Marktvolumen der elf größten Märkte für biologische Produkte weltweit (Umsatz in Mio €, 2011)**



Quelle: FIBL und IFOAM 2013: 70

In der EU entwickelte sich der ökologische Landbau seit den ersten Ansätzen der 1920er Jahre aus unterschiedlichen Weltanschauungen und agrarpolitischen Motivationen, wobei der Kerngedanke stets bei einer nachhaltigen Erzeugung und Produktion gesunder, chemisch unbelasteter und schmackhafter Lebensmittel lag. Gleichzeitig sollte die Umwelt geschont werden. Seit den 1980er Jahren entstanden professionelle Organisationsstrukturen in der Form von Dachorganisationen und Anbauverbänden. Letztere, wie etwa Bioland, Naturland oder Demeter, zertifizieren seitdem Bauern und Betriebe nach eigenen, privaten Standards.

In den letzten zwanzig Jahren stieg die Zahl neu einsteigender Produzenten und weiterverarbeitender Unternehmen rasant an, wodurch der bis dato überschaubare „Nischen“-Kreis an Bio-Akteuren zunehmend unübersichtlicher und anonymer wurde. Um das Vertrauen der Verbraucher in die Bio-Marke zu erhalten, zu stärken und ihn zugleich vor irreführenden Bio-Kennzeichnungen zu schützen, drängten daraufhin die privaten Verbände sowie die seit 1972 bestehende internationale Dachorganisation des ökologi-

schen Landbaus (IFOAM; vgl. Abb. 6), den Begriff „biologisch/ökologisch“ auf EU-Ebene gesetzlich zu reglementieren (vgl. MAYER 2003: 57). Als Grundlage für den seit 1991 geltenden Mindeststandard dienten nicht nur die privaten Standards der Anbauverbände, sondern auch die des von der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation (FAO) und der Weltgesundheitsorganisation (WHO) verwalteten Codex Alimentarius. Die EU-ÖV ist vor allem ein Produktionsstandard, da Standards, die den biologischen Anbau regeln, das Bewirtschaftungssystem landwirtschaftlicher Betriebe betreffen. Seitdem gilt: Wenn ein Produkt innerhalb der EU als „bio“ oder „öko“ vermarktet wird, müssen die Vorschriften eingehalten und alle Unternehmen entlang der Lieferkette von einer Öko-Kontrollstelle kontrolliert und zertifiziert werden (vgl. Tabelle 2). Unbeschadet dessen ist eine zusätzliche Zertifizierung nach einem Standard einer der Öko-Verbände möglich; diese setzen in der Regel strengere Kriterien zur landwirtschaftlichen Erzeugung und zum Einsatz von Zusatzstoffen, Chemikalien und Schädlingsbekämpfungsmitteln an. Innerhalb der Branche wird bereits von einer neuen Marktdifferenzierung zwischen „EU-Bio“ und „Premium-Bio“ diskutiert (eigene Erhebungen; JANSSEN und HAMM 2010: 99; Abb. 4), was viele spezialisierte Einzelhändler, aber auch schon große Supermarktketten als Profilierung und Absetzung vom Restmarkt für sich nutzen. REWE, etwa, stellt in Kooperation mit dem Verband Naturland (testweise) immer mehr Bio-Produkte auf diesen Standard um.

**Tab. 2: Ziel und Anwendungsbereich der EU-Ökoverordnung Nr. 834/2007 (Titel 1, Artikel 1)**

**Ziel und Anwendungsbereich**

(1) Diese Verordnung schafft die Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung der ökologischen/biologischen Produktion, wobei gleichzeitig ein reibungsloses Funktionieren des Binnenmarkts sichergestellt, ein fairer Wettbewerb gewährleistet, das Vertrauen der Verbraucher gewahrt und die Verbraucherinteressen geschützt werden. [...]

(2) Diese Verordnung gilt für folgende Erzeugnisse der Landwirtschaft, einschließlich der Aquakultur, sofern sie in Verkehr gebracht werden oder dazu bestimmt sind, in Verkehr gebracht zu werden:

- a) lebende oder unverarbeitete landwirtschaftliche Erzeugnisse,
- b) verarbeitete landwirtschaftliche Erzeugnisse, die zur Verwendung als Lebensmittel bestimmt sind,
- c) Futtermittel,
- d) vegetatives Vermehrungsmaterial und Saatgut für den Anbau. [...]

(3) Diese Verordnung findet auf alle Unternehmer Anwendung, die auf irgendeiner Stufe der Produktion, der Aufbereitung oder des Vertriebs von Erzeugnissen im Sinne des Absatzes 2 tätig sind.

Quelle: EU 2007

**Abb. 4: Publikation des deutschen Anbauverbandes Naturland zur Wertigkeit seines Bio-Standards im Vergleich zum EU-Bio-Standard**

EU Bio und Naturland Öko im Vergleich

Naturland

Naturland setzt höhere Maßstäbe

Bio und Öko sind zwar gebräutert, aber ziemlich beliebter Begriff. Das wird schnell klar, wenn man die EU-Bio-Verordnung mit den strengen Richtlinien von Naturland vergleicht. Naturland verzichtet alle Öko-Erzeuger sind: Versuche und Pestizide, Mineraldünger, Gentechnik und viele Zusatzstoffe, die in der konventionellen Landwirtschaft gang und gäbe sind.

Doch für Naturland Mitglieder und Partner gelten vielfach höhere Maßstäbe. Sie müssen das/AM Öko als auch Tierschutz erfüllen und können sich erst Anfang 2009 zusätzlich nach dem Naturland Fair-Maßstab zertifizieren lassen. Unabhängige Kontrollstellen überprüfen regelmäßig die Einhaltung und bescheinigen, dass die Betriebe in jeder Hinsicht nachhaltig wirtschaften. Erst dann bekommen ihre Produkte das Naturland-Zeichen bzw. das Naturland Fair-Zeichen.

Öko, Sozial und Fair: Diese drei Säulen der Nachhaltigkeit tragen das gesellschaftliche Konzept von Naturland und differenzieren seine Partner von vielen anderen Anbietern am Öko-Markt. Je dem Bereich – ob Acker- und Pflanzenbau, Tierhaltung, Aquakultur, Wildfrucht oder Weinherstellung – ist bei Naturland in eigenen Richtlinien umfassend geregelt.

Warum Naturland mehr ist als „nur“ Bio und warum die wesentlichen Unterschiede liegen, erfahren Sie in dieser Broschüre. Gerne hilft Ihnen finden Sie auf [www.naturland.de/aktuelles.html](http://www.naturland.de/aktuelles.html).

Wie viel Öko hätten Sie denn gerne?  
EU Bio und Naturland Öko im Vergleich  
[www.naturland.de](http://www.naturland.de)

Quelle: Naturland 2011: 1, 2

## 2.2 „Bio“-Standards in Australien

Der australische Markt für biologische Lebensmittel entspricht mit einem Umsatz von EUR 942 Millionen (2011) weniger als 5% des deutschen Marktes und einem Bruchteil der EU (vgl. Abb. 3). Die Branche hatte hier innerhalb der letzten Jahre zwar ebenfalls zweistellige Wachstumsraten zu verzeichnen und ist damit einer der am schnellsten wachsenden Märkte weltweit (IBISWorld 2010: o.S.), doch der Anteil am gesamten Lebensmittelumsatz in Australien liegt nur bei etwa 1%. Die Anzahl zertifizierter Unternehmen in Australien lag 2009 bei knapp unter 3.000 (MITCHELL u. a. 2010: 24), damit deutlich weniger als in der EU, jedoch auch mit Zuwachsraten um 4%. Gleichzeitig hat Australien von allen Ländern der Welt die größte Fläche, die unter biologischen Kriterien bewirtschaftet wird (über 12 Millionen ha; entspricht 2,9% der landwirtschaftlichen Nutzfläche. Im Vergleich: EU 27: 4,7%), wobei der Großteil davon aus extensiver Weidewirtschaft besteht (WILLER und KILCHER 2011: 39, 242).

Anbaupraktiken der ersten australischen Bio-Landwirte in den 1940ern basierten auf Ideen und Wertvorstellungen, die aus Europa „importiert“ wurden (JONES 2010: xv), was im Kontext der australischen Einwanderungsgeschichte seit dem späten 18. Jahrhundert nicht weiter überrascht. Dies führte dazu, dass die natürliche Landschaft an die Idealbilder angepasst wurde, die ursprünglich unter europäischen physisch-geographischen Voraussetzungen entwickelt wurden, und erwies sich unter den deutlich abweichenden natürlichen Gegebenheiten Australiens als eine Herausforderung für die Landwirte. Auf der anderen Seite führten die einheimischen australischen Umweltbedingungen auch dazu, dass ökologische Landbaumethoden sich vor Ort – zumindest

zum Teil – vom europäischen Vorbild entfernten (JONES 2008: 214). Eine wichtige Periode in der Entwicklung des biologischen Landbaus waren die Jahre zwischen 1945 und 1955, als Australiens erste Bio-Anbauverbände im Südosten des Landes gegründet wurden (JONES 2008: 206).

Die Entwicklung von Standards für die biologische Landwirtschaft in Australien begann in den 1980ern und hat in den letzten Jahren eine starke Dynamik entwickelt, die zu einer aktuell heterogenen Situation mit zwei öffentlichen (staatlichen) und mehreren privaten Standards geführt hat:

Erste Versuche weiter anerkannter Bio-Standards und Zertifizierungsprozesse kamen in Form von privaten Organisationen, die Unternehmen nach eigenen privaten Standards zertifizierten: ab 1967 das sogenannte *Bio-Dynamic Research Institute*, beeinflusst durch Demeter in Europa, und, ab 1986 die *National Association for Sustainable Agriculture Australia* (NASAA). Letztere ist neben der *Biological Farmers Australia* (BFA) noch immer eine der zwei wichtigsten Zertifizierer in Australien. Weitere private Verbände gründeten sich in den 1990ern und 2000ern. 1997 wurde die *Organic Federation of Australia* (OFA) als Dachorganisation der Branche gegründet und kollaboriert seitdem mit Unternehmen, Organisationen und Regierungseinrichtungen. Da ihr jedoch die volle Unterstützung der Schlüsselakteure in der australischen Bio-Branche (noch) fehlt, kämpft die OFA um eine klare Positionierung und effektive Rolle (HALPIN u. a. 2011).

In Bezug auf die Rolle des Staates bzw. der Regierung ist es hilfreich, dessen Grundsatzhaltung und -einfluss auf Lebensmittelstandards zu verstehen. Australien hat grundsätzlich extrem strenge Bestimmungen zur Produktion und Einfuhr von Lebensmitteln, Kennzeichnungsvorschriften sowie Gesundheits- und Pflanzenschutznormen. Diese werden (im Bereich der Importe) überwacht und verwaltet vom staatlichen *Australian Quarantine and Inspection Service* (AQIS), und liegen begründet in der geographisch isolierten Lage Australiens (im Vergleich zur EU) sowie der daraus resultierenden Notwendigkeit, die einheimische Umwelt vor weiteren externen Gefahren (etwa nicht-einheimische Tier- und Pflanzensorten, die lokale Ökosysteme bedrohen) zu schützen (siehe auch Tabelle 3). Während also die Einfuhr landwirtschaftlicher Erzeugnisse durch diese Regulierungen beschränkt und erschwert wird, besteht ein großes Interesse seitens der australischen Politik, eigene Güter zu exportieren. Somit werden vor allem diejenigen Maßnahmen staatlich gefördert, die konventioneller, exportorientierter Produktion und Vermarktung von landwirtschaftlichen Erzeugnissen zugutekommen.

Staatliche Unterstützung für alternative, lokale Lebensmittelversorgungssysteme, wie etwa biologische Landwirtschaft, ist hingegen minimal geblieben (ANDREE u. a. 2010: 317). Bundes- und Länderregierungen fingen erst in den 1980er Jahren an, sich langsam für die Bio-Bewegung zu interessieren. Die Hauptmotivation war dabei die Einführung der EU-Öko-Verordnung mit seinen strengen Einfuhrbestimmungen, die rechtlich durchsetzbare Produktionsstandards für Bio-Landwirtschaft forderten. Um also australische Bio-Produkte in EU-Märkte exportieren zu können und dort als solche zu verkaufen, war die australische Regierung gezwungen, Standards und Regeleinhaltungssysteme zu entwickeln und durchzusetzen, die von der EU als äquivalent anerkannt

werden (WYNEN 2007: 5). Das Ergebnis war der nationale Standard (*National Standard*) für biologische Landwirtschaft, der 1992 in Kraft trat und verpflichtend für Bio-Exportware ist. Beteiligt im Entwurf dieses Standards waren NASAA, die *Biological Farmers Australia* (BFA), AQIS sowie weitere biologische Anbauverbände. Die heute sieben privaten Verbände und Zertifizierungsorganisationen haben zwar – wie in Europa – oft strengere Richtlinien als der staatliche Standard, sind jedoch zum Großteil durch AQIS akkreditiert, um auch nach dem National Standard zu zertifizieren.

Ein Schlüsselereignis, das zur Einführung des zweiten öffentlichen Bio-Standards, dem *Australian Standard for Organic and Biodynamic Products* (AS 6000-2009, im Folgenden AS 6000; Standards Australia 2009), führte, war ein Gerichtsverfahren im Jahr 2007, in dem es um konventionelle Eier ging, die fälschlicherweise als „Bio“ gekennzeichnet wurden. Das Problem der Richter war zu der Zeit, dass es kein (gesetzliches) Referenzdokument gab, in dem eine anerkannte Definition des Begriffs „organic“ (biologisch) für den australischen Markt festgelegt war. Um diese Lücke zu schließen, wurde ein technisches Komitee bestehend aus relevanten Organisationen, wie etwa Regierungsbehörden, Zertifizierungsstellen, Verbraucherschutzvereinen, biologischen Bauernverbänden und (Einzel-)Handelsorganisationen, weiteren Branchenvertretern und technischen Experten einberufen, den neuen AS 6000 zu entwickeln. Der erste Entwurf wurde zudem zur öffentlichen Kommentierung freigegeben und zog eine Rekordzahl an Rückmeldungen sowohl von Privatpersonen als auch Branchenvertretern nach sich. Die erste Version wurde im Oktober 2009 von Standards Australia<sup>3</sup> herausgegeben und wird zum Zeitpunkt der Veröffentlichung weiter überarbeitet. Neben Nahrungsmittelproduktion regelt der Standard auch biologische Kosmetik.

Obwohl es nicht gesetzlich verpflichtend ist, Produkte nach dem AS6000 zertifizieren zu lassen, um sie als Bio zu verkaufen, kann dieser Standard den australischen Kontrollbehörden als Werkzeug dienen, bestehende Gesetzgebungen anzuwenden, die die Produktintegrität gewährleistet. Dabei sollen Gesetzeslücken geschlossen werden, die solche Verhaltensweisen ermöglichen, die gegen grundsätzliche biologische Prinzipien und Wertvorstellungen verstoßen (LOCKIE u. a. 2006: 69). Das bedeutet konkret, dass falsche, täuschende oder irreführende Kennzeichnung bzgl. der Produktqualität auf der Verpackung jetzt illegal ist und strafrechtlich verfolgt werden kann (WYNEN u. a. 2011: 220).

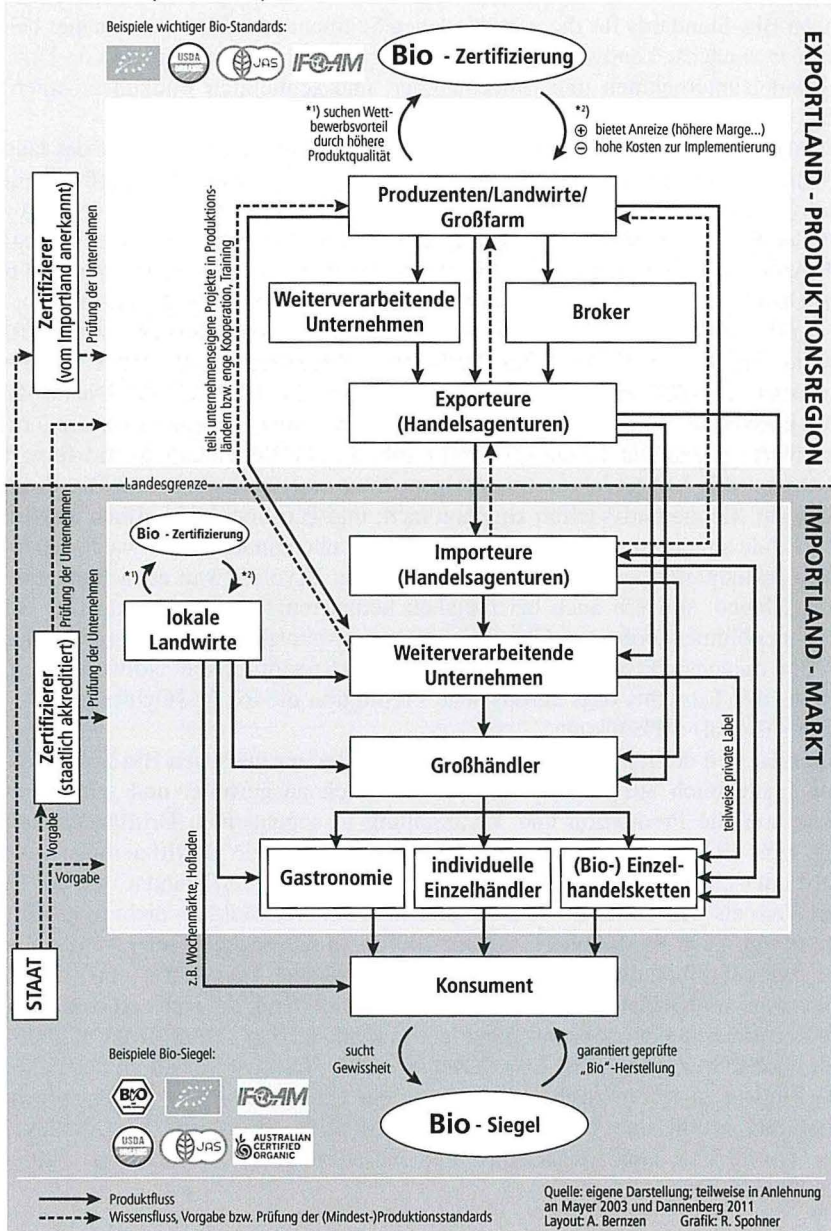
Dies betrifft ebenfalls biologische Ware, die aus dem Ausland nach Australien eingeführt wird. Um für ein ausländisches Produkt den Anspruch auf biologische Qualität untermauern zu können, sollte das Unternehmen in Australien (Hersteller, Weiterverarbeiter, Importeur...) nachweisen können, dass die Ware aus einem „*equally reliable system*“ (ebenso zuverlässigem System) stammt. Diese Systeme werden von der australischen Regierung bestimmt und umfassen z.Zt. die staatlichen Standards der EU, der USA, Schweiz, Japan, Kanada, Taiwan und Neuseeland. Auch der internationale Privatstandard IFOAM wird anerkannt. Insgesamt betrachtet sind die Importbestimmungen für Bioprodukte nach Australien viel weniger restriktiv als etwa die der EU und erfor-

---

<sup>3</sup> Standards Australia ist eine GmbH und wird im Rahmen eines Memorandum of Understanding mit der australischen Regierung anerkannt als die wichtigste Nichtregierungs-Körperschaft für die Entwicklung von Standards in Australien.

dem viel weniger administrative Beteiligung seitens der Regierungsbehörden (Grolink 2010).

**Abb. 5: Zertifizierung, Produkt- und Wissensflüsse entlang globaler Lieferketten für biologische Lebensmittel (vereinfacht)**



Quelle: eigene Darstellung; teilweise in Anlehnung an Mayer 2003 und Dannenberg 2012



## 2.3 Auswirkungen der Standards auf Produktion und Koordination der Lieferkette

Im Folgenden sollen die positiven und negativen Auswirkungen der besprochenen öffentlichen Bio-Standards für die verschiedenen Segmente der Lieferkette näher beleuchtet werden: zunächst Landwirte und Produzenten, dann weiterverarbeitende Unternehmen, Handelsunternehmen und Einzelhändler, und schließlich Endkonsumenten (vgl. Abb. 5).

*Landwirte und Produzenten* am Beginn der Lieferkette sind Erzeuger der landwirtschaftlichen Rohstoffe (pflanzlich und tierisch). Die staatliche, finanzielle Förderung des biologischen Anbaus reicht von breiter angelegten, längerfristigen Förderprogrammen in der EU zu temporären, vorsichtigen Vorstößen im Staat Victoria in Australien (vgl. Tabelle 3) und wirkt sich auch auf die Bereitschaft aus, den Betrieb auf Bio umzustellen. Unabhängig von der staatlichen Förderung besteht durch die attraktiven, überdurchschnittlichen Margen, die erzielt werden können ein ökonomischer Anreiz für alle Landwirte, nach biologischen Standards zu produzieren (z. B. BEST 2008: 102; HATANAKA u. a. 2005: 360; HIGGINS u. a. 2010: 181; MAYER 2003: 59). Dies trifft nicht nur auf „klassische“ Konsumländer wie die EU, USA oder Australien zu, sondern auch auf Landwirte in anderen Teilen der Welt (Abb. 5). Die Bedeutung an Bio-Importen in die EU hat in den letzten Jahren mit stetigem Nachfragewachstum nach Bio-Produkten in Bezug auf Menge und Vielfalt zugenommen; und Bio-Standards öffnen Möglichkeiten für Produzenten in Entwicklungs- und Schwellenländern, am wachsenden Bio-Markt zu partizipieren – nicht nur bei so genannten „Exoten“ wie etwa Bananen, Ananas oder Mango, sondern auch bei preislich konkurrenzfähigen Alternativen. So sind etwa Sonnenblumenkerne aus China deutlich preisgünstiger als die griechische EU-Ernte. Bei manchen Produktgruppen (z. B. Äpfel) resultiert die Notwendigkeit zum Import aus der Tatsache, dass europäische Produktion die lokale Nachfrage nicht mehr (oder nur saisonal) decken kann.

Somit hat sich der räumliche Wirkungsbereich des europäischen Bio-Standards mittlerweile maßgeblich auf internationale Lieferketten ausgeweitet und wirkt sich entscheidend auf die Produktion und Verarbeitung in sogenannten Drittländern aus, die Zugang zum EU-Markt suchen. Denn ohne entsprechende Zertifizierung nach EU-Standard oder einem von der EU als gleichwertig anerkannten Standard ist der Handel mit der Ware als Bio-Produkt – mit entsprechend höherer Marge – nicht möglich (Abb. 5, Abb. 6; vgl. auch FRANZ und HASSLER 2008). An dieser Stelle setzt – trotz aller Potentiale zur Marktbeteiligung – häufig die kontroverse Diskussion einer möglichen Ausgrenzung von Kleinstbauern in Entwicklungsländern an, die sich zeit- und kostenintensive Zertifizierungsprozesse oft nicht leisten können (BINGEN und BUSCH 2006: 246-247; zu GlobalGAP siehe z. B. DANNENBERG 2008). Dies ist vor allem der Fall, wenn für den Zugang zu jedem zusätzlichen Markt ein eigener Standard mit entsprechender Zertifizierung erfüllt und bezahlt werden muss (z. B. BAIN und HATANAKA 2010; GÓMEZ TOVAR u. a. 2005; GONZÁLEZ und NIGH 2005; HATANAKA u. a. 2005: 361; MAYER 2003: 59).

Abb. 6: Obstkisten auf einer ökologischen Beerenfarm in Australien. Bei anerkannt identischen oder gleichwertigen Produktionsstandards und Kontrollmaßnahmen können die in nicht-EU-Ländern lokal zertifizierten Bio-Waren (hier nach australischem NASAA-Standard, von IFOAM akkreditiert) auch ohne weitere Audits auf dem EU-Markt als Bio verkauft werden.



Foto: A. Bernzen

Wie im letzten Abschnitt angedeutet, ist Australien in Bezug auf die Anerkennung von Bio-Standards von eingeführten Produkten flexibler als die EU. Die geographische Reichweite bzw. der Einfluss des neuen AS 6000 auf landwirtschaftliche Produktion außerhalb Australiens dürfte zu vernachlässigen sein, auch aufgrund der geringen Marktgröße für Bio-Ware im Vergleich zur EU.

Die nachfolgenden Segmente der Lieferkette biologischer Nahrungsmittel sind *weiterverarbeitende Unternehmen und Hersteller*, die die Rohware zu Endprodukten verarbeiten, und *Groß- und Einzelhändler* (auch Supermarktketten), die verarbeitete Produkte und Frischware an kommerzielle und Privatkunden verkaufen (Abb. 5). Bei diesen Unternehmen hat die Industrialisierung der Bio-Landwirtschaft es ursprünglich konventionell ausgerichteten Betrieben vereinfacht, in den Bio-Markt einzusteigen, zu einem Wettbewerb beizutragen und Bio-Produkte einer breiteren Masse zugänglich zu machen (MUTERSBAUGH u. a. 2005: 384; STAMM 2004: 24). Dies zeigt sich im Handel z. B. am Einstieg großer Lebensmittel-Einzelhandelsketten und Discounter in das Bio-Geschäft sowie an der Eröffnung diverser Bio-Supermarktketten wie etwa *Basic* oder *Alnatura* in Deutschland. Aufgrund ihrer hohen Machtposition innerhalb globaler Lieferketten und besonders hoher Ansprüche bezüglich Abnahmevermögen und Qualitätsstandards haben diese Unternehmen ein hohes Potential, Marktwachstum und Produktion zu beeinflussen und zu steigern. In Kombination mit steigender Konsumentennachfrage nach lokalen oder regionalen Produkten kann dies vor allem auf lokale Produzenten biologischer Erzeugnisse zutreffen.

Die Regulierung des biologischen Landbaus und die damit zusammenhängenden Kontrollsysteme bringen für Hersteller und (Einzel-)Händler jedoch auch einige Probleme und Herausforderungen mit sich. Scharfe Kritik am Zertifizierungssystem wurde in den Experteninterviews sowohl von Wissenschaftlern (z. B. MAYER 2003: 59-60) als auch von Handelsunternehmen geübt. Während australische Unternehmen tendenziell ihren nationalen Zertifizierungsstellen und deren Audits vertrauen und sich auf diese verlassen, ist ein häufiger Vorwurf unter deutschen Importunternehmen, dass Betriebskontrollen ohnehin nur aus reiner Dokumentenprüfung bestünden. Zudem würden Stoffströme zwischen Unternehmen lediglich punktuell und nicht ausreichend überwacht, was Betrug, etwa der Deklaration konventioneller Ware als Bio, Tür und Tor öffnen würde. Während eine Lösung innerhalb Europas in der Abgleichung von Warenein- und -eingängen liegen könnte, scheint dies international kaum handhabbar. Weiterhin führt eine Neuerung in der EU-Gesetzgebung in Bezug auf Drittstaatenkontrolle seit 2010 zur Ausschaltung der Kontrollinstanz auf Staatenebene (für Deutschland etwa das Bundesministerium für Landwirtschaft und Ernährung). Dadurch werden Nicht-EU-Kontrollstellen ausschließlich von der Europäischen Kommission zugelassen. Trotz eines reduzierten bürokratischen Aufwandes für importierende Unternehmen fürchten manche daher ein Überwachungsdefizit der ausländischen Lieferanten. Vor allem große Einzelhandelsketten, die stark der öffentlichen Wahrnehmung ausgesetzt sind, verpflichten ihre Lieferanten auch aus diesem Grund nicht nur, den Bio-Mindeststandard (wie etwa in der EU die EU-ÖV) zu erfüllen, sondern oft auch private, strengere (unternehmensinterne) Zusatzstandards. Manche Ketten führen zusätzlich zu den Kontrollen externer Zertifizierer eigene Audits durch. Diese Strategie dient hauptsächlich der Risikominimierung potentieller Lebensmittelskandale im Konzern und der Vermeidung daraus resultierender Negativpresse und Imageschäden.

Ein weiterer problematischer Bereich betrifft die Produktqualität. Dabei geht es vor allem um den unzureichenden Kenntnisstand bezüglich der Anbau- und Verarbeitungsprozesse aufgrund fehlender Beratungsstrukturen für die im Zuge des Marktwachstums neu „beworbenen“ Produzenten in Nicht-EU-Produktionsländern. Diese sind weder mit der „Bio-Ideologie“ noch mit den Standards der Abnehmerländer vertraut (vgl. THIERS 2006: 212). Da Zertifizierungsstellen nicht beraten dürfen, haben manche Zertifizierer unabhängige Tochterunternehmen, die als Dienstleister die Beratungsfunktion übernehmen. Alternativ wird die notwendige Schulung der Bauern sehr häufig nur von engagierten Unternehmen in Abnehmerländern übernommen, die einen hohen Wert auf enge Beziehungen mit ihren Zulieferern legen (Abb. 5). Fehlt dieses Engagement aufgrund mangelnder eigener Kenntnis oder personeller und finanzieller Ressourcen, kann es zu fehlerhafter Anbaupraxis kommen, die sich wiederum z. B. in Qualitätsmängeln wie Pestizidrückständen in der Ware widerspiegelt. Manche Produktionsländer leiden aus diesem Grund an massiven Imageproblemen, allen voran China (siehe auch THIERS 2006: 212), aber auch die Türkei oder – innerhalb der EU – Italien und Spanien.

Während diese Probleme vor allem in Deutschland bzw. in Europa angesprochen werden, bleibt die Diskussion um Bio-Standards unter Händlern in Australien eher auf der Makroebene: nicht die Lücken der EU-ÖV und dessen Umsetzung und Kontrolle im Detail stehen im Mittelpunkt, sondern eher ob staatliche Mindeststandards und verpflichtende Zertifizierung überhaupt notwendig seien. Die australischen Händler setzen sich in erster Linie mit der Bekanntheit und dem (vermeintlichen) Nutzen von Standards

allgemein, des neuen AS 6000 oder des National Standard auseinander oder mit der Thematik öffentlicher vs. privater Standards. Viel einschneidender als Bio-Standards selbst erscheinen jedoch dabei – vor allem für Importeure – die grundlegenden Importbestimmungen für Nahrungsmittel, die von AQIS reguliert werden (vgl. Kap. 2.2). Diese können eine deutliche Einfuhrhemmnis darstellen, insbesondere für frisches Obst und Gemüse (Tabelle 3; siehe auch z. B. Agriculture and Agrifood Canada 2006). Wo diese Bestimmungen etwa vorsehen, dass ein Produkt am Einfuhrhafen zunächst desinfiziert wird, bevor es in Australien verkauft werden kann, widerspricht diese Prozedur den biologischen Grundsätzen und das Produkt verliert dadurch seinen Bio-Status.

Auch wenn Bio-Zertifizierung freiwillig ist, entscheiden sich die meisten Bio-Unternehmen und (Einzel-)Händler in Australien aus Gründen der Risikovermeidung für eine Zertifizierung nach einem Bio-Standard. Denn nach -australischem Recht gilt: “An organic claim that cannot be easily substantiated (e.g. by reference to a well-known and reputable standard or certification) increases the risk of being misleading or deceptive” (ACCC 2011: o.S.). Dabei ist nicht vorgeschrieben, welcher Standard angesetzt wird, wie etwa in der EU, wo der Minimumstandard EU-ÖV verpflichtend ist. AS 6000 ist ein sehr neuer Standard, und wenige Unternehmen sind sich seiner Existenz bewusst, geschweige denn, dass sie sich nach ihm haben zertifizieren lassen. Private Standards, allen voran die der Verbände BFA und NASAA (siehe Abb. 1), werden für die Zertifizierung in Australien gewählt; internationale Standards wie etwa von IFOAM, die EU-ÖV oder das National Organic Programme (NOP) der USA werden für Im- und Exporte als Referenz herangezogen.

Hat der neue staatliche Standard unter (Einzel-)Händlern in Australien dann überhaupt eine Chance, sich durchzusetzen? Welchen Mehrwert würde er liefern? Während viele Unternehmen noch immer davon überzeugt sind, dass die privaten Verbände/Kontrollstellen der australischen Standardlandschaft ausreichend Struktur und Glaubwürdigkeit verschaffen, sind andere starke Befürworter des neuen AS 6000. Letztere Gruppe argumentiert, dass eine übergreifende Ordnungsinstanz – wie etwa die Regierung – zu mehr Markttransparenz und Konsumentenvertrauen in die Marke Bio führen würde. Zudem sei ein staatlicher Standard unabhängiger als diejenigen von privaten Zertifizierungsstellen, die i.d.R. (auch) ein eigennütziges (ökonomisches) Interesse daran haben, ihre eigenen Standards an Marktteilnehmer zu „verkaufen“. Trotz aller widersprechenden Meinungsbilder besteht jedoch Konsens darüber, dass alle Unternehmen und Stakeholder der Branche gemeinsam an einem Strang ziehen müssen, um die Akzeptanz von AS 6000 zu erhöhen, und somit die Erwartungen zu erfüllen, mit denen er entwickelt wurde (vgl. auch HALL 2007: 216).

Für Einzelhändler ist es besonders wichtig, das Vertrauen des *Konsumenten* zu gewinnen. Obwohl mit Bio-Produkten oft Attribute wie ‘gesund’, ‘nachhaltig’, ‘verantwortungsbewusst’, ‘sicher’ und ‘hohe Qualität’ verbunden werden, besteht immer noch Verwirrung und Skepsis in Bezug auf die Integrität und Glaubwürdigkeit von Produkten, die mit Bio-Kennzeichnung versehen sind (LOCKIE 2006: 322). Dabei haben jüngere Studien gezeigt, dass Zertifizierungslogos für Endkonsumenten unerlässlich sind, da sie es erst möglich machen, Produkte zu identifizieren, die ein Kontrollsystem durchlaufen haben und einen bestimmten Standard erfüllen (Abb. 5). Konsumenten misstrauen Produkten ohne entsprechende Labels/Logos (z. B. HIGGINS u. a. 2008: 25). Das sechseckige staatliche Bio-Logo, das 2001 in Deutschland eingeführt wurde (Abb. 1) hat es

seitdem geschafft, ein hohes Maß an Bekanntheit und Konsumentenvertrauen und -akzeptanz zu erlangen. Ob dem 2010 neu hinzugekommenen, verpflichtenden EU-Logo (Abb. 1) langfristig das gleiche Vertrauen entgegen gebracht werden wird, bleibt abzuwarten. Das Problem ist hier, dass seine Verwendung einer Fülle an Ausnahmen unterliegt. Manche Handelsunternehmen und Einzelhandelsketten glauben, dass zu viele verschiedene Logos ein Nachteil seien, da dies den Verbraucher bezüglich der Kriterien für Bio-Qualität, konventionelle Ware und GM-Zusätzen verwirre (JANSSEN und HAMM 2010: 95), vor allem in Ländern, in denen es keine gesetzliche Regelung des Begriffs Bio gibt. Hierzu weisen HENRYKS und PEARSON (2010: 1) in einer Studie zur Marketingkommunikation biologischer Produkte auf dem australischen Markt darauf hin, dass "a major contribution [to this confusion] is the fact that consumers are presented with numerous different certification labels. This includes those provided by the seven independent Australian based organisations. The recent changes in Australia with the release of a certification standard for domestically produced and consumed products have the potential to reduce this confusion, particularly if the changes are supported by a new label. However, the new label and standard will need to be supported by a sustained marketing communication campaign to create consumer awareness if this is to be achieved."

Dies fasst die Bedeutung des AS 6000 für das Wachstum des Bio-Marktes in Australien durch Konsumentennachfrage und Vertrauensbildung recht gut zusammen. Wie viel Einsatz dabei jeweils von den beteiligten Unternehmen und Verbänden der Bio-Branche und der Regierung geleistet wird oder werden sollte, um eine einheitliche Marketingkampagne für mehr Konsumentenbekanntheit zu erlangen, wird zur Zeit weiter verhandelt.

**Tab. 3: Vergleich der staatlichen Bio-Standards in der EU und Australien im jeweiligen nationalen Kontext**

Vergleichsebenen	EU	Australien
<b>Räumlich-geographische Eingliederung</b>	Europa, mit direkten Grenzen zu europäischen und asiatischen Ländern	Ozeanien, keine direkt angrenzenden Länder, geographische Isolierung (Insellage)
<b>Politische und ökonomische Eingliederung</b>	EU als politischer und wirtschaftlicher Verbund 27 europäischer Länder European Economic Area (EEA)	Commonwealth of Nations Closer Economic Relations (CER) mit Neuseeland Mehrere bilaterale Freihandelsabkommen
<b>Importregulierungen für Lebensmittel</b>	EU-Harmonisierung „Grundsätze und Anforderungen des Lebensmittelrechts“: Verordnung (EG) Nr. 178/2002; Freier Handel von Gütern innerhalb der EU	Sehr streng (AQIS): 1. Quarantine Act 1908 2. Imported Food Control Act 1992

<b>Ökologische Rahmenbedingungen der landwirtschaftlichen Flächen</b>	Relativ gute Niederschlagsmengen und Bodenqualitäten (regionale Abweichungen)	Zunehmende Probleme aufgrund von Bodendegradation, Dürren, Überschwemmungen, abnehmender Biodiversität (GROTZ 2005)
<b>Staatliche Unterstützung der Bio-Branche</b>	Ausgedehnte Förderprogramme auf EU-, Mitgliedsstaaten- und (Bundes-) Länderebene (BLE 2009)	Erste staatliche Förderung in Australien zur Entwicklung der Bio-Branche durch das State Government of Victoria zwischen 2008-2011 i.H.v. AU\$ 1,08 Mio. (WYNEN u. a. 2011: 222)
<b>Offizieller Name des Standards und Jahr der Implementierung</b>	VERORDNUNG (EG) Nr. 834/2007 DES RATES vom 28. Juni 2007 über die ökologische/biologische Produktion und die Kennzeichnung von ökologischen/biologischen Erzeugnissen (2. Fassung, ersetzt ersten Standard – Verordnung (EWG) Nr. 2092/91 – von 1991)	(1) <i>The Australian Standard for Organic and Biodynamic Products – AS 6000-2009</i> (für Binnenmarkt und Importe) (2009) (2) <i>The National Standard for Organic and Bio-Dynamic Produce</i> (Exportstandard) (1992)
<b>Spektrum</b>	v.a. Prozessstandard	v.a. Prozessstandard
<b>Bedeutung</b>	Für das „Bio“-Segment in der EU zentrale Bedeutung; mit zunehmendem Import auch global in Ländern, die für den europäischen Markt produzieren	AS 6000: Referenzdokument, das die Ausführung existierender Gesetzgebung in Australien unterstützt <i>National Standard</i> : verpflichtender Standard für biologische Produkte aus Australien, die zum Export bestimmt sind; Referenzdokument auch für den lokalen Markt
<b>Regionale Ausbreitung</b>	EU (Rechtswirksamkeit); global (Zertifizierung)	Australien
<b>Funktion</b>	Qualitäts- und Umweltstandard	Qualitäts- und Umweltstandard
<b>Schlüsseltreiber</b>	EU-Kommission, Landwirtschaftsministerien der EU-Mitgliedsländer, Europäische Bio-Verbände	AS 6000: Mitglieder der Bio-Branche, Staatliche Behörden, Interessenverbände der Konsumenten <i>National Standard</i> : Australische Nationalregierung und Zertifizierungsstellen als Reaktion auf die EU-ÖV
<b>Formen</b>	Managementstandard, Labels	Managementstandard, noch kein einheitliches Logo/Label
<b>Bandbreite</b>	Unternehmens- und lieferkettenspezifisch (weite Teile der Lebensmittelproduktion für europäische Einzelhandelsketten und spezialisierten Bio-Einzelhandel)	Unternehmens- und lieferkettenspezifisch (weite Teile der Lebensmittelproduktion für australische Einzelhandelsketten und spezialisierten Bio-Einzelhandel; bisher v.a. National Standard und private australische Bio-Standards)

<p><b>Regulatorische Implikation</b></p>	<p>Zertifizierung nach EU-ÖV verpflichtend für Vermarktung als Bio-Produkt auf dem EU-Markt</p>	<p>AS 6000: Zertifizierung nach Standard freiwillig für Vermarktung auf australischem Markt, aber Unternehmen müssen ihren Anspruch auf Bio-Qualität beweisen können (führt zu quasi-verpflichtender Zertifizierung nach AS 6000 oder einem „<i>equally reliable standard</i>“)</p> <p><i>National Standard</i>: Zertifizierung verpflichtend für Bio-Exporte aus Australien</p>
<p><b>Auswirkungen auf die Lieferkette</b></p>	<p>Lückenlose Dokumentation bzw. Rückverfolgbarkeit der Zertifizierung muss möglich sein</p> <p>Erhebliche Umsetzungsprobleme für Produzenten insbesondere Kleinbauern in Entwicklungsländern</p>	<p>AS 6000: Das Unternehmen muss nachweisen können, dass das Produkt mindestens den Anforderungen des AS 6000 entspricht. Dies wird durch lückenlose Zertifizierung /Rückverfolgbarkeit sehr stark vereinfacht</p> <p>National Standard: Lückenlose Dokumentation bzw. Rückverfolgbarkeit der Zertifizierung muss (für Export) möglich sein</p>
<p><b>Weiterentwicklungen</b></p>	<p>Ab Juli 2010 neues EU-Logo; Internationale Bemühungen um Harmonisierung und gegenseitige Anerkennung verschiedener Bio-Standards</p>	<p>Weiterentwicklung des AS 6000; Bemühungen, aus diesem Standard und dem National Standard einen einzigen Standard zu schaffen, der für Binnenmarkt und Export gleichermaßen gilt</p>

### 3 Fazit und Ausblick

Dieser Beitrag hat beispielhaft am Vergleich von der EU und Australien dargestellt, wie unterschiedlich die Entwicklung und Dominanz staatlicher Standards auf Produktion und Handel biologischer Nahrungsmittel in Unternehmen entlang der Lieferkette (Abb. 5) unter verschiedenen institutionellen, politischen Umfeldern ausfallen kann (vgl. auch Tabelle 3).

Stark zunehmende Konsumentennachfrage für diese Produkte macht es für viele Unternehmen und Einzelhändler attraktiv, an diesem Marktsegment Teil zu haben. Sie ist jedoch nicht ausreichend, um die Branche nachhaltig und langfristig zu fördern. Es wurde gezeigt, dass relevante politische und institutionelle nationale Rahmenwerke einen entscheidenden Faktor darstellen, nicht nur in Bezug auf die Förderung für Landwirte (siehe auch z. B. ANDRÉE u. a. 2010: 316-319; HIGGINS 2008), sondern auch durch einheitliche Vermarktungsförderung und staatliche Logos, wie sie bereits seit gut zwanzig Jahren in der EU bestehen.

In Bezug auf die regulatorischen Implikationen der Standards können im Vergleich zwischen dem europäischen und australischen System deutliche Unterschiede festge-

stellt werden (siehe auch Tabelle 3). Im Gegensatz zur dominanten „top-down“-Regulierung in der EU mit strengen Regelungen und verpflichtender Zertifizierung, besteht die Eigenart des australischen Bio-Regulierungssystems in seiner so genannten co-regulativen Form. Dies bedeutet, dass der Staat (insbes. AQIS) und betroffene Unternehmen und Organisationen der Bio-Branche zusammen an Standards arbeiten. Grundsätzlich sind nur sehr wenige Standards in Australien überhaupt verpflichtend, stattdessen vertraut die Regierung auf die Selbstregulierung des Marktes und greift nur im Falle von eindeutigem Marktversagen ein. Dies erklärt die aktuelle Situation der Zertifizierungspflicht für den Export (allerdings aufgrund externer Ansprüche) und freiwilliger Zertifizierung auf dem Binnenmarkt. Um jedoch wettbewerbsfähig zu bleiben und das Vertrauen der Konsumenten dauerhaft gewinnen zu können, entsteht für den (Einzel-)Handel die Haltung, dass Zertifizierung nach einem Standard quasi-verpflichtend ist.

Viele, jedoch bei weitem nicht alle Akteure der Bio-Branche in Australien befürworten eine stärkere Beteiligung der Regierung, einschließlich einer verpflichtenden Zertifizierung von Bio-Produkten und einem einzigen, staatlichen Bio-Siegel wie etwa in Europa oder in den USA. Auch wenn die Einführung der Zertifizierungspflicht unwahrscheinlich bleibt, bemüht man sich zumindest aktuell um die Schaffung eines einzigen Bio-Standards, der sowohl für die Vermarktung von Exportware als auch auf dem Binnenmarkt gelten soll. Dies soll nicht nur für (Einzel-)Händler mehr Transparenz schaffen, sondern auch die Verwaltungskosten reduzieren.

Um insgesamt eine stärkere, klarere Profilierung der Bio-Marke auf dem australischen Markt zu erreichen, wäre es wichtig, dass in diesem co-regulativen System alle Akteure den neuen, staatlichen Bio-Standard (AS 6000 oder später den „fusionierten“ Standard) unterstützen und nutzen. Die wichtigste Rolle spielt dabei in Australien stets der private Sektor (HALL 2007: 216), inklusive großer (Einzel-)Handelsketten und privater Zertifizierungsstellen, der relativ gesehen den größeren Einsatz zeigt. Die Herausforderung ist, dass noch nicht immer am gleichen Strang gezogen wird, und teilweise eigennützige Interessen verfolgt werden. Dies geschieht etwa bei einzelnen großen privaten Zertifizierern, die den AS 6000 als Konkurrenz zu ihrem eigenen Standard-Dienstleistungsprodukt sehen.

Ein weiterer Unterschied, neben der regulatorischen Implikation, besteht in der räumlich-geographischen Reichweite der Standards, auch in Bezug auf die Anzahl und Lage der akkreditierten Kontrollstellen (siehe Abb. 4; Tabelle 3). Diese kann bei großen Märkten, mit signifikanten Volumina, wie der EU oder den USA, und verpflichtender Zertifizierung weit über die Landesgrenzen hinaus gehen (Abb. 5). In Ländern mit freiwilliger Zertifizierung bleibt die Reichweite des lokalen, nationalen Standards beschränkt, im Falle Australiens nicht nur aufgrund des kleinen Marktes für Bio-Produkte, aber auch wegen der flexibleren Marktzugangsregelungen für Bio (hier, wie erwähnt, sind generelle Hygienebestimmungen von AQIS viel ausschlaggebender).

Egal auf welcher Basis, ob in Europa bei verpflichtender oder in Australien bei freiwilliger bzw. quasi-verpflichtender Zertifizierung, ist die lückenlose Dokumentation des Güterflusses entlang der gesamten Lieferkette jedoch ein ausschlaggebendes Kriterium für die Überprüfung der Bio-Qualität. Es dient allen Unternehmen, ob kleinem Importeur oder großer Einzelhandelskette, als wichtiges Kriterium bei der Wahl der Lieferanten im In- und Ausland.



Die Einführung staatlicher Standards und zunehmend professionellerer Kontrollsysteme hat vieles vereinfacht oder erst ermöglicht: Ein vereinfachter Marktzutritt für den breiteren Groß- und Einzelhandel, dadurch Öffnung des Bio-Marktes für die Masse, Zunahme der Nachfrage und somit des nachhaltigen Lebensmittelanbaus, sowie etwa verbesserte Rückverfolgbarkeit der Produktionsprozesse. Doch zeigen die besprochenen Fallbeispiele auch die Herausforderungen und Probleme dieser Strukturen. Kritische Händler und große Einzelhandelsketten vor allem in Deutschland fühlen sich vom staatlichen System nicht ausreichend geschützt und investieren daher in unternehmenseigene Standards und Kontrollen. Unternehmerisches Engagement – auch in Form eigener Projekte in Produktionsländern (Abb. 5) – kann oft mehr Einfluss auf Produkt- und Prozessqualität nehmen als gesetzliche Kontrollen. Am anderen Ende der Lieferkette stehen z.T. Kleinbauern in Entwicklungsländern den zeitlichen und finanziellen Investitionskosten für Zertifizierungsprogramme verschiedener Länder gegenüber, die sie oft nicht aufbringen können und als Konsequenz aus dem Bio-Markt ausgeschlossen werden.

Um letzteres Problem anzugehen, beschäftigt sich auf internationaler Ebene seit etwa 2003 die “International Task Force on Harmonization and Equivalence in Organic Agriculture” auf Initiative von UNCTAD, FAO und IFOAM mit den Möglichkeiten von Harmonisierung und vereinfachter gegenseitiger Anerkennung von Bio-Standards. Die beobachteten Schwierigkeiten hierbei werfen jedoch die Frage auf, ob nicht einige staatliche Bio-Standards strategisch als nicht-tarifäre Handelshemmnisse und protektionistische Maßnahmen eingesetzt werden (vgl. z. B. MUTERSBAUGH 2005: 2041). In diesem Kontext sehen manche die australische Herangehensweise mit einer flexibleren Anerkennung internationaler Bio-Standards für Importe und geringerem administrativem Aufwand als gutes Beispiel in die richtige Richtung (GROLINK 2010: o.S.).

Es ist insgesamt davon auszugehen, dass Standards als Teil der institutionellen Rahmenbedingungen weltweiter und lokaler Produktions- und Liefernetzwerke auch in Zukunft eine sehr wichtige Rolle spielen werden. Ihre Bedeutung für die Gesellschaft, bei Endkonsumenten, (Einzel-)Händlern und Produzenten, sowie die teils wechselnden und herausfordernden Zuständigkeiten und Machtverhältnisse der öffentlichen und privaten Sektoren, machen Standards – als eine Art der Steuerung (globaler) Wertschöpfungsprozesse – zu einem wichtigen Forschungsbereich der Wirtschaftsgeographie.

## **Danksagung**

Dieser Beitrag entstand im Rahmen des von der DFG geförderten Forschungsprojektes „ImPort“. Die Autorin dankt Boris Braun, Peter Dannenberg und Paul Kristiansen für ihre konstruktiven Hinweise und die Unterstützung ihrer Arbeit.

## 4 Literatur

- ACCC (2011): Organic claims and the CCA. [www.accc.gov.au/content/index.phtml/itemId/907148#h3\\_47](http://www.accc.gov.au/content/index.phtml/itemId/907148#h3_47) (19. 04.2011).
- Agriculture and Agrifood Canada (2006): Agri-Food. Past, Present and Future Report. Australia. Resource document. [www.atn-riae.agr.ca/asia/4284\\_e.htm](http://www.atn-riae.agr.ca/asia/4284_e.htm) (29.06.2008).
- ANDRÉE, Peter; DIBDEN, Jacqui und Vaughan HIGGINS und Chris COCKLIN (2010): Competitive productivism and Australia's emerging 'alternative' agri-food networks: producing for farmers' markets in Victoria and beyond. *Australian Geographer* 41 (3), S. 307-322.
- BAIN, Carmen und Maki HATANAKA (2010): The Practice of Third-Party Certification: Enhancing Environmental Sustainability and Social Justice in the Global South? In: Vaughan HIGGINS und Wendy LARNER (Hrsg.), *Calculating the Social: Standards and the Re-configuration of Governing*, Basingstoke: Palgrave MacMillan, S. 56-74.
- BERNZEN, Amelie und Peter DANNENBERG (2012): Ein "Visum" für Obst. Umwelt- und Sozialstandards im internationalen Lebensmittelhandel. *Geographische Rundschau* 64 (3), S. 44-52.
- BEST, Henning (2008): Organic agriculture and the conventionalization hypothesis: A case study from Western Germany. *Agriculture and Human Values* 25 (1), S. 95-106.
- BINGEN, James und Lawrence BUSCH (2006): Shaping a Policy and Research Agenda. In: James BINGEN und Lawrence BUSCH (Hrsg.), *Agricultural Standards: The Shape of the Global Food and Fiber System*, Dordrecht: Springer, S. 245-250.
- BLE (Bundeslandwirtschaftsministerium für Landwirtschaft und Ernährung) (2009): Förderung des Ökolandbaus durch EU, Bund und Länder. [www.oekolandbau.de/erzeuger/oekonomie/foerderung/foerderung-des-oekolandbaus-durch-eu-bund-und-laender/](http://www.oekolandbau.de/erzeuger/oekonomie/foerderung/foerderung-des-oekolandbaus-durch-eu-bund-und-laender/) (15.11. 2011).
- BÖLW (Hrsg.) (2012): Zahlen, Daten, Fakten: Die Bio-Branche 2012, Bonn.
- BRAUN, Boris (2005): Building global institutions: The diffusion of management standards in the world economy – an institutional perspective. In: Claes Göran ALVSTAM und Eike SCHAMP (Hrsg.), *Linking Industries Across the World: Processes of Global Networking*, Aldershot: Ashgate, S. 3-27.
- BUSCH, Lawrence und Carmen BAIN (2004): New! Improved? The Transformation of the Global Agrifood System. *Rural Sociology* 69 (3), S. 321–346.
- DANNENBERG, Peter (2008): Challenges for African Food Producer in the Integration in International Value Chains – the Example of the Food Standard GlobalGAP in the Horticultural Production Region Mt. Kenya. *Zentralblatt für Geologie und Paläontologie, Teil I* 3 (4), S. 337–353.

- DANNENBERG, Peter (2011): Wirkung und Umsetzung von Standards in internationalen Wertschöpfungsketten. Habilitationsschrift an der Humboldt-Universität zu Berlin. Berlin.
- DANNENBERG, Peter (2012): Wirkung und Umsetzung von Standards in internationalen Wertschöpfungsketten. Lit Verlag, Münster (Reihe Wirtschaftsgeographie 53).
- DIETSCHKE, Christian (2010): Umweltgovernance in globalen Wertschöpfungsketten. Umweltschutz und Qualitätssicherung im Handel mit tropischen Garnelen und Ledererzeugnissen, Berlin: LIT Verlag.
- EU, EUROPEAN UNION (2007): Council Regulation (EC) No 834/2007 of 28 June 2007 on organic production and labelling of organic products and repealing Regulation (EEC) No 2092/91. Official Journal of the European Union 50 (L189).
- FiBL und IFOAM (Hrsg.) (2013): The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2013, Frick and Bonn.
- FRANZ, Martin und Markus HASSLER (2008): Globale Produktionsnetzwerke in der Biobranche. Indischer Pfeffer für schwäbisches Biofleisch. Geographische Rundschau 60 (9), S. 28–34.
- GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John und Timothy STURGEON (2005): The Governance of Global Value Chains. Review of International Political Economy 12 (1), S. 78–104.
- GÓMEZ TOVAR, Laura; MARTIN, Lauren; CRUZ, Manuel Angel Gómez und Tad MUTERSBAUGH (2005): Certified organic agriculture in Mexico: market connections and certification practices in large and small producers. Journal of Rural Studies 21, S. 461–474.
- GONZÁLEZ, Alma Amalia und Ronald NIGH (2005): Smallholder participation and certification of organic farm products in Mexico. Journal of Rural Studies 21, S. 449–460.
- Grolink (Hrsg.) (2010): The Organic Certification Directory. The Organic Standard 113.
- GROTZ, Reinhold (2005): Global gewinnen - lokal verlieren. Ökonomische Zwänge und ökologische Folgen in der Landwirtschaft Australiens. Geographische Rundschau 57 (5), S. 32-40.
- HALL, Stephen (2007): Australia's organic trilemma: public vs. private organic food standardisation. Conference paper. Australasian Political Studies Association Conference, Melbourne, Australia, 24. - 26. September 2007.
- HALPIN, Darren; DAUGBJERG, Carsten und Yonatan SCHVARTZMAN (2011): Interest-group capacities and infant industry development: State-sponsored growth in organic farming. International Political Science Review 32 (2), S. 147-166.
- HATANAKA, Maki; BAIN, Carmen und Lawrence BUSCH (2005): Third-party certification in the global agrifood system. Food Policy 30, S. 354-369.
- HEISE, Jenni; UHLIG, Kerstin und Laurent VONWILLER (2007): The Grasp Project Report - Towards Good Social Practices in Agriculture, o. O.: GLOBALGAP, CO-OP, GTZ, BMZ.

- HENDERSON, Jeffrey; DICKEN, Peter; HESS, Martin; COE, Neil und Henry Wai-Chung YEUNG (2002): Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy* 9 (3), S. 436–464.
- HENRYKS, Joanna und David PEARSON (2010): Marketing communications create confusion: Perception versus reality for Australian organic food consumers. Conference Paper. ANZCA 2010 Conference, Canberra, Australia, 7.-9. Juli 2010.
- HIGGINS, Vaughan und Wendy LARNER (Hrsg.) (2010): *Calculating the Social: Standards and the Re-configuration of Governing*, Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- HIGGINS, Vaughan; DIBDEN, Jacqui und Chris COCKLIN (2008): Building alternative agri-food networks: Certification, embeddedness and agri-environmental governance. *Journal of Rural Studies* 24 (1), S. 15-27.
- HIGGINS, Vaughan; DIBDEN, Jacqui und Chris COCKLIN (2010): Adapting Standards: The Case of Environmental Management Systems in Australia. In: VAUGHAN HIGGINS und Wendy LARNER (Hrsg.), *Calculating the Social: Standards and the Re-configuration of Governing*, Basingstoke: Palgrave MacMillan, S. 167-184.
- IBISWorld (2010): *Organic Farming In Australia*.  
[www.ibisworld.com.au/industry/default.aspx?indid=1912](http://www.ibisworld.com.au/industry/default.aspx?indid=1912) (5.5.2011).
- JANSSEN, Meike und Ulrich HAMM (2010): Standards und Kennzeichen für Öko-Lebensmittel aus Verbrauchersicht: Empfehlungen für agrarpolitische Entscheidungsträger. In: BLE, *Berichte über Landwirtschaft* Bd. 88, Stuttgart: Kohlhammer, S. 86–102.
- JONES, Rebecca (2008): Soil: A Real and Imagined Environment for Australian Organic Farmers and Gardeners in the 1940s. *Environment and History* 14 (2), S. 205-216.
- JONES, Rebecca (2010): *Green Harvest: a history of organic farming and gardening in Australia*, Collingwood: CSIRO Publishing.
- KULKE, Elmar (2008): *Wirtschaftsgeographie*, Paderborn: Schöningh UTB.
- LOCKIE, Stewart (2006): Capturing the Sustainability Agenda: Organic Foods and media discourses on food scares, environment, genetic engineering and health. *Agriculture and Human Values* 23 (3), S. 313-323.
- LOCKIE, Stewart; LYONS, Kristen; LAWRENCE, Geoffrey und Darren HALPIN (2006): *Going Organic. Mobilising Networks for Environmentally Responsible Food Production*, Cambridge: CABI.
- MAYER, Claudia (2003): Können Öko-Siegel einen neuen Handlungsspielraum für kleinbäuerliche Kaffeeproduzenten schaffen? – Das Beispiel Costa Rica. *Geographica Helvetica* 58 (1), S. 56-65.
- MITCHELL, Alexandra; KRISTIANSEN, Paul; BEZ, Nick und Andrew MONK (2010): *Australian Organic Market Report 2010*, Chermshire: Biological Farmers of Australia Ltd.
- MUTERSBAUGH, Tad (2005): Fighting standards with standards: Harmonization, rents, and social accountability in certified agrofood networks. *Environment and Planning A* 37 (11), S. 2033-2051.

- MUTERSBAUGH, Tad; KLOOSTER, Daniel; RENARD, Marie-Christine und P. TAYLOR (2005): Certifying rural spaces: Quality-Certified Products and Rural Governance. *Journal of Rural Studies* 21 (4), S. 381-388.
- NADVI, Khalid (2008): Global standards, global governance and the organization of global value chains. *Journal of Economic Geography* 8 (3), S. 323-343.
- NADVI, Khalid und Frank WÄLTRING (2002): Making Sense of Global Standards. INEF Report 58, Duisburg: Gerhard-Mercator University.
- Naturland (2011): Wie viel Öko hätten Sie denn gerne? EU Bio und Naturland Öko im Vergleich. [www.naturland.de/fileadmin/MDB/documents/Verbraucher/Richtlinienvergl\\_01-2011\\_web-1.pdf](http://www.naturland.de/fileadmin/MDB/documents/Verbraucher/Richtlinienvergl_01-2011_web-1.pdf) (12.3.2011).
- NEILSON, Jeff und Bill PRITCHARD (2010): Fairness and ethicality in their place: the regional dynamics of fair trade and ethical sourcing agendas in the plantation districts of South India. *Environment and Planning A* 42 (8), S. 1833–1851.
- OUMA, Stefan (2010): Global Standards, Local Realities: Private Agrifood Governance and the Restructuring of the Kenyan Horticulture Industry. *Economic Geography* 86 (2), S. 197-222.
- STAMM, Andreas (2004): Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten. Anforderungen und Handelspolitik und Wirtschaftsförderung, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH.
- Standards Australia (Hrsg.) (2009): AS 6000-2009. Organic and biodynamic products, Sydney: Standards Australia.
- THIERS, Paul (2006): China and Global Organic Food Standards: Sovereignty Bargains and Domestic Politics. In: James BINGEN und Lawrence BUSCH (Hrsg.), *Agricultural Standards: The Shape of the Global Food and Fiber System*, New York: Springer, S. 193-217.
- WILLER, Helga und Lukas KILCHER (Hrsg.) (2011): *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2011*, Bonn und Frick: IFOAM and FiBL.
- WYNEN, Els (2007): Standards and Compliance Systems for Organic and Bio-Dynamic Agriculture in Australia: Past, Present and Future. *Journal of Organic Systems* 2 (2), S. 38-55.
- WYNEN, Els; MITCHELL, Alexandra und Paul KRISTIANSEN (2011): Organic Farming in Australia. In: Helga WILLER und Lukas KILCHER (Hrsg.), *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2011*, Bonn und Frick: IFOAM and FiBL, S. 219-223.

# Produktwissen in Globalen Produktionsnetzwerken – indischer Bio-Pfeffer und die Vermarktung der „guten Geschichte“

Markus Hassler, Martin Franz, Korinna Klasing

*„Food everywhere is not just about eating, and eating [...] is never simply a biological process“*

(WATSON und CALDWELL 2005: 1).

Die Auseinandersetzung mit Produktbiographien und -geographien von Lebensmitteln hat in der Geographie in den letzten zehn Jahren einen Aufschwung genommen. Dazu gehören wirtschaftsgeographische Analysen (z. B. NUHN 2004 zu Kaffee, DANNENBERG 2008 zu Gemüse und Obst, NEILSON und PRITCHARD 2009 zu Tee und Kaffee, ORO und PRITCHARD 2010 zu Rindfleisch) genauso wie kulturgeographische Arbeiten (z. B. MANSFIELD 2003 zu Fisch, FREIDBERG 2004 zu Bohnen, COOK und HARRISON 2007 zu Pfeffersauce, JACKSON u. a. 2009 zu Zucker und Hühnern). Dabei unterscheiden sich die verschiedenen Arbeiten deutlich im konzeptionellen Zugang und den Zielsetzungen. Viele kulturgeographische Arbeiten versuchen HARVEYS (1990) Aufruf zur Entfetischisierung von Produkten zu folgen und orientieren sich an anthropologischen oder ethnologischen Ansätzen einer „multi-sited ethnography“ (MARCUS 1995), die auf dem Poststrukturalismus aufbaut. In der Zielsetzung beziehen sich kulturgeographische „food stories“ immer auf „[...] bigger stories of dominance, exploitation, ‘civilization’, imperialism, racism, anti-unionism, gender discrimination, emotional and physical harm, to say the least. And, occasionally, it must be said, hope and difference that’s centred around ‘fair trade’, other ‘alternative food networks’ and much more besides“ (COOK 2006: 658f.).

Diese von COOK postulierte kritische Haltung der kulturgeographischen „Food geographers“ (2006: 658) findet sich in wirtschaftsgeographischen Betrachtungen nur zum Teil. Hier wird häufig eher eine unternehmenszentrierte Perspektive eingenommen, ohne emanzipatorische Ziele zu formulieren. Dazu verwenden die wirtschaftsgeographischen Arbeiten relationale Analyserahmen, wie den Global Commodity/Value Chain (GCC/GVC)-Ansatz (GEREFFI 1994, 1999; GEREFFI u. a. 2005) oder in den letzten Jahren auch den Global Production Networks (GPN)-Ansatz (HENDERSON u. a. 2002; COE u. a. 2004; COE u. a. 2008). Diese Ansätze nehmen hauptsächlich eine politisch-ökonomische Perspektive zur Analyse von Globalisierungsprozessen ein und unter-

scheiden sich damit deutlich von der kultur- und konsumzentrierten Betrachtung der Kulturgeographen (vgl. HUGHES u. a. 2008). Konzeptioneller Ausgangspunkt für die vorliegende Studie ist im vorliegenden Fall der GPN-Ansatz, der jedoch um Argumente des Commodity Culture-Ansatzes erweitert wird.

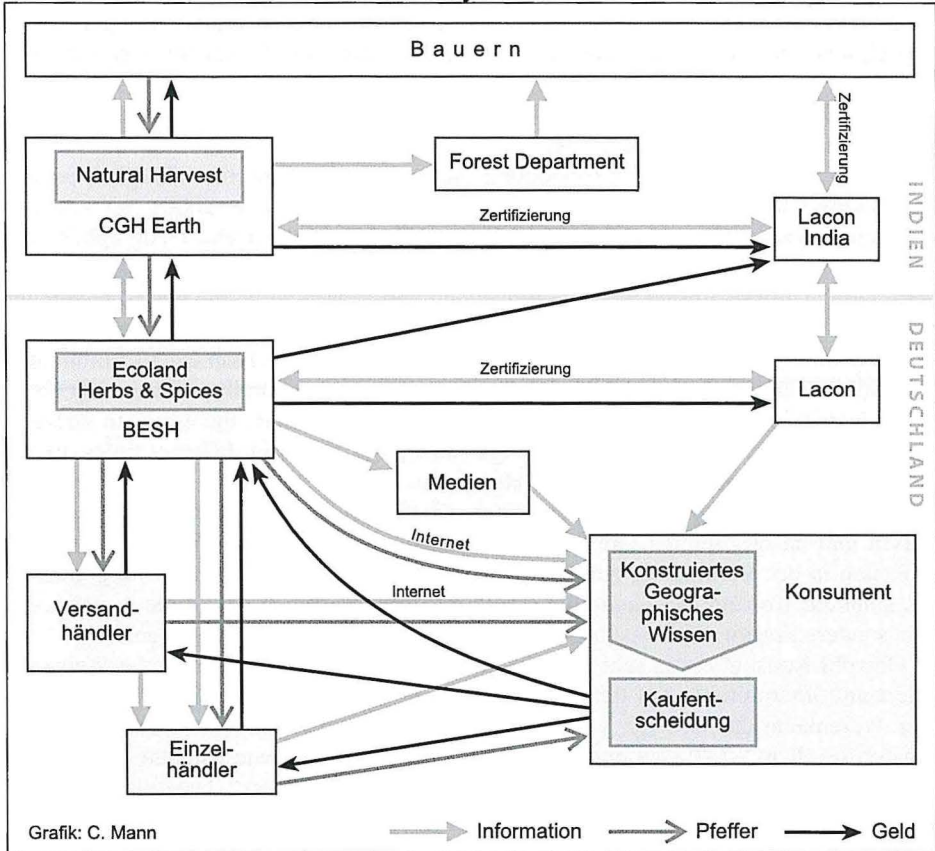
Der vorliegende Beitrag untersucht anhand des Fallbeispiels einer indigenen Gemeinschaft aus dem Periyar-Nationalpark im südindischen Bundesstaat Kerala die Einbindung Indigener in den gegenwärtig stattfindenden Prozess der Globalisierung. Dabei definiert eine Reihe von Akteuren dieses globale Pfefferproduktionsnetzwerk (siehe Abb. 1). Die Idee zum Anbau und zur Vermarktung von ökologischem Pfeffer stammt von den Eigentümern des indischen Tourismusunternehmens CGH Earth, einem Familienbetrieb, der seit mittlerweile fünfzig Jahren im Hotelgewerbe an der Küste Keralas tätig ist. Seinem Nachhaltigkeitsanspruch folgend, wollte das Unternehmen denjenigen indigenen Bewohnern der Umgebung zu einem geregelten Einkommen verhelfen, die nicht vom ausgeprägten Tourismus in der Region profitieren können. Dabei bot sich die Vermarktung des ohnehin hochwertigen, weil nach ökologischen Maßstäben angebaute Pfeffers der indigenen Gemeinschaften vor Ort an. Zeitgleich mit den Überlegungen zur Einbindung der Indigenen in das zunächst noch lokale Marktgeschehen und der Suche nach einem Markt für das ökologische Produkt kam ein Vertreter der Bäuerlichen Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall (BESH) nach Kerala, um dort nach ökologisch angebaute und zertifiziertem Pfeffer für seine Fleischverarbeitung zu suchen. BESH ist ein Zusammenschluss von Bauernhöfen aus der Region Hohenlohe in Baden-Württemberg und Mitglied des Verbandes für Ökologischen Landbau Ecoland. Das indische Unternehmen CGH Earth gründete die Tochterfirma *Natural Harvest*, die fortan als Zwischenhändler fungieren sollte. In Deutschland wurde zudem die *Ecoland Herbs & Spices GmbH* gegründet, die als Vertriebsfirma agiert. Nachdem ursprünglich der Pfeffer von BESH nur für die eigenen Fleischprodukte und eine Direktvermarktung unter der *Ecoland*-Marke *Spice Village* über die Unternehmenswebseite genutzt wurde, werden mittlerweile auch verschiedene Feinkost(versand)händler (z. B. *Käfer, Altes Gewürzamt Ingo Holland*) und Gastronomen beliefert.

Unser Ziel in diesem Beitrag ist es jedoch nicht, die Organisation des Pfeffer-Produktionsnetzwerkes zu analysieren (dies geschah bereits an anderer Stelle: FRANZ und HASSLER 2008 und FRANZ und HASSLER 2010) oder die Auswirkungen auf die Produzenten oder ihre Region zu untersuchen. Stattdessen wird das konstruierte Wissen über Biographien und Herkunft des Produktes in seiner Bedeutung für Wertschöpfung und -bindung innerhalb des Netzwerkes analysiert und der kulturellen Einbettung der Produktion gegenüber gestellt. Damit wird versucht, anhand des Fallbeispiels Grundelemente des GPN-Ansatzes mit dem Commodity Cultures-Ansatz zu verbinden.

Der Beitrag ist in fünf Kapitel gegliedert. In Kapitel 1 wird ein konzeptioneller Analyserahmen auf der Basis des GPN- sowie des Commodity Culture-Ansatzes erarbeitet. In Kapitel 2 wird die Einbettung der indigenen Bauern im Untersuchungsraum dargestellt, während in Kapitel 3 die Grundlagen für die Einbettung der Bauern in ein globales Bio-Pfeffer-Produktionssystem analysiert werden. In Kapitel 4 wird die Vermarktung der Produktherkunft im Konsummarkt untersucht, bevor in einem Fazit Schlüsse aus der Fallstudie gezogen werden. Die Feldforschung wurde in der Umgebung des Periyar-Nationalparks im Idukki-Distrikt, Kerala (siehe Abb. 2), mittels offener Tiefen-

interviews durchgeführt. Diese wurden mit verschiedenen Vertretern und Akteuren des gesamten Bio-Pfeffer-Produktionssystems geführt.

Abb. 1: Das Globale Produktionsnetzwerk für Periyar-Pfeffer.



Quelle: Eigene Darstellung

## 1 Lebensmittelbiographien in Globalen Produktionsnetzwerken

Ausgangspunkt, um die Perspektiven von Kultur- und Wirtschaftsgeographie in der Analyse von Lebensmittelbiographien zu integrieren, ist im vorliegenden Artikel der GPN-Ansatz mit seinen drei Analysekatgorien (1.) Wert, (2.) Macht und (3.) Einbettung (HENDERSON u. a. 2002). Jede dieser analytischen Dimensionen kann zu einem besseren Verständnis der komplexen Prozesse der Globalisierung beitragen. (1.) Die Dimension des Wertes in GPNs zielt auf das Verständnis der Wertschöpfung, Wertstei-



gerung und Wertbindung ab. (2.) Die Machtdimension beinhaltet (a) Unternehmensmacht (*corporate power*), damit ist die Reichweite eines Unternehmens gemeint, Einfluss auf andere Akteure innerhalb des GPNs auszuüben, (b) institutionelle Macht (*institutional power*), die Macht von Staaten, staatlichen und supranationalen Organisationen, sowie (c) kollektive Macht (*collective power*), die Macht, über die Nichtregierungsorganisationen und Gewerkschaften als Handelnde in einem GPN verfügen können. (3.) Einbettung beinhaltet die Konstituierung der GPNs durch ökonomische, soziale und politische Rahmenbedingungen. Hess (2004) unterscheidet zwischen gesellschaftlicher, territorialer und Netzwerk-Einbettung.

Gerade die Dimension der Einbettung bietet eine gute Anschlussfähigkeit an den Commodity Culture-Ansatz (COOK und CRANG 1996; COOK u. a. 2000), der von verschiedenen Autoren bereits genutzt wurde, um die Biographien und Geographien von Produkten im Zusammenhang mit Prozessen der Globalisierung zu analysieren. Im Commodity Culture-Ansatz wird die Bewegung von Waren durch die unterschiedlichen Phasen der Produktion, Distribution und des Konsums als ein nicht-linearer Kreislauf konzeptionalisiert und nicht als Kette. „Prioritization of one moment of commodity circulation over another is avoided, as the focus is on the culturally inflected dynamics of the inter-relationships between different phases. The aim is, therefore, to arrive at contextual understandings of the meanings attached to goods in different times, places and phases of commodity circulation“ (HUGHES u. a. 2008: 349).

Diese Untersuchung der kontextbedingten Bedeutungen von Gütern in bestimmten Phasen und an bestimmten Orten der Güterzirkulation bietet vielversprechende Möglichkeiten in der Verbindung zum GPN-Ansatz. Wie HUGHES u. a. (2008) argumentieren, kann das Konzept der Commodity Cultures dazu beitragen, kulturelle Aspekte und insbesondere Fragen des Konsums besser in den GPN-Ansatz zu integrieren.

Obwohl Konsum etwas sehr alltägliches ist, wird er auf unterschiedliche Weise definiert und interpretiert. Auf der einen Seite stellt er die letzte Stufe der Produktions- oder Warenkette dar und „[...] involves using things up rather than making them or transferring them“ (ORLOVE und RUTZ 1989: 14f.), oder ist, wie MILLER (1995: 143) betont „an increasing reliance on commodities produced by others“. Dass diese Interpretation von Konsum jedoch nicht weitreichend genug ist, um sie auf die Gesellschaften des 20. und 21. Jahrhunderts anzuwenden, kritisiert bspw. APPADURAI (1996). Nach ihm dient Konsum eher der Erschaffung und Wiederholung von bestimmten Mustern, die Menschen benötigen, um sich in der zunehmend globalisierten Welt orientieren zu können. FRIEDMAN (1994: 103) definiert Konsum wiederum als „[...] an aspect of broader cultural strategies of self-definition and self-maintenance.“ Dieser Definition wird auch in dem vorliegenden Artikel gefolgt. Konsum dient nicht nur der Versorgung, sondern auch der Definition der eigenen Identität (GIDDENS 1991). „Consumer choice is deeply implicated in the process of, respectively, creating a reflexive self, constructing a narrative of self, or electing oneself to a shared form of identification“ (WARDE 1994: 882f.).

Verbunden mit der sozialen Aktivität des Konsums bieten Waren ein hilfreiches Fenster auf die gegenwärtig stattfindenden Prozesse der Globalisierung, da sie als Träger kultureller Botschaften gesehen werden können (STONE u. a. 2000: 4). Dabei kann der Wert einer Ware differenziert betrachtet werden. Jede Ware bietet einen gewissen Gebrauchswert (*use-value*) und einen Tauschwert (*exchange-value*). Der Gebrauchswert

ist dabei kulturell bedingt und stellt den Wert dar, den ein Gegenstand für eine Person hat. Der Tauschwert hingegen ist der definierende Charakter einer Ware, der den Wert eines Gegenstandes darstellt, mit dem eine andere Ware erworben oder der in eine Währung umgetauscht werden kann. Hier spielen kulturspezifische sowie historische Kriterien eine Rolle: „A commodity is any good that can be exchanged for other goods. Commodities existed in precapitalist economies, are culturally defined and molded, and are embedded in political and social systems which they both reflect and help to shape“ (STONE u. a. 2000: 9).

Generell lassen sich Konsumenten von Lebensmitteln nach drei Kriterien unterscheiden: Alter, Geschlecht und „sozialer Klasse“ (MENELL u. a. 1992: 54). In den zunehmenden Masse stattfindenden Veränderungen etablierter Konsummuster in westlichen Gesellschaften, weg von konventionellen, industriell gefertigten Massenwaren, hin zu alternativen Lebensmitteln, ist eine bestimmte Zuordnung und Abgrenzung jedoch nicht mehr so einfach durchzuführen. Konsumententscheidungen werden durch verschiedene Entscheidungsparameter beeinflusst. So entscheiden sich Verbraucher aus unterschiedlichen sozialen Gruppierungen nicht nur nach Preis und Qualität des Produkts, sondern auch nach gesundheitlichen, ökologischen und/oder sozialen Aspekten für ein bestimmtes Konsumgut oder Nahrungsmittel (vgl. z. B. RAYNOLDS 2000: 304). Dabei wird deutlich, dass Konsum auch einen Teil der Identitätsdefinition des Konsumenten ausmacht. Wird der Definition der eigenen Identität durch Konsum (GIDDENS 1991) ein Wert zugeschrieben, so ist dieser Identitätswert (*identity-value*) die dritte Kategorie neben Gebrauchswert und Tauschwert. Wie wichtig welcher Wert für die tatsächliche Konsumententscheidung ist, kann sehr unterschiedlich sein und hängt von den kulturellen Prägungen, der Form des Bedarfs, den finanziellen Möglichkeiten und der Zugänglichkeit von Produkten ab (STONE u. a. 2000). In der Vermarktung durch den Einzelhandel in Form von Produktpräsentation und Werbung hat der Identitätswert zunehmend an Bedeutung gewonnen.

Die Institutionalisierung des Eintauschens einer Ware in Form eines Marktes stellt die Möglichkeit des Austausches mit Fremden dar und vereinfacht den Prozess der Kommodifizierung, gleichzeitig entsteht dadurch jedoch auch eine unpersönliche Konsumkultur. In diesem Zusammenhang spielt die Veränderung der Rahmenbedingungen durch Globalisierungsprozesse eine wichtige Rolle, insofern sie Produzenten und Konsumenten geographisch und kulturell immer weiter voneinander entfernt (STONE u. a. 2000). Zwar hat es auch schon vor Jahrhunderten so genannte „globale Waren“ gegeben wie etwa Tee, Zucker oder eben Gewürze, „[...] die nicht für einen regional begrenzten Kundenkreis produziert werden, sondern tendenziell für die ganze Welt“ (SPITTLER 2002: 25). Dennoch ist ihre Verbreitung und Zugänglichkeit zum gegenwärtigen Zeitpunkt viel höher als sie es damals war.

Die globale Verbreitung von Lebensmitteln und kulinarischen Kulturen, definiert als „[...] the ensemble of attitudes and tastes people bring to cooking and eating“ (MENELL u. a. 1992: 20), spielt im Zusammenhang mit den Lebensstilen von Menschen eine bedeutende Rolle. „[...] Commodities are principal channels for the communication of self-identity“ (WARDE 1994: 877f.). Der Konsum bestimmter Waren kann Ausdruck eines Lebensstils oder „Lifestyle“ sein. GIDDENS (1991) sieht die zunehmende Bedeutung von Lebensstilen als wichtigen Bestandteil der Moderne an. „The more post-traditional the settings in which an individual moves, the more lifestyle concerns the

very core of self-identity, its making and remaking“ (GIDDENS 1991: 81). Er definiert einen Lebensstil als „a more or less integrated set of practices which an individual embraces, not only because such practices fulfill utilitarian needs, but because they give material form to a particular narrative of self-identity“ (GIDDENS 1991: 81).

Dabei stellen sich die Fragen nach der lokalen Interpretation von globalen Netzwerken und Flüssen an Lebensmitteln, Menschen und ihrem kulinarischen Wissen sowie den kulturellen Bedeutungen von Orten und Räumen in diesem Zusammenhang, welche COOK und CRANG (1996: 132) als „geographical knowledges“ betiteln. Dieses Wissen über eine konsumierte Ware ist insofern von Relevanz, als dass dadurch bestimmte Waren, in diesem Falle Lebensmittel, von herkömmlichen, standardisierten Produkten unterschieden werden können. „[...] constructed meaningful knowledges about (food) commodities and their geographies, and technologies for the material embodiment of these knowledges [...], become a crucial means of adding value to those commodities. Thus the meanings of foods – long the concern of anthropologists and other cultural critics following Levi-Strauss’s aphorism that ‘food has to be good to think as well as to eat’ [...] – are not only a matter of moral and cultural significance, but are also central in differentiating food products, their providers and consumers, and in adding value in markets in which there is intense pressure on profit margins“ (COOK und CRANK 1996: 134).

Die Bedeutung von Lebensmitteln ist also nicht nur kulturell signifikant, sondern spielt ebenso in der Wertschöpfung in Produktionsnetzwerken und Märkten eine entscheidende Rolle. Der finanzielle Wert eines Lebensmittels „[...] is increasingly associated with consumer knowledge about the commodity in question“ (ARCE und MARSDEN 1993: 303). Das Zusammenspiel von Nähe und Distanz im Zuge des Globalisierungsprozesses führt zu einer Wertsteigerung der Ware, denn „cultural `diversity sells“ (COOK und CRANG 1996: 134). „[I]t is necessary to provide a whole range of differentiated food commodities as if instantly harvested from the local field for the suburban and urban platter“ (ARCE und MARSDEN 1993: 304). In diesem Zusammenhang zeichnet sich ein Unterschied im Umgang mit Waren ab. Auf der einen Seite besteht ein gewollt beschränktes Konsumentenwissen über die Wege der Nahrung. Konsumenten und auch Händler trennen ganz bewusst die sozialen Umstände der Ware (Herkunft, Produktion, Wert etc.) von dieser ab. Zum praktischen Konsum von Lebensmitteln ist in diesem Sinne kein Hintergrundwissen der Produktionskette notwendig (COOK und CRANG 1996). Auf der anderen Seite und zur gleichen Zeit gibt es eine zunehmende Betonung von geographischem Wissen über Lebensmittel. „These geographical knowledges – based in the cultural meanings of places and spaces – are then deployed in order to ‘re-enchant’ (food) commodities and to differentiate them from the devalued functionality and homogeneity of standardized products, tastes and places [...]“ (COOK und CRANK 1996: 132).

Wird versucht, diese Erkenntnisse aus dem Commodity Cultures-Ansatz mit dem GPN-Ansatz zu verbinden, dann zeigt sich vor allem die starke Verbindung zwischen kultureller Einbettung, sowohl von Produktion und Verarbeitung als auch des Konsums eines Lebensmittels, mit der Möglichkeit zur Wertschöpfung und -bindung. Die Einbettung der Produktion in einen bestimmten kulturellen Kontext kann nicht nur die Produktion, sondern eben auch den Konsum beeinflussen, selbst wenn dieser räumlich und kulturell in großer Entfernung stattfindet. Umgekehrt kann die kulturelle Einbettung des

Konsums starken Einfluss auf die Produktion haben. Die kulturellen Prozesse in einem GPN sind eben nicht linear, sondern im Sinne des Commodity Cultures-Ansatz zirkular. „Cultural circuits’ representational politics produce and deploy varying kinds of geographical knowledge about food commodities. Schematically we can consider three that may be constructed for and by food consumers, concerning: settings (the contexts in which they can and should be used); biographies (how they move about the food system); and origins (where foods come from). Geographical knowledges about settings evaluate the appropriate uses of foods and contexts for their consumption” (COOK und CRANK 1996: 142).

Wird ein Produkt in seinem Globalen Produktionsnetzwerk analysiert, muss also das Wissen über die Szenerie des Konsums (*settings*), Biographien und Herkunft (*origins*) der Produkte vor dem Hintergrund der jeweiligen kulturellen Einbettung während der verschiedenen Phasen der Produktzirkulation untersucht werden. Dies stärker zu beachten wird das Ziel der folgenden Fallstudie.

Die Fallstudie bezieht sich auf eine Sparte der Lebensmittelindustrie, die besonders auf dem Wissen über die Biographien von „meaningful commodities“ (COOK und CRANK 1996: 140) in der Vermarktung aufbaut: ethische Lebensmittel. Dazu gehören sowohl Biolebensmittel, bei deren Konsum auch die Sorge um die eigene Gesundheit eine große Rolle spielen kann, als auch „relational ethics“ (WHATMORE 1997) bei denen die Konsumenten sich zum Wohl von „more distant others“ (SMITH 2000: 93) für ein bestimmtes Produkt entscheiden. „In a world where the perceived need for action is matched by the quiescence of political and economic leaders, consumption is a way in which individuals seek to ‘make a difference’“ (BRYANT und GOODMAN 2004: 344).

Der Konsum derartiger Lebensmittel ist als Teil eines Lebensstils anzusehen, wobei sich das, wofür diese Produkte als Identifikationsmerkmale eines bestimmten Lebensstils stehen, in den vergangenen Jahren verändert hat: Standen Bio- und Fair-Trade-Lebensmittel in den 1980er und 1990er Jahren tendenziell für eine Zugehörigkeit zur Friedens- und Umweltbewegung, so sind sie in den 2000er Jahren zunehmend in der öffentlichen Wahrnehmung mit Attributen wie Fitness und Genuss belegt worden. Die Gründe für den Konsum von Bio- und Fair-Trade-Lebensmittel sind dabei zwei unterschiedlichen Produktkulturen zuzurechnen. „In the case of fair trade, we speak of a ‘solidarity-seeking’ commodity culture in order to emphasize the distinctive focus on social justice through fair labour and exchange practices. For the case of green consumption, we refer to a ‘conservationseeking’ commodity culture so as to stress a ‘consuming’ concern linked to environmental sensibilities. [...] Yet, nonetheless, the two share a consumption-centred political strategy“ (BRYANT und GOODMAN 2004: 344f.).

In ihren Organisationsstrukturen und globalen Verflechtungen haben sich die Produktionsnetzwerke des ethischen Handels denen des konventionellen Handels zum Teil angenähert. Z. B. schreibt RAYNOLDS (2004: 725) über den Handel mit Biolebensmitteln: „Over the past two decades the organic agrofood system has been transformed from a loosely coordinated local network of producers and consumers to a globalized system of formally regulated trade which links socially and spatially distant sites of production and consumption.“

Geographen haben diese Entwicklungen mit zahlreichen Studien begleitet, davon zeugen diverse Studien zu Fair Trade (z. B. BRYANT und GOODMAN 2004; NELSON und PRITCHARD 2010) und Biolebensmittel (z. B. MANSFIELD 2003; GUTHMAN 2004). Be-

stehende Arbeiten von Wirtschaftsgeographen untersuchen entweder die vertikale Organisation der jeweiligen Produktionsnetzwerke (z. B. HUGHES 2005) oder die horizontalen Auswirkungen am Ort der Produktion (z. B. NEILSON und PRITCHARD 2010). Im Folgenden soll dargestellt werden, welche Bedeutung das konstruierte Wissen über die Umstände der Produktion innerhalb der Wertschöpfung und bei der Vermarktung von Biopfeffer aus Kerala erhält.

## 2 Indigene in Kerala und in den Pufferzonen des Periyar Tiger Reserve

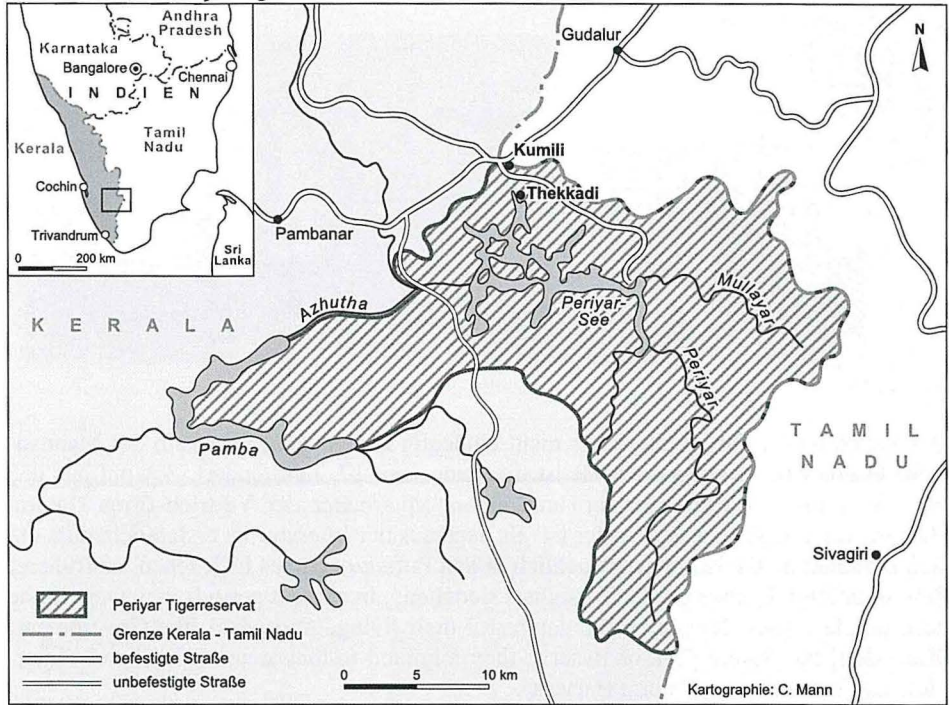
Die Pfefferbauern der Fallstudie leben im indischen Bundesstaat Kerala. Dabei ist der indigene Bevölkerungsanteil mit ca. 1,1% an der Gesamtbevölkerung des südwestlichen Bundesstaates eher gering (364.189 von etwa 31,84 Mio.). Die Mehrzahl der indigenen Bevölkerung lebt in den Distrikten der Westghats Waynad, Palakkad sowie dem Untersuchungsgebiet Idukki (hier sind es 50.943 bzw. 4,5% aller Scheduled Tribes in Kerala) (Registrar General & Census Commissioner 2001: o.S.). Vor der Unabhängigkeit lebte die indigene Bevölkerung weitestgehend ungestört in den Wäldern der Fürstenstaaten Cochin, Malabar und Travancore, die das heutige Kerala formten. Die so genannten *hillsmen* wurden sowohl vom Staat als auch von der Forstbehörde geschützt, da sie eine wertvolle Arbeitskraft in unwegsamem Gebiet darstellten. Sie mussten gelegentliche Abgaben an den Staat leisten. Durch die steigende Nachfrage an Nutzholz und die zunehmende Migration von Bevölkerungsgruppen der Ebenen in die Siedlungsgebiete der indigenen Gemeinschaften wurden diese jedoch immer mehr zurück gedrängt, bis ein Großteil von ihnen zu Landlosen wurde (Kerala Forests & Wildlife Department 2004a).

So wie Kerala im gesamt-indischen Kontext eine Vorreiterrolle hinsichtlich Alphabetisierung, Erziehung, Gesundheit oder öffentlicher Wohlfahrt trotz eines vergleichbar geringen ökonomischen Wachstums einnimmt, so besitzt der Bundesstaat auch im Zuge von *affirmative action*-Programmen<sup>4</sup> sowie der Organisation und Mobilisierung von Indigenen gegen Diskriminierung einen besonderen Stellenwert (DESHPANDE 2000). Dennoch müssen die Indigenen Keralas mit ähnlichen Situationen wie im restlichen Indien umgehen. Dazu gehören Vertreibung, Enteignung und somit das Fehlen von Grundbesitz. Das dadurch oftmals nicht zu vermeidende Eingehen von Arbeitsverhältnissen zu Nicht-Indigenen macht die indigenen Gemeinschaften abhängig (BHENGRA u. a. 1999).

---

<sup>4</sup> Bereits 1915 wurden im damaligen Fürstenstaat Travancore unter Britischer Herrschaft Arbeitsplätze für die „Unberührbaren“ (heute Scheduled Castes) geschaffen (DESHPANDE 2000: 323).

Abb 2: Karte des Periyar Tigerreservats



Quelle: Eigene Darstellung

Innerhalb des Untersuchungsgebietes, den Pufferzonen des Periyar Tiger Reserve – PTR (siehe Abb. 2), leben heute insgesamt vier indigene Gruppen (*Mannan*, *Paliyan*, *Urali* und *Malaarayan*)<sup>5</sup>, die sich auf unterschiedliche Siedlungen aufteilen. Von diesen vier Gruppen sind die Mannan, Paliyan und Urali in den biologischen Anbau von Pfeffer involviert, wobei die Mannan (siehe Abb. 3) die größte indigene Gemeinschaft darstellt. Deshalb wurde sie für die empirische Arbeit als Fallbeispiel ausgewählt und auf ihre Situation im Folgenden besonders eingegangen. Der Name *Mannan* wird auf unterschiedliche Weise hergeleitet. LUIZ (1962: 177) sieht in ihm eine Zusammensetzung der Worte „*Mannu*“ (Erde) und „*Manushian*“ (Mensch), also „Menschen der Erde/des Landes, die/das sie bewohnen“. In anderer Quelle (KATTAKAYAM 1996: 549f.) sowie in dem Interview mit einem Pfefferfarmer eines Mannendorfes im PTR findet die Herleitung über das Malyalamwort „*Mannavan*“ statt, welches „König“ bedeutet. Es existieren verschiedene Erzählungen und Lieder über ihre Herkunft, die insofern übereinstimmen, als dass die Mannan aus dem früheren benachbarten Fürstentum Madurai in die Berge des heutigen Kerala einwanderten. „Our ancestors owned kingdom, they owned a palace. But then some uncertain things happened at that time, and they migrated from the kingdom. They worked before for the king in the palace“ (Interview mit Vertreter der Mannan).

<sup>5</sup> Die im Folgenden verwendeten Schreibweisen beziehen sich auf die in der gängigen Literatur am häufigsten gebrauchten. Weitere Schreibweisen sind u. a. *Palliyan*, *Palliyar*, *Palleyar* und *Uraly*.

**Abb. 3: Mannan in ihrem Dorf nahe Kumily**

Diese Abbildung ist im Rahmen der online Publikation nicht verfügbar.

Der Zeitpunkt hierfür ist allerdings nicht eindeutig festzulegen; innerhalb der Mannan-Gemeinschaft im Umfeld des PTR ist die Rede vom 17. Jahrhundert. Sowohl aus den Interviews mit den Pfefferfarmern und einem Mitarbeiter der Vertriebsfirma Natural Harvest, der ein Kenner der Dörfer ist, als auch aus der Literatur ist ersichtlich, dass die Gemeinschaften, die heute hauptsächlich in den Pufferzonen des PTR leben, zu früherer Zeit im tieferen Dschungel der Westghats siedelten: „In ancient periods they were in the deep jungles. They depend on the nature for their living. And when [the Government] discuss[ed] the Nature Park or Reserve they migrated to that area, settled here” (Interview mit Vertreter von Natural Harvest).

Mit zunehmender Entwaldung und dem Dammbau zur Stauung des Periyar-Sees 1895 wurden die Gemeinschaften zunächst immer weiter an den Rand der Wälder gedrängt, bis sie schließlich mit der Einrichtung des PTR in den 1950er Jahren auf Druck des Staates jenseits der Kernzone des Nationalparks sesshaft wurden (KATTAKAYAM 1996: 546). Trotz dieser Umsiedlung wurden ihnen noch bestimmte Rechte der Waldnutzung zugesprochen. „Still they have the right to go to the forest without permission. They are the only people who have the right to enter the forest without permission” (Interview mit Vertreter der Mannan).

Die angebauten und gesammelten Produkte der Mannan werden u. a. auf dem lokalen Markt in Kumily verkauft. Weitere Einkommensquellen stellen der im angrenzenden Kumily stark angestiegene Nationalparks-Tourismus, Arbeiten bei der Forstbehörde als auch landwirtschaftliche Arbeiten auf Plantagen von indischen nicht-indigenen Betreibern dar (KATTAKAYAM 1996: 546). Außerdem beträgt der Fischfang im Periyar-See (40% der Beschäftigung) zum Lebensunterhalt bei (ARUN u. a. 2001: 15). Die territoriale Einbettung am Rande des Nationalparks hat also umfangreiche wirtschaftliche und kulturelle Bedeutung für die Mannan. Die Mannan leben in Dorfverbänden als Klans zusammen, denen ein Oberhaupt vorangestellt ist. Derzeit existieren in Kerala 16 unterschiedliche Siedlungen mit insgesamt etwa 1000 Familien bzw. 4500 Personen (Kerala Forests & Wildlife Department 2004b).

### 3 Die Mannan im globalen Biopfeffer-Produktionssystem

Generell stützte sich die traditionelle Wirtschaftsform der Mannan auf die Ressourcen, die der Wald ihnen bot. Lediglich der Anbau von Fingerhirse und Reis wurde nach der Umsiedlung in den 1950er Jahren in kleinem Maßstab praktiziert, und auch dieser nur im Sinne einer Subsistenzwirtschaft. Die Regierung hat jeder Familie der indigenen Gemeinschaften ein Stück Land zugesprochen, das sie entsprechend ihren Vorstellungen eigenständig bewirtschaften kann. Diese feste Zuschreibung von Land in der Pufferzone des Nationalparks sollte den weiteren unkontrollierten Holzschlag und damit eine Umweltzerstörung verhindern. Der Anbau von Pfeffer (siehe Abb. 4) wurde erst in den 1980er Jahren eingeführt. Wie dies genau geschah ist unklar, vermutlich hatte jedoch der vermehrte Zustrom von Siedlern in das Gebiet um Kumily einen gewissen Einfluss. Zuvor wurde zwar auch Pfeffer konsumiert, dieser war jedoch, wie auch heute noch praktiziert, wild gesammelt und unterscheidet sich von dem kultivierten Pfeffer in Größe und Geschmack.

**Abb. 4: Mannan-Bauer mit Pfefferpflanze**



Fotos: Martin Franz

Aus ihrem Natur- und Umweltverständnis erklärt sich auch ihr Umgang mit dem relativ neuen Feld der Pfefferkultivierung: „The whole community is depending on the nature, so they don't want to spoil the nature. They say they are part of the nature” (Interview mit einem Vertreter der Mannan). In diesem Sinne werden keine Pestizide oder



künstlichen Düngemittel für den Pfefferanbau verwendet. Die ohnehin mineralhaltige und auf natürliche Weise durch Mulch gedüngte Erde der Gärten bietet eine gute Basis für das Kultivieren unterschiedlicher Pflanzen. Neben Pfeffer finden sich auch Kaffee und Kardamom in den Pflanzungen der indigenen Gemeinschaften. Hier zeigt sich das verbreitete System des *Inter-* bzw. *Multicropping*, das ein Nebeneinander unterschiedlicher Pflanzen auf einem Feld vorsieht. Obgleich alle drei Pflanzen nach ökologischen Standards angebaut werden, wird nur der Pfeffer auch als solcher vermarktet. Dies liegt daran, dass in der Region um Kumily keine Nachfrage nach ökologisch angebautem Kaffee besteht bzw. kein Unternehmen vorhanden ist, das ihn als solchen vertreiben würde. Daher findet ein Absatz über den konventionellen Markt statt. Im Falle des Kardamoms gestaltet sich der Absatz insofern schwierig, als dass Kardamom sehr schädlinganfällig ist. Bei der Produktion großer Mengen ist daher ein Verzicht auf Pestizide schwierig. Ökologischen Standards entsprechender Kardamom wird nur in geringen Mengen angebaut. Er geht zusammen mit dem von den Indigenen wild gesammelten Kardamom, der sich in der Größe vom konventionellen unterscheidet, in den lokalen Markt ein.

Die intensive Bodenbearbeitung ist nach wie vor ein Phänomen, das in der Kultur der Indigenen nicht bzw. geringfügig realisiert wird. Dass dennoch vermehrt Pfeffer angebaut wird, liegt daran, dass die Nutzung von wildem Pfeffer bereits bekannt war und Pfeffer generell eine verbreitete Kulturpflanze ist, welche fast jeder Bauer in der Region konventionell oder ökologisch anbaut. Der Arbeitsaufwand, den die Indigenen dabei betreiben müssen, ist an einer konventionellen Anbauweise gemessen gering. „They say that it is basically that you just leave the plants alone and it produces. So it is very minimal farming of the tribals. So only during the harvest season they just go and plup the pepper” (Interview mit Vertreter von Natural Harvest).

Auf dieser Basis wird vor allem grüner Pfeffer geerntet, welcher jedoch nicht in gleichem Maße von der Käuferorganisation für den deutschen Markt nachgefragt wird. Die Hauptnachfrage besteht für weißen und schwarzen Pfeffer. So entsteht ein Angebotsüberhang, der auf dem lokalen Markt für konventionellen Pfeffer eingeht. Der Grund für dieses Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage liegt in der traditionell frühen Ernte der Pfefferbeeren noch vor der Reifezeit. Üblicherweise wird mit der Ernte begonnen, wenn rund ein Zehntel der Beeren rötlich gefärbt ist. Diese Phase beginnt im Dezember und dauert bis Februar, manchmal auch bis März. Die Mannan ernten jedoch schon im November, wenn die Beeren noch vollständig unreif sind. Dies geschieht hauptsächlich aufgrund der Tatsache, dass sie einen Ernteausfall verhindern wollen. Der Pfeffermarkt unterliegt sehr starken Schwankungen, die auf klimatische Einflüsse oder Schädlingsbefälle zurückzuführen sind, die komplette Ernten vernichten können. Wenn zeitgleich der Markt durch Pfeffer aus anderen Regionen oder Ländern gedeckt werden kann, erhalten die indigenen Bauern kein Geld. Aufgrund dieser Erfahrung und um diesem Fall vorzubeugen ernten sie früher als notwendig, so dass ein Überschuss an grünem Pfeffer die Folge ist. Während schwarzer Pfeffer zu dem wertvolleren weißen Pfeffer weiterverarbeitet werden kann, ist dies mit grünem Pfeffer nicht möglich. Zudem ist wohl auch der über viele Jahre fehlende Zugang zu Wissen über effiziente Anbauweisen ein Faktor, der zu den beschriebenen Entscheidungen, bewusst oder unbewusst, geführt hat. Laut DESHINGKAR u. a. (2003: 627f.) waren besonders die Kaste der Unberührbaren sowie alle in der Hierarchie darunter liegenden Bevölke-

rungsteile Indiens, also auch die Indigenen, über Jahrzehnte hinweg von technischen Innovationen ausgeschlossen. DANDA führt die möglichen Gründe für eine bestimmte wirtschaftliche Lebensweise an: „Influence of ecological condition on the choice of livelihood of a people emphasizes that economy in general, as the expression of their techno-cultural efficiency in the exploration of and adaptability to a given ecological setting at a particular point of time is one of the key factors to regulate the style of life of the people concerned. Thus, with the passage of time, any change in the ecological setting or techno-cultural attainment of the concerned people is expected to reflect upon the pattern of livelihood of them. As some changes in both the fronts either independent or due to feed-back between the two are inevitable, this suggests the possibility for viewing economic transformation as a steady ongoing process” (DANDA 1991: 37).

Dieser Gedanke spielt bei der Betrachtung einer kulturspezifischen Arbeitsweise eine wichtige Rolle. Zu Beginn des Pfefferanbaus wurde der Pfeffer nur an Zwischenhändler verkauft, die Preise dafür waren sehr gering. Die Macht und der größte Gewinn lagen bei den Zwischenhändlern, die den Pfeffer zu einem erheblich höheren Preis weiterverkauften. Mit dem Erscheinen des Unternehmens CGH Earth in Kumily bekamen die indigenen Pfefferbauern die Möglichkeit, ihre Produkte wesentlich gewinnbringender zu verkaufen. Dabei erhielten sie auch Unterstützung der Forstbehörde, die eine wichtige Rolle in dem Netzwerk zur Vermarktung des Pfeffers einnimmt, da sie für eine Vertrauensbasis zwischen Indigenen und Geschäftsleuten sorgt (siehe Abb. 1).

Die indigenen Gemeinschaften, die bis dato keine andere Form des Absatzes ihrer Produkte außer der Abnahme durch lokale Händler kannten, waren zu Beginn der Bemühungen von Natural Harvest voller Misstrauen. Sie stellten sich die Frage, weshalb sie auf den normalen Marktpreis noch einmal ein Viertel mehr bekämen, würden sie ihre Anbaumethode von fremden Personen im Zertifizierungsprozess kontrollieren und begutachten lassen. Es ist nicht verwunderlich, dass sie in diesem Zusammenhang einen anderen Hintergedanken als den der Bestrebung nach einer Einbindung der lokalen Bevölkerung in das Hotelunternehmen vermuteten, wenn die Geschichte der Indigenen in Kerala beachtet wird. „They thought there is some hidden agenda or something else in the game“ (Interview mit Vertreter von Natural Harvest).

Die Forstbehörde, die in engem Kontakt mit den indigenen Gemeinschaften steht und ihnen ebenfalls als Arbeitsgeber dient, wirkte als Vertrauensorgan. Erst durch das persönliche Vertrauen der Indigenen in die unmittelbar beteiligten Akteure des Netzwerkes kann in diesem Fall ein Mehrwert im Produktionsnetzwerk geschaffen werden. Ohne die Netzwerkeinbettung der Mannan in gewachsene Beziehungen zu der Forstbehörde, hätte eine solche Vertrauensbildung zu den Unternehmensakteuren im Netzwerk kaum stattfinden können. Dieses Vertrauensverhältnis konnte auch dazu genutzt werden, eine spätere Ernte für den Pfeffer bei den Mannan populärer zu machen. Somit werden jetzt zunehmend Produkte geerntet, die der Kunde in Deutschland nachfragt. Durch den selektiven Transfer von Wissen über die Konsumentenwünsche werden also zunehmend die Verhaltensweisen der Produzenten des Ausgangsprodukts verändert. Generell müssen die Bauern die Bereitschaft haben, sich an Produktionsstandards zu binden, die in Deutschland vor dem Hintergrund einer völlig anderen gesellschaftlichen Einbettung entstanden sind. Die Vermittlung dieses Wissens liegt bei dem Zwischenhändler Natural Harvest, der damit eine wichtige Vermittlerfunktion zwischen den ver-

schiedenen kulturellen Sphären des Produktionsnetzwerkes einnimmt. Dadurch definiert sich gleichzeitig die Machtfunktion dieses Zwischenhändlers.

## 4 Pfefferkonsum und die Vermarktung der Produktherkunft

Die Mannan Pfefferbauern vom Lake Periyar sind vor allem durch Geschäftsbeziehungen mit dem indischen Zwischenhändler Natural Harvest und der deutschen Ecoland Herbs & Spices GmbH in die globale Ökonomie integriert. Diese Importorganisation hat ein primäres Interesse am indischen Biopfeffer zur Weiterverarbeitung von Schweinefleisch aus der eigenen Zucht und Erzeugung von Bio-Fleischprodukten. Zunehmend wird der Pfeffer aber auch als Gewürz – ganz und gemahlen – vor allem über das Internet aber auch im Feinkost Einzelhandel vertrieben. Bei den Marketingmaßnahmen wird stark die besondere Produktherkunft betont. Dies erlaubt die Abgrenzung von konventionellem Pfeffer und wurde auch durch einen Vertreter von CGH Earth hervorgehoben: „He [Vorsitzender der BESH] has a good story in this. When he is selling his pepper products, he says that he is getting a good publicity with this tribal community in far away Periyar. I think this helps him a lot“ (Interview mit Vertreter von CGH Earth).

In der Tat sind auf der BESH-Website Hinweise zu den geographischen, ethnischen wie organisatorischen Besonderheiten des Produktionssystems zu finden. Wie bei BESH zu lesen ist: „Seit jeher gilt indischer Pfeffer als der beste der Welt. In Indien wiederum ist der Pfeffer aus den Western Ghats als der mit dem feinsten und edelsten Aroma bekannt. Diese bis zu 2700m hohe Gebirgskette verläuft entlang der südindischen Malabar-Küste im Bundesstaat Kerala, früher wie heute auch Pfefferküste genannt. Im Zentrum der Western Ghats befindet sich der Lake Periyar Nationalpark, der berühmt ist für seine unglaubliche Artenvielfalt. Wildlebende Elefanten, Tiger, Leoparden und Büffel sind dort keine Seltenheit. Inmitten des Nationalparks wird dieser einzigartige Pfeffer von den dort ansässigen Ureinwohnern, die noch in Stammesgemeinschaften leben, nach den Ecoland Bio-Richtlinien ohne jeglichen Einsatz von Chemikalien angebaut. Es werden ausschließlich die aromatischen, traditionellen Pfeffersorten verwendet, die ansonsten vom Aussterben bedroht sind. Die Erntemengen sind nicht groß, dafür ist das Aroma dieses Pfeffers unglaublich intensiv“ (BESH 2010: 3).

Ähnliche Aussagen können auf allen Internetseiten gefunden werden, die als Wiederverkäufer für dieses Produkt in Erscheinung treten (vgl. z. B. [www.manufactum.de](http://www.manufactum.de), [www.kaefer.de](http://www.kaefer.de), [www.ingo-holland.de](http://www.ingo-holland.de)). Das Produkt erhält dadurch eine andere Bedeutung, als es in anderen raum-zeitlichen oder kulturellen Kontexten hat. Die in der Pufferzone des Nationalparks stattfindende Produktion wird in der Vermarktung „inmitten des Nationalparks“ verlegt. Mit der Betonung von exotischen Tieren und „Ureinwohnern, die noch in Stammesgemeinschaften leben“ werden Bilder von den Produktionsbedingungen konstruiert, die Naturverbundenheit suggerieren und das Leben der Bauern romantisieren. Diese Bilder werden verbunden mit dem systemischen Vertrauen des Konsumenten in die Zertifizierung nach „Ecoland Bio-Richtlinien“. Die Produktherkunft und die Zirkulation von Wissen über diese Herkunft schaffen Wert. Daher ist

diese Unterstreichung der Umstände der Produktion ein wichtiges Instrument für den Verkauf des Produkts über Onlineshops und Einzelhandel. Es schafft Interesse bei potentiellen Käufern und Konsumenten. Gleichzeitig wird damit die Teilhabe an dem Produktionsnetzwerk auf die indigenen Pfefferbauern beschränkt. Nicht-Indigenen ist der Zugang verwehrt.

Die bewusste Entscheidung von Konsumenten für fair gehandelte oder nach ökologischen Standards angebaute Produkte hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. In diesem Kontext wird bewusster Konsum als Beitrag zu einer besseren Welt bzw. als Beitrag zu positivem sozialem Wandel gesehen. Dieser Aspekt wird auch durch BESH/Ecoland in ihrem öffentlichen Auftritt kommuniziert. „Für diesen Gourmet-Pfeffer erhalten die Stammesgemeinschaften von Ecoland Herbs & Spices einen garantierten Mehrpreis von bis zu 50% über dem handelsüblichen Marktpreis. Mit dem Kauf dieses Pfeffers unterstützen Sie direkt diese Stammesgemeinschaft und den Bau von Kindergärten, Schulen und Krankenstationen in deren Gebiet“ (BESH 2010: 3).

Dafür sind Konsumenten bereit, einen Preisaufschlag zu bezahlen. Das Wissen über die Formen und Umstände der Produktion schafft ein Kriterium bei der Konsumententscheidung, jenseits des Produktpreises und der Qualität. Dieses steht im Gegensatz zum gewöhnlich geringen und begrenzten Wissen über die Formen der Produktion, die beim Konsum von konventionell produzierten Lebensmitteln vorliegen. Stattdessen werden, wie im untersuchten Fall zur Vermarktung von südindischem Pfeffer, bewusst soziokulturelle Praktiken und Kontexte der Produktion mit dem soziokulturellen Kontext des Konsums kombiniert und Assoziationen geschaffen. Dies wird auch von COLLINS (2000: 99) verdeutlicht, der argumentiert, dass soziale Beziehungen innerhalb eines Produktionssystems durch eine Reihe verschiedener Faktoren beeinflusst werden. Dabei werden diese stark durch spezielle Lebensstile und Konsummuster auf der Nachfrageseite definiert. So hat z. B. auch die kulturell beeinflusste Konzeption des ethischen Konsums das Potential, Machtbeziehungen innerhalb von Produktionsnetzwerken zu beeinflussen.

Zudem erhält das Produkt Pfeffer, welches zum Standard jeder westlichen Küche gehört, durch das vermittelte Wissen zum Produktionshintergrund eine besondere, abgrenzende und vor allem wertschaffende Dimension, einen Identitätswert. Die Szenerie des Konsums (*settings*) kann durch die Vermarktung der Produktherkunft verändert werden. Der von Indigenen angebaute Pfeffer wird vom Standardprodukt zum Luxusgut in einer Marktnische. Der Identitätswert wird zum wichtigen Teil des Gesamtwertes des Produktes. Um das Marktsegment zu unterstreichen, wird der Pfeffer von den diversen Anbietern in der Regel in hochwertigen Blechdosen oder Glasbehältern angeboten, welche den Pfeffer auch vor Sonnenlicht schützen. Die Verkaufspreise auf den verschiedenen Vertriebsplattformen im Internet für 100 Gramm schwarze Pfefferbeeren liegen zwischen 4,95 Euro (BESH / Ecoland) und 11 Euro (Käfer Feinkost, siehe Abb. 5). Wenn diese Einzelhandelspreise in Relation zu den indischen Auktionspreisen gesetzt werden, erscheinen sie sehr hoch. Im Mai 2010 wurden auf der indischen Terminbörse 100 kg Hochlandpfeffer für ungefähr 16.500 indischen Rupien gehandelt (NAIR 2010, o.S.). Dies entspricht 280 Euro (somit 100 Gramm = 0,28 Euro) und verdeutlicht, wie groß die Gewinnmargen der deutschen Händler sein müssen. Auch dann noch, wenn die selbst erklärten 50 Prozent addiert werden. Es sind somit vor allem die Akteu-

re aus der westlichen Welt, die ihr Marktwissen über Konsumentenpräferenzen nutzen und einen Großteil des bezahlten Wertes und der Profite abschöpfen.

## 5 Fazit

Die Konsumententscheidung im dargestellten Pfefferproduktionssystem kann aus mehreren Gründen erfolgen: Neben der Produktqualität und ethischen Motiven beim Kauf von Lebensmitteln kann das Bedürfnis der Abhebung von der Masse der Bevölkerung ein Grund sein. Durch die Betonung der Herkunft und Produktgeschichte des Pfeffers wird ein Identitätswert geschaffen. Konsumenten von Produkten wie dem Pfeffer im Fallbeispiel verwenden diesen nicht nur als eine beliebige Zutat in der Nahrungszubereitung, sondern vielmehr als ein Element der Selbstdefinierung. So können sie sich von der breiten Masse derer absetzen, die konventionelle Produkte aus dem Supermarkt konsumieren. Das Gefühl, das hinter einem solchen Kauf steht, ist entscheidend. Damit unterscheiden sich die Konsum-Settings von der konventionellen Verwendung von Pfeffer als einem standardisierten Massenprodukt, über dessen Herkunft der Konsument wenig Wissen hat.

Die (konstruierte) Herkunft eines Produktes wird zum ausschlaggebenden Argument für die Kaufentscheidung von Konsumenten. Mit der Produktbiographie wird die Ernte der indigenen Pfefferbauern aus Kerala vermarktet und der Identitätswert des Produktes erhöht. So soll das Kaufverhalten deutscher Konsumenten beeinflusst werden. Sie übernehmen damit eine entscheidende Rolle im gegenwärtigen grenzüberschreitenden Prozess der Globalisierung. Dennoch verbleiben die Profite größtenteils bei den westlichen Akteuren. Trotz eines überdurchschnittlichen Preises, der den Pfefferbauern für indische Verhältnisse bezahlt wird, was ihnen Nahrungssicherheit und auch Konsumgüter nicht-indigener Kulturen ermöglicht, wird deren Geschichte vor allem gewinnbringend bei den Akteuren mit Wissen über die Konsummärkte eingesetzt.

Es lässt sich also feststellen, dass auch mit sogenanntem ethischem Handel Geld verdient werden kann. Für die Dauerhaftigkeit des Projektes liegt hier ein entscheidender Vorteil: Es ist nicht von Spenden oder selbstlosen Engagement abhängig, sondern bringt allen Beteiligten Gewinn und damit ausreichend Grund, das Produktionsnetzwerk beizubehalten und weiterzuentwickeln. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch, dass die Macht weiterhin bei den Unternehmen liegt und diese den Großteil des Wertes binden. Dennoch verdienen die Bauern deutlich mehr als in herkömmlichen Netzwerken. Für die beteiligten Bauern bedeutet die Einbindung in das alternative Produktionsnetzwerk also eine Stärkung ihrer Lebensgrundlage. Allerdings lässt sich feststellen, dass die Möglichkeiten zum Zugang zu diesem alternativen Netzwerk sehr selektiv sind. Die Teilnahme der Bauern ist bislang nicht nur an deren territoriale Einbettung im Umfeld des Nationalparks gebunden, sondern auch an ihre kulturelle Einbettung in die indigenen Gemeinschaften. Zusätzlich müssen sie die Bereitschaft haben, sich an Produktionsstandards zu binden, die in Deutschland vor dem Hintergrund einer völlig anderen gesellschaftlichen Einbettung entstanden sind. Letzten Endes liegt die Entscheidung darüber, wie groß der Marktanteil derartiger alternativer Netzwerke wird, beim Konsumenten.

ten. Der Anteil des ethischen Handels wächst zwar, aber es ist anzunehmen, dass dieses Wachstum Grenzen haben wird. Der im Einzelhandel vermarktete Identitätswert durch die Besonderheit des Produktes funktioniert nur so lange, wie es auch wirklich für den Konsumenten etwas Besonderes ist und er sich durch sein Konsum-Setting von der Masse der Konsumenten absetzen kann. Hier zeigt sich die Zirkularität zwischen der (konstruierten) Produktherkunft und ihrem Konsum-Setting. Die Wertschöpfung durch den Aufbau eines Identitätswertes ist an die Produktherkunft gebunden, die selektiv nur für bestimmte Produzenten offen sein kann, weil sonst der Identitätswert sinkt.

Das Fallbeispiel diene aber nicht nur dazu, zu analysieren, wie das konstruierte Wissen über Biographien und Herkunft des Produktes zur Wertschöpfung und -bindung innerhalb des Netzwerkes genutzt wird. Anhand des Fallbeispiels wurde auch versucht, Grundelemente des GPN- mit dem Commodity Cultures-Ansatz zu verbinden. Im Commodity Culture-Ansatz wird die Bewegung von Waren und Wissen über diese Waren durch die unterschiedlichen Phasen der Produktion, Distribution und des Konsums als ein nicht-linearer Kreislauf verstanden. Das Fallbeispiel hat gezeigt, dass eine solche zirkulare Betrachtung hilfreich ist, um die sich wandelnde Bedeutung eines Produktes in den unterschiedlichen Phasen der Produktion, Distribution und des Konsums besser zu verstehen. Die Beachtung dieser sich wandelnden Bedeutung und dem eng mit ihr verbundenen (geographischen) Wissen über das Produkt sollte bei der Analyse von Globalen Produktionsnetzwerken beachtet werden. Die Unterscheidung zwischen Wissen über die Szenerie des Konsums (settings), Biographien und Herkunft (origins) der Produkte bietet eine Grundlage zur tiefergehenden Analyse der Einbettung der Akteure und Produkte innerhalb der verschiedenen Phasen der Produktzirkulation in einem Globalen Produktionsnetzwerk.

## 5 Literatur

- APPADURAI, Arjun (1996): *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- ARCE, Alberto und Terry MARSDEN (1993): The social construction of international food: a new research agenda. *Economic Geography* 69 (3), S. 293-311.
- ARUN, L.K.; JAYASANKAR, B. und Mathew Abraham KURIAN (2001): Biodiversity Conservation and Livelihood Issues of Tribefolks: A case study of Periyar Tiger Reserve. – Kerala Research Programme on Local Level Development Discussion Paper 37, Thiruvananthapuram.
- BESH – Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall (2010): Die Ecoland Gewürz-Projekte.  
[www.shop.besh.de/includes/languages/german/information/ecoland\\_herbs\\_n\\_spices.pdf?osCsid=902dc50963fb6827f43da9fda129d574](http://www.shop.besh.de/includes/languages/german/information/ecoland_herbs_n_spices.pdf?osCsid=902dc50963fb6827f43da9fda129d574) (19.12.2010).
- BHENGRA, Ratnakar; BIJOY, C.R. und Shimreichon LUTHUI (1999): *The Adivasis of India*, London: Minority Rights Group.

- BRYANT, Raymond L. und Michael K. GOODMAN (2004): Consuming narratives: the political ecology of 'alternative' consumption. *Transactions of the Institute of British Geographers* 29 (3), S. 344-366.
- COE, Neil M.; DICKEN, Peter und Martin HESS (2008): Global production networks: realizing the potential. *Journal of Economic Geography* 8 (6), S. 271-295.
- COE, Neil M.; HESS, Martin; YEUNG, Henry Wai-Chung; DICKEN, Peter und Jeffrey HENDERSON (2004): Globalising regional development: A global production networks perspective. *Transactions of the Institute of British Geographers* 29 (4), S. 468-484.
- COLLINS, Jane L. (2000): Tracing Social Relations in Commodity Chains: The Case of Grapes in Brazil. In: Angeliq ue HAUGERUD; Peter D. LITTLE und Margaret Priscilla STONE (Hrsg.), *Commodities and Globalization: Anthropological Perspectives*, Lanham: Rowman & Littlefield, S. 97-109.
- COOK, Ian (2006): Geographies of food: following. *Progress in Human Geography* 30 (5), 655-666.
- COOK, Ian und Philip CRANG (1996): The World on a Plate: Culinary Culture, Displacement and Geographical Knowledges. *Journal of Material Culture* 1 (2), S. 131-153.
- COOK, Ian; CRANG, Philip und Mark THORPE (2000): Have you got the customer's permission? Category management and circuits of knowledge in the UK food business. In: John R. BRYSON; Peter W. DANIELS; Nick HENRY und Jane POLLARD (Hrsg.), *Knowledge, Space, Economy*, London und New York: Routledge, S. 242-260.
- COOK, Ian und Michelle HARRISON (2007): Follow the thing: West Indian hot pepper sauce. *Space and Culture* 10 (1), S. 40-63.
- DANDA, Ajit K. (1991): *Tribal Economy in India*, New Delhi: Inter-India Publications.
- DANNENBERG, Peter (2008): Herausforderungen der Einbindung afrikanischer Lebensmittelproduzenten in internationale Wertschöpfungsketten - Das Beispiel des privaten Standards Globalgap im Obst- und Gemüsebau in der Mt. Kenya Region. *Zentralblatt für Geologie und Paläontologie Teil 1* (3/4), S. 337-353.
- DESHINGKAR, Priya; KULKARNI, Usha; RAO, Laxman und Sreenivas RAO (2003): Changing Food Systems in India: Resource-sharing and Marketing Arrangements for Vegetable Production in Andrah Pradesh. *Development Policy Review* 21 (5-6), S. 627-639.
- DESHPANDE, Ashwini (2000): Does Caste Still Define Disparity? A Look at Inequality in Kerala, India. *The American Economic Review* 90 (2), S. 322-325.
- FRANZ, Martin und Markus HASSLER (2008): Globale Produktionsnetzwerke in der Biobranche: Indischer Pfeffer für schwäbisches Biofleisch. *Geographische Rundschau* 60 (9), S. 28-34.
- FRANZ, Martin und Markus HASSLER (2010): The value of commodity biographies: integrating tribal farmers in India into a global organic agro-food network. *Area* 42 (1), S. 25-34.

- FREIDBERG, Susanne (2004): French beans and food scares: culture and commerce in an anxious age, Oxford: Oxford University Press.
- FRIEDMAN, Jonathan (1994): Cultural Identity & Global Process, London: Sage.
- GEREFFI, Gary (1994): The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks. In: Gary GEREFFI und Miguel KORZENIEWICZ (Hrsg.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport: Praeger. S. 95-122.
- GEREFFI, Gary (1999): International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics* 48 (1), S. 37-70.
- GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John und STURGEON, Timothy (2005): The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12 (1), S. 78-104.
- GIDDENS, Anthony (1991): *Modernity and Self-Identity*, Cambridge: Polity Press.
- GUTHMAN, Julie (2004): Back to the land: the paradox of organic food standards. *Environment and Planning A* 36 (3), S. 511-528.
- HARVEY, David (1990): Between space and time: reflections on the geographical imagination. *Annals of the Association of American Geographers* 80 (3), S. 418-434.
- HENDERSON, Jeffrey; DICKEN, Peter und HESS, Martin und COE, Neil und Henry Wai-Chung YEUNG (2002): Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy* 9 (3), S. 436-464.
- HESS, Martin (2004): Spatial relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Progress in Human Geography* 28 (2), S. 165-186.
- HUGHES, Alex (2005): Responsible retailers? Ethical trade and the strategic re-regulation of cross-continental food supply chains. In: Niels FOLD und Bill PRITCHARD (Hrsg.), *Cross-Continental Food Chains*, London: Routledge, S. 139-152.
- HUGHES, Alex; WRIGLEY, Neil und Martin BUTTLE (2008): Global production networks, ethical campaigning, and the embeddedness of responsible governance. *Journal of Economic Geography* 8 (3), S. 345-367.
- JACKSON, Peter; WARD, Neil und Polly RUSSELL (2009): Moral economies of food and geographies of responsibility. *Transactions of the Institute of British Geographers* 34 (1), S. 12-24.
- KATTAKAYAM, Jacob J. (1996): Marriage and Family among the Tribals of Kerala: A Study of the Mannans of Idukki District. *Journal of Comparative Family Studies* 27 (3), S. 545-558.
- Kerala Forests & Wildlife Department (2004a): Tribal Welfare.: [www.keralaforest.org/html/management/index.htm](http://www.keralaforest.org/html/management/index.htm) (25.11.2008).
- Kerala Forests & Wildlife Department (2004b): Tribal Settlements in the Forests of Kerala. [www.keralaforest.org/html/management/tribaldev.htm](http://www.keralaforest.org/html/management/tribaldev.htm) (25.11.2008).
- LUIZ, A. A. D. (1962): *Tribes of Kerala*, New Delhi: Bharatiya Adimjati Sevak Sangh.



- MANSFIELD, Becky (2003): From catfish to organic fish: making distinctions about nature as cultural economic practice. *Geoforum* 34 (3), S. 329-342.
- MARCUS, George E. (1995): Ethnography in/of the world system: the emergence of multi-sited ethnography. *Annual Review of Anthropology* 24, S. 95-117.
- MENELL, Stephen J.; MURCOTT, Anne und Anneke H. VAN OTTERLOO (1992): *The Sociology of Food: Eating, Diet and Culture*, London: Sage.
- MILLER, Daniel (1995): Consumption and Commodities. *Annual Review of Anthropology* 24, S. 141-161.
- NAIR, G.K. (2010): Pepper prices turn hot on supply woes. *The Hindu Business Line*. [www.thehindubusinessline.com/2010/05/24/stories/2010052450801400.htm](http://www.thehindubusinessline.com/2010/05/24/stories/2010052450801400.htm) (31.7.2010).
- NEILSON, Jeff und Bill PRITCHARD (2009): *Value Chain Struggles: Institutions and Governance in the Plantation Districts of South India, West Sussex*: Blackwell.
- NEILSON, Jeff und Bill PRITCHARD (2010): Fairness and ethicality in their place: The regional dynamics of fair trade and ethical sourcing agendas in the plantation districts of South India. *Environment and Planning A* 42 (8), S. 1833-1851.
- NUHN, Helmut (2004): Coffee Boom and Coffee Crisis – Open Markets, Global Competition and Consequences for Developing Countries. *Die Erde* 135 (1), S. 1-30.
- ORLOVE, Benjamin S. und Henry J. RUTZ (1989): Thinking About Consumption: A Social Economy Approach. In: Henry J. RUTZ und Benjamin S. ORLOVE (Hrsg.), *The Social Economy of Consumption*, Lanham: University Press of America. S. 1-57.
- ORO, Kohei und Bill PRITCHARD (2011): The evolution of global value chains: displacement of captive upstream investment in the Australia-Japan beef trade. *Journal of Economic Geography* 11 (4), S. 709-729.
- RAYNOLDS, Laura T. (2000): Re-embedding global agriculture: The international organic and fair trade movements. *Agriculture and Human Values* 17 (3), S. 297-309.
- RAYNOLDS, Laura T. (2004): The Globalization of Organic Agro-Food Networks. *World Development* 32 (5), S. 725-743.
- Registrar General & Census Commissioner (2001): *Census of India 2001*. [www.censusindia.gov.in](http://www.censusindia.gov.in) (27.07.2009).
- SMITH, David Marshall (2000): *Moral Geographies: Ethics in a World of Difference*, Edinburgh: Edinburgh University Press.
- SPIITLER, Gerd (2002): Globale Waren – Lokale Aneignungen. In: Brigitte HAUSER-SCHÄUBLIN und Ulrich BRAUKÄMPER (Hrsg.), *Ethnologie der Globalisierung. Perspektiven kultureller Verflechtungen*, Berlin: Reimer, S. 15-30.
- STONE, Margaret Priscilla; HAUGERUD, Angelique und Peter D. LITTLE (2000): Commodities and Globalization: Anthropological Perspectives. In: Angélique HAUGERUD; Margaret Priscilla STONE und Peter D. LITTLE (Hrsg.), *Commodities and Globalization: Anthropological Perspectives*, Lanham: Rowman & Littlefield, S. 1-29.

- WARDE, Alan (1994): Consumption, Identity-Formation and Uncertainty. *Sociology* 28 (4), S. 877-898.
- WATSON, James L. und Melissa L. CALDWELL (2005): Introduction. In: James L. WATSON und Melissa L. CALDWELL (Hrsg.), *The cultural politics of food and eating: A reader*, Oxford: Wiley-Blackwell, S. 1-10.
- WHATMORE, Sarah (1997): Dissecting the autonomous self: hybrid cartographies for a relational ethics. *Environment and Planning D: Society and Space* 15, S. 37-53.



# **Betriebsformenwandel im südafrikanischen Lebensmitteleinzelhandel – Aufstieg von Supermarktketten und Herausforderungen für Kleinbauern**

Madlen Krone und Peter Dannenberg

Die Untersuchung der Organisation von Supermärkten (sowie ähnlich konzentrierter Formen des Lebensmitteleinzelhandels wie Discounter und Verbrauchermärkte) und ihrer Zulieferverflechtungen beschränkte sich bisher vor allem auf die großen Unternehmen westlicher Industrienationen (wie z. B. Walmart, Tesco und Aldi; vgl. z. B. KULKE 1997; KULKE 2004; FRANZ 2011). Schwellen- und Entwicklungsländer wurden in der Regel meist nur insofern betrachtet, um an ihnen die globale Expansion westlicher Supermarktketten einschließlich ihrer Ursachen und Wirkungen darzustellen oder die Einbindung von Produzenten in die Zulieferketten dieser Unternehmen zu untersuchen (JAFFEE 1994; RUDOLPH 2001; COE und HESS 2005; FRANZ 2011).

Während der Lebensmitteleinzelhandel in Westeuropa schon lange durch wenige große Einzelhandelsketten dominiert wird, vollzieht sich auch im subsaharischen Afrika, allen voran in Südafrika, ein Betriebsformenwandel in ähnliche Richtung (NEVEN u. a. 2005). Zwar wird immer noch ein Großteil der Lebensmittel durch Straßenhändler und einfache Lebensmittelgeschäfte verkauft, doch haben sich mit Shoprite/Checkers, Pick & Pay, Spar und Woolworths gleich vier große Lebensmitteleinzelhandelsketten etabliert, die in unterschiedlichen Kundensegmenten eine wachsende Zahl vor allem städtischer Kunden bedienen (WEATHERSPOON und REARDON 2003).

Merkmal dieses Wandels ist dabei auch eine Veränderung der Zuliefernetzwerke, die sich in einer zunehmenden Integration, Kontrolle und höheren Produkt- und Prozessanforderungen der jeweiligen Einzelhandelskette widerspiegelt. Für die landwirtschaftlichen Produzenten Südafrikas bietet dieser neue Absatzweg Chancen, aber auch zahlreiche Herausforderungen und Schwierigkeiten. So knüpft sich die Belieferung eines großen Einzelhandelsunternehmens an umfangreiche Qualitätsstandards, für die die Produzenten in der Regel ein hohes technisches Verständnis benötigen und zeit- und kostenaufwändige Investitionen in Kauf nehmen müssen.

Für die großen professionalisierten südafrikanischen Produktionsbetriebe, die sich in den letzten Jahrzehnten auf den Exportmärkten etablieren konnten und daher mittlerweile den verschiedenen Ansprüchen großer Handelsunternehmen weltweit gewachsen sind, stellen diese Forderungen in den meisten Fällen keine ernsthaften Probleme dar, so

dass sie auch die Belieferung der südafrikanischen Supermärkte übernehmen. Anders ist die Situation hingegen für die große Zahl von Kleinbauern. Für sie stellen die Anforderungen an Produkt und Prozess – wie im weiteren Verlauf dieser Arbeit deutlich wird – meist unerfüllbare Markteintrittsbedingungen dar. Konnten diese Betriebe bisher noch einen großen Teil ihrer Ware über traditionelle Märkte absetzen, so verliert dieses Marktsegment in Folge der „Supermarketisation“ (LOUW 2008a: 289) des südafrikanischen Lebensmitteleinzelhandels zunehmend an Bedeutung (vgl. WEATHERSPOON und REARDON 2003; TRAILL 2006). Angesichts der großen Zahl von rund drei Millionen Kleinbauern und deren Familien, die zu einem Großteil auf diese Märkte als Einkommensquellen angewiesen sind (BIENABE und VERMEULEN 2007), ist eine Umstrukturierung des Lebensmitteleinzelhandels somit auch von gesellschaftlicher Relevanz.

Vor diesem Hintergrund gilt es zu untersuchen, welche Veränderungen und Entwicklungen im südafrikanischen Lebensmittelhandel stattfinden und inwiefern sie sich auf die dortige Landwirtschaft auswirken. Hierbei gliedert sich der vorliegende Beitrag in fünf Kapitel. Nach der Einleitung erfolgt eine Darstellung des konzeptionellen Analyserahmens welcher v.a. auf Überlegungen zur Organisation von Zulieferketten basiert (Kapitel 1) und auf dem sich im weiteren Teil der Arbeit eine empirische Analyse der Situation in Südafrika gründet. Diese beginnt zunächst mit einer überblickhaften Darstellung und Analyse der Entwicklungen in Lebensmittelhandel und -produktion in Südafrika (Kapitel 2) und widmet sich anschließend den hiermit einhergehenden neuen Organisationsformen der Zulieferketten (Kapitel 3). Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen stellt Kapitel 4 dar, welche Auswirkungen die identifizierten Entwicklungen auf die Situation und Möglichkeiten auf unterschiedliche Typen von landwirtschaftlichen Produktionsbetrieben besitzen. Der Beitrag schließt mit einem differenzierten Ausblick auf die Potentiale und Perspektiven der landwirtschaftlichen Betriebe unter besonderer Berücksichtigung der Kleinbauern (Kapitel 5).

Der empirische Teil der Arbeit beruht auf Untersuchungen im Rahmen eines DFG-Projekts sowie auf zwei durch den DAAD geförderten Studienprojekten in Zusammenarbeit mit der University of Stellenbosch und der University of South Africa. Hierbei konnten im Zeitraum von Juli 2009 bis September 2010 insgesamt 33 Interviews mit Leitern unterschiedlicher landwirtschaftlicher Betriebe in der Beispiel-Anbauregion Limpopo (die sowohl über landwirtschaftliche Großbetriebe wie auch zahlreiche Kleinbauern verfügt), sowie Akteuren entlang der gesamten Zulieferkette (einschließlich Vertretern der großen Einzelhandelsunternehmen) und weiteren Experten aus Politik und Wissenschaft geführt werden. Die Auswertung der gewonnenen Primärergebnisse erfolgte unter Einbeziehung ergänzender Sekundärquellen und -statistiken.

## **1 Allgemeine Überlegungen zur Organisation von Zulieferketten im Lebensmitteleinzelhandel**

Die Expansion der Supermärkte hatte fundamentale Auswirkungen auf die dem Lebensmitteleinzelhandel vorgelagerten Wirtschaftseinheiten der Zulieferkette. Wie auch in Deutschland und anderen Industrienationen (KULKE 1997; SOLER 2005) ging auch in

Südafrika der Strukturwandel im Einzelhandel mit neuen stärker integrierten Organisations- und Koordinationsformen der Zulieferkette einher. Um diese neuen Formen der Zulieferketten besser zu verstehen und betrachten zu können, wurden in den letzten Jahren verschiedene Analyseansätze entwickelt, von denen wesentliche Elemente auch für diesen Beitrag genutzt werden, um an ihnen die neuen Zulieferketten darzustellen.

Nach dem Konzept der Global Commodity Chains (GEREFFI 1996) lassen sich die Zulieferketten von Supermarktketten grundsätzlich als käuferdominiert (buyer driven) charakterisieren. Käuferdominierte Ketten treten v. a. bei standardisierten, teilweise arbeitsintensiven Konsumgüterproduktionen wie Lebensmitteln und Bekleidung auf, bei denen viele Anbieter ähnlicher Güter wenigen Großabnehmern (z. B. Einzelhandelsunternehmen, aber auch Markenherstellern) gegenüberstehen. Die Abnehmer verfügen daher über eine starke Verhandlungsposition, die es ihnen ermöglicht, ihre Forderungen gegenüber den Lieferanten durchzusetzen (vgl. Beitrag DANNENBERG und KULKE in diesem Band). In Anbetracht des großen Angebots von Zulieferern kann der Einzelhändler bei Missachtung seiner Forderungen entsprechend den Zulieferer wechseln und von der weiteren Abnahme ausschließen. Angesichts der zunehmenden Konzentrationen im Lebensmitteleinzelhandel (wie im Falle von Südafrika im Wesentlichen auf vier große Ketten; s. o.) haben die Zulieferer hingegen zunehmend weniger Auswahl bei ihren Abnehmern und müssen sich entsprechend nach deren Ansprüchen richten. Diese Ansprüche betreffen auch die Forderung nach niedrigen Preisen, günstigen Lieferkonditionen wie z. B. flexible Lieferfristen, die Festsetzung von Mengen, die Stornierungsmöglichkeiten von Verträgen oder Produkt- und Prozessanforderungen in Form von Standards (terms and condition; vgl. DANNENBERG 2007; TAYLOR und TONTS 2011). Letzteres bedeutet dass die großen Einzelhandelsketten zunehmend auch in der Lage sind ihren Zulieferern in wesentliche Bereichen vorzuschreiben, in welcher Qualität und ggf. auch wie (z. B. bei Agrarprodukten mit welchem Saatgut und mit welchem Dünger) sie ihre Produkte zu erzeugen haben (vgl. TREBBIN und FRANZ 2010).

In einer Weiterentwicklung des Ansatzes der Global Commodity Chains, dem Ansatz der Global Value Chains, stellen GEREFFI u. a. (2005) diese Zunahme von Abhängigkeiten und stärkerer Kontrolle als eine Entwicklung von marktbasierter Ketten hin zu koordinierten und kontrollierten Ketten mit starken Machasymmetrien dar (die sie wiederum in vier unterschiedliche Typen unterscheiden). Besondere Bedeutung für die Organisation solcher integrierten und koordinierten Ketten spielen hierbei

- die Komplexität (complexity) des Wertschöpfungsprozesses des jeweiligen Produktes (Produkt- und Prozessspezifikationen)
- die damit verbundenen Möglichkeit dieses Wissen, z. B. durch Standards, zu kodifizieren und weiterzugeben (ability to codify) und
- die Fähigkeiten (z. B. finanzielle und technische Ausstattung) und das Kompetenzniveau (capability) der Kettenakteure um unterschiedliche Aufgaben und Funktionen innerhalb der Zulieferkette zu erfüllen.

Gerade für die landwirtschaftliche Produktion sind diese Determinanten von besonderer Relevanz. So stoßen v. a. Kleinbauern bei immer komplexer und umfangreicher werdenden Anforderungen der Einzelhändler an ihre Grenzen. Aufgrund unzureichender finanzieller und technischer Ausstattung aber auch fehlendem betrieblichen Wissens

(z. B. bei der umfangreichen Dokumentation und Buchführung des Produktionsprozesses) gelingt es ihnen hierbei nicht, die anspruchsvollen Anforderungen der Einzelhandelsketten erfüllen. Verschiedene Fallstudien (vgl. z. B. GRAFFHAM u. a. 2007 und UNDP 2005) zeigten hierbei, dass insbesondere afrikanische Kleinbauern von dieser Problematik betroffen sind und ihnen daher eine Belieferung großer Einzelhandelsketten vielfach nicht möglich ist.

## **2 Lebensmittelhandel und Produktion in Südafrika**

Die meisten Länder des subsaharischen Afrikas zeichnen sich durch landwirtschaftliche Produktionsstrukturen aus, in denen sowohl eine große Zahl kleiner Familienbetriebe existiert als auch ein erheblicher Bereich der Lebensmittel durch Großbetriebe und Plantagen (häufig auch für den Export) produziert wird. Auch in Südafrika findet sich diese Struktur. Anders als in anderen Ländern Subsahara-Afrikas wurde in Südafrika allerdings ein klarer Dualismus mit großen professionellen Farmen im Besitz der Weißen Bevölkerungsminderheit auf der einen Seite und kleinen Familienbetrieben ohne größere kommerzielle Perspektive für die schwarze Bevölkerung durch die Politik der Apartheid (1948 bis 1994) bewusst unterstützt (D'HEASE und KIRSTEN 2006).

Bis in die 1980er Jahre hatte sich, nicht zuletzt durch diese jahrzehntelange Politik ein System der two agricultures entwickelt. Diese unterscheiden sich auch heute noch maßgeblich in ihrer Leistungsfähigkeit. Den technisch hochentwickelten, eigentümergebetrienen Großfarmen weißer Bauern die weltweit ihre Produkte erfolgreich an große Einzelhandelsketten vertreiben, stehen die vielfach noch in Teilen subsistenzorientierten Kleinbauern gegenüber, die sich durch eine sehr geringe Faktorausstattung (insbesondere Kapitalmangel) und geringes Kompetenzniveau (auch aufgrund der mangelnden Bildungsmöglichkeiten zu Zeiten der Apartheid) auszeichnen. Entsprechend sind ihre Produktionsmöglichkeiten sowohl in Bezug auf die Mengen als auch auf die Qualität ihrer Ware selbst bei etwas größeren Nutzflächen nur sehr begrenzt (BIENABE und VERMEULEN 2007; KRONE und DANNENBERG 2011).

Heute bewirtschaften die rund drei Millionen schwarzen Kleinbauern etwa 13% der gesamten landwirtschaftlichen Fläche Südafrikas und erzeugen hierbei ca. 5% des gesamten landwirtschaftlichen Ertrags. Im Gegensatz dazu erwirtschaften nur rund 60.000 kommerzielle Großfarmen auf den restlichen mit 87% der Fläche mit 95% fast die gesamte landwirtschaftliche Produktion Südafrikas (BIENABE und VERMEULEN 2007). Dieser Dualismus lässt sich auch in den Absatzstrukturen des Lebensmitteleinzelhandels wiederfinden.

## 2.1 Kleinbäuerliche Produktionsbetriebe und traditioneller Handel

Noch heute produzieren die Kleinbauern in der deutlichen Mehrheit für traditionelle bzw. informelle Märkte und Händler aber nur in seltenen Fällen für registrierte Großhändler. Professionelle Absatzmärkte zu größeren Weiterverarbeitern oder Lebensmittel Einzelhandelsketten bleiben ihnen in aller Regel versagt (BIENABE und VERMEULEN 2007; KRONE und DANNENBERG 2011). Die traditionellen Absatzstrukturen, die in der Literatur meist synonym mit lokalen Märkten verwendet werden (LOUW u. a. 2005), umfassen mehrere Möglichkeiten lokal oder in nahe gelegenen Ortschaften Agrarprodukte zu verkaufen. Hierzu zählen kleine Lebensmittelgeschäfte, Straßenstände oder Obst- und Gemüsemärkte (vgl. Foto 1).

Foto 1: Lokales Lebensmittelgeschäft in der Limpopo Region im Norden Südafrikas

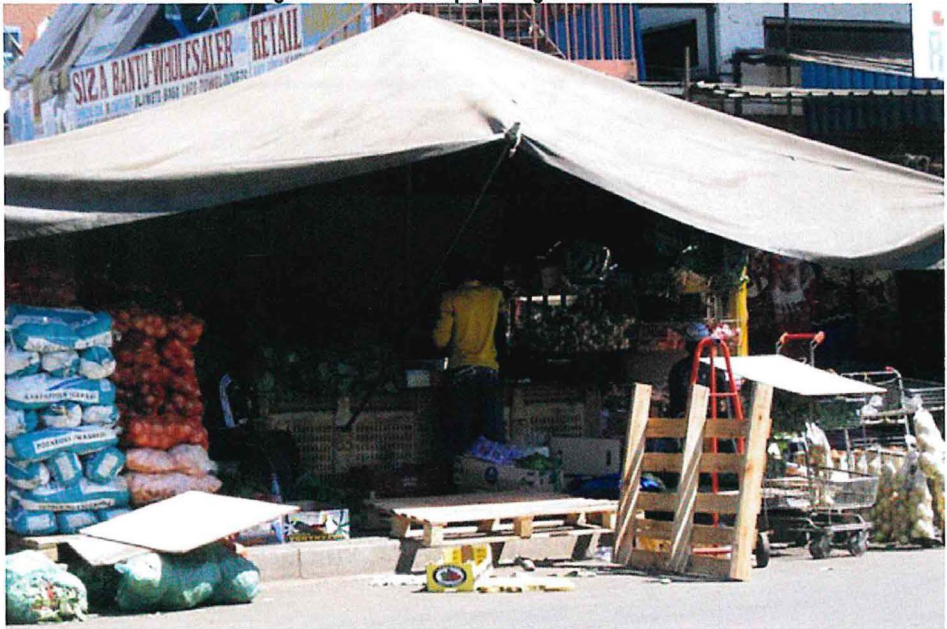


Foto: Krone 2010

Diese lokalen Absatzstrukturen zeichnen durch kurze Transportwege und niedrige Eintrittsbarrieren aus. Das heißt, es existieren anders als bei den großen Supermarktketten keine komplexeren oder in der Umsetzung aufwendigeren Anforderungen bezüglich Qualität oder Quantität der Produkte. Die Bauern bringen ihre Ware selbstständig oder in Gruppen zu den Verkaufsstellen in Abhängigkeit zu der Entfernung wird ein motorisiertes Transportmittel oder ein nicht- motorisiertes Transportmittel genutzt.

Angesichts mangelhafter Transport- und Lagerungsmöglichkeiten (z. B. fehlende Kühlanlagen) bei oft hoher Verderblichkeit der Ware (z. B. Frischobst) sind die Bauern vielfach gezwungen, ihre Waren schnell zu verkaufen. Zusammen mit der niedrigen Qualität und den begrenzten Produktionsmengen führt dies zu eher geringen Einnahmen



(WEATHERSPOON und REARDON 2003; BIENABE und VERMEULEN 2007; KRONE und DANNENBERG 2011).

Eine weitere Absatzmöglichkeit stellen informelle Händler dar, die die Ware direkt auf dem Betrieb abholen und über Stände an Straßenrändern, vor Einkaufszentren und Supermärkten oder an Verkehrsknotenpunkten absetzen (LIGTHELM 2004). Anders als bei den lokalen Absatzmärkten, agieren diese Händler oft in einem deutlich weiteren Absatzgebiet, dass sich auch über Distriktgrenzen hinaus ausbreitet, ansonsten unterscheiden sie sich nicht wesentlich von den bisher skizzierten traditionellen Lebensmitteleinzelhandelsformen.

**Foto 2: Abladen der Ware eines informellen Händlers von einem Pick-Up Truck**  
Diese Abbildung ist im Rahmen der online Publikation nicht verfügbar.

Insgesamt stellten die beschriebenen Handelsformen Anfang der 2000er über 90% der Geschäfte des südafrikanischen Lebensmitteleinzelhandels, generierten hierbei jedoch nur 30% des Umsatzes (WEATHERSPOON und READON 2003: 336).

Einen weiteren, wenn auch nicht mehr traditionellen Absatzweg bieten überregionale Großmärkte. Diese befinden sich in größeren urbanen Zentren, wie z. B. Johannesburg und Pretoria. Die Ware wird auf dem Großmarkt durch einen Agenten auf Kommission aufgekauft und an Händler, verarbeitende Betriebe und Restaurants verkauft. Je nach Abnehmer können hierbei unterschiedliche Anforderungen an Produkt und Herstellungsprozess bestehen, die jedoch in aller Regel deutlich unter denen der Supermarktketten (s. u.) liegen (vgl. LOUW u. a. 2008). Großmärkte spielen vor allem für den

Obst- und Gemüsehandel eine wichtige Rolle. Laut WEATHERSPOON und REARDON (2003: 345) wurden Anfang der 2000er 60% des südafrikanischen Obst- und Gemüses auf den Großmärkten abgesetzt. 7% davon gingen direkt an die großen Supermarktketten.

**Foto 3: Südafrikanischer Großmarkt**



Foto: Krone 2010

Diese beschriebenen Strukturen sind insbesondere seit den letzten zwanzig Jahren in einem zunehmenden Wandel bei dem vor allem die traditionellen und informellen Händler gegenüber den großen Supermarktketten an Marktanteilen verlieren.

## **2.2 Die wachsende Bedeutung von Supermärkten**

2006 machten die Supermärkte (einschließlich ähnlicher Formen des Lebensmitteleinzelhandels, s. o.) 50-60% des Umsatzes gesamten Lebensmitteleinzelhandels aus (LOUW u. a. 2006: 2). Getragen wird diese Entwicklung zu 95% (2007) von den großen südafrikanischen Ketten Pick & Pay, Shoprite/Checkers, Spar und Woolworth (KIRSTEN 2007: o. S.). Zusammen mit ähnlichen, wenn auch weniger fortgeschrittenen Entwicklungen wie in Kenia zeigt diese Entwicklung, dass Supermärkte offensichtlich nicht mehr einzig ein „rich world’s luxury place to shop“ (WEATHERSPOON und REARDON 2003: 333) darstellen, sondern mittlerweile auch weitere Kundensegmente in Entwick-

lungs- und Schwellenländern erreichen. Experten sprechen hierbei auch von einer neuen Welle der globalen Supermarketisation (vgl. WEATHERSPOON und REARDON 2003; TRAILL 2006).

Die Ursachen dieser Entwicklung lassen sich im Falle von Südafrika sowohl an einigen nationalen Besonderheiten als auch an globalen Trends und Entwicklungen deutlich machen, wie sie derzeit in vielen Schwellen- und Entwicklungsländern zu beobachten sind.

Seit dem Ende der Apartheid 1994 haben sich die Verbreitung und das Wachstum der südafrikanischen Supermarktketten rasant beschleunigt. Bis dahin beschränkte sich der Absatzmarkt der Supermärkte praktisch ausschließlich auf eine vergleichsweise „elitäre“ Weiße Bevölkerung in segregierten Wohngebieten (WINTER 2007). Durch das Ende der Apartheid entstanden neue vor allem urbane Bevölkerungsschichten und hierbei insbesondere eine wachsende schwarze Mittelschicht. Kennzeichen dieser Mittelschicht ist neben einem wachsenden Pro-Kopf-Einkommen auch ein steigender Anteil an berufstätigen Frauen, eine größere Mobilität durch eine wachsende Zahl von PKWs pro Haushalt sowie eine zunehmende technische Ausstattung (z. B. Kühlschränke) der Haushalte. Diese Veränderungen resultierten und resultieren in einem veränderten Konsumverhalten dieser neuen Gesellschaftsschichten von dem ursprünglich meist täglichen Einkaufen frischer Produkte in kleineren Mengen hinzu wöchentlichen Einkäufen von größeren Mengen. Hierbei werden große Geschäfte mit umfangreichen professionell deklarierten Warenangeboten den traditionellen und informellen Händlern mit ihrem beschränkten Angebot vorgezogen. Gleichzeitig verändern sich auch die Ansprüche an Lebensmittel weg von einfachen Massenprodukten wie Mais und Hirse in Richtung hochwertigerer Produkte wie Obst, Gemüse und Fleisch aber auch Fertigprodukten die eine einfache Zubereitung ermöglichen (WINTER 2007; WINTER und HAVEKOST 2007).

Für die südafrikanischen Supermarktketten bot und bietet diese Entwicklung (bei einer gleichzeitig generell wachsenden Bevölkerung) entsprechend neue und äußerst vielversprechende Absatzmöglichkeiten, die auch gezielt gesucht und strategisch zu Marktsegmenten entwickelt werden (DEVENTER 2006).

Kennzeichen dieser strategischen Ausrichtung auf die neuen Kundenschichten war und ist zum einen eine deutlich ausgedehntere Verteilung der Filialen. Hierbei werden Filialen zunehmend auch schwarzen Townships, kleineren Städten und weiteren eher ländlichen Regionen eröffnet, wo heute der Großteil der neuen Mittelschichten angesiedelt ist. 2007 betrug die durchschnittliche Entfernung zu einem Supermarkt noch 1,7 km (WINTER 2007: S. 4).

Zum andere versuchen die meisten großen Supermarktketten nicht nur generell (mit Ausnahme von Woolworth) ein Angebot zu schaffen, dass auch weniger vermögenden Haushalten den Einkauf in ihren Filialen ermöglicht und somit eine Entwicklung zu „mass market merchandiser“ (WINTER 2007: 4) erlaubt. Auch bilden sich zunehmend unterschiedliche Segmentierungsstrategien mit einem differenzierteren Angebot heraus. Dabei unterscheiden sich die verschiedenen Ketten in ihrer Kundenausrichtung deutlich. Während Woolworth vor allem die höchsten Einkommensschichten anspricht, zielen Pick & Pay und Spar auf die gehobene Mittelklasse. Shoprite/Checkers verfolgt eine in sich differenzierte Strategie bei der die Shoprite Supermärkte den Fokus auf mittlere und niedrigere Einkommensschichten richten und die Checkers-Filialen auf mittlere Schichten (ATS 2009). Zudem richten sich die einzelnen Filialen ebenfalls an

den lokalen Konsumentenwünschen und Kaufkraftrealitäten aus. So ist z. B. das Angebot einer Shoprite-Filiale in einem schwarzen Township in der Regel günstiger aber in seiner Qualität, Erscheinung und Frische oft auch deutlich weniger ansprechend als in einer innerstädtischen Lage.

Darüber hinaus verfolgen die südafrikanischen Supermarktketten zunehmend auch international eine Expansionsstrategie in verschiedene Länder des subsaharischen Afrikas wie Botswana, Namibia, Mozambique und Zimbabwe (WINTER 2007). Insbesondere Shoprite/Checkers hat sich in den letzten Jahren als Afrikas größter Nahrungsmittelseinzelhändler hervorgetan und investiert ist mittlerweile in 15 afrikanischen Ländern präsent (Shoprite 2010: o. S.).

Die beschriebenen gesellschaftlichen Veränderungen und die eingeschlagenen Expansionsstrategien der Supermarktketten auf die neu entstandenen Kundensegmente, zeigen sich heute nicht nur in dem beschriebenen hohen Anteil der Supermarktketten am Lebensmittelhandel sondern auch in beeindruckenden Wachstumszahlen. So stieg der Umsatz der Supermarktketten von 1998 bis 2002 im Durchschnitt um über 10% jährlich (WEATHERSPOON und REARDON 2003). Die Zahl der Filialen nahm von 2002 (ca. 1.400) bis 2008 (3.500) um rund 85% zu (WEATHERSPOON und REARDON 2003; USDA 2010).

### **3 Neue Organisationsformen der Zulieferketten**

#### **3.1 Neue Organisation der Zuliefernetzungen im südafrikanischen Lebensmitteleinzelhandel**

Ausgehend von den in Kapitel 1 betrachteten Ansätzen lassen sich heute verschiedene Entwicklungen und Merkmale bei der Organisation der Zulieferketten im südafrikanischen Lebensmittelhandel unterscheiden. Seit der Gründungsphase modifizierten die Supermarktketten ihre Zuliefersysteme stark. Bezogen die Supermarktketten anfänglich ihre Ware noch von den überregionalen Großmärkten im Rahmen marktbasierter Vernetzungen so wechselten sie in den letzten Jahren zunehmend zu zentral organisierten koordinierten Zuliefersystemen. Dabei wirkten verschieden Faktoren zusammen.

Die zunehmende Verbreitung der Supermarktketten und die starke Zunahme der Filialen auch in weniger zentralen Orten erforderte neue Zuliefersysteme. Hierbei entwickelte sich aus der individuellen Filialenbelieferung ein System von zentralen Verteilungszentren (*Distribution Center*), die mehrere Filialen pro Bezirk oder Region beliefern. Möglich war diese Entwicklung durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (z. B. computergestützte Bestandsführung) sowie Transportlogistik (z. B. leistungsfähige Kühltransporter) die ein effizientes und abgestimmtes Zuliefermanagement ermöglicht.

Neben der physischen Zentralisierung der Produktverteilung findet die Zentralisierung auch zunehmend bei den Entscheidungsprozessen statt. D. h. die Zuliefersysteme werden zentral über die Verteilungszentren koordiniert und organisiert. Beide Zentralisierungsprozesse erhöhen die Effizienz innerhalb der Kettenabläufe, ermöglichen Economies of Scale und reduzieren die Koordinations- und Transaktionskosten auch wenn

die Transportkosten durch die weitere Entfernung der Verteilungszentren von den Produzenten zunehmen können (vgl. auch OECD 2006; BIENABE und VERMEULEN 2007).

Foto 4: Ein Distribution Center von Spar in der Nähe von Kapstadt



Foto: Dannenberg 2009

Zudem setzen einige südafrikanische Supermärkte wie Shoprite/Checkers immer weniger auf unkontrollierte Zulieferungen, wie sie für Großmärkte kennzeichnend sind, sondern lassen sich zunehmend von spezialisierten hochprofessionellen Großhändlern vertraglich exklusiv beliefern (*Preferred Supplier System (PSS)*; DEVENTER 2006). Diese Lieferverträge kommen zustande, wenn die Supermarktkette einen Zulieferer/Produzenten (über den spezialisierten Großhändler) „listet“. Die vertragliche Ausgestaltung erfolgt meist mündlich und informell. Sobald der Zulieferer gegen die Anforderungen des Supermarktes verstößt, wird er von der Liste gestrichen und das Vertragsverhältnis ist damit beendet. Insgesamt lassen sich so Koordinierungskosten weiter senken und eine gleichbleibend hohe Qualität der Produkte gewährleisten. Zwar kaufen die meisten Ketten in verschiedenen Bereichen immer noch auf Großmärkten ein, insgesamt lässt sich jedoch ein klarer Trend in Richtung eines immer stärker integrierten, koordinierten Systems erkennen, dass weit über marktbasierende Zulieferverflechtungen hinausgeht.

Der hohe Integrationsgrad dieser neuen Systeme zeigt sich v.a. auch darin, inwieweit die südafrikanischen Supermärkte ihren Zulieferern mittlerweile unterschiedliche terms and conditions (TAYLOR und TONTS 2011) vorschreiben und diese aufgrund ihrer oligopolistischen Stellung in der Kette auch durchsetzen können. Ausgehend von den eigenen hochprofessionalisierten Verteilungssystemen und angesichts einer immer größer werdenden Zahl anspruchsvoller Kunden, verlangen die südafrikanischen Super-

märkte mittlerweile unter anderem die Erfüllung der folgenden Produkt- und Prozessanforderungen:

- eine hohe und beständige Produktqualität, die eigenen Lebensmittelstandards entspricht,
- verlässliche, ganzjährige Belieferungen bei hohen Produktvolumen,
- moderne technologische Ausstattung wie z. B. Kühlungstransporte,
- strenge Belieferungsbedingungen wie Verpackung und Beschriftung der Ware, sowie pünktliche Lieferung,
- fortgeschrittenes Management- und Informationstechnologiesystem
- weitere Vorleistungen wie Waschen, Einpacken, Beschriften, bzw. Kennzeichnen und Vorbereiten der Ware für den sofortigen Verkauf.

Hierin unterscheiden sich die Anforderungen der Supermärkte fundamental vom lange Zeit dominierenden traditionellen Lebensmittelhandel (vgl. NEVEN und REARDON 2003).

In den letzten Jahren wurden diese Anforderungen darüber hinaus zunehmend im Rahmen privater Produkt- und Prozessstandards formalisiert und kodifiziert. Die meisten Supermärkte führten eigene Standards nach dem Vorbild des privaten europäischen Lebensmittelstandards GlobalGAP (vgl. Beitrag DANNENBERG und KULKE in diesem Band) ein, bzw. übernehmen diesen Standard vollständig. Hierdurch ist es möglich, die unterschiedlichen Anforderungen an Produkt und Prozess einheitlich und anhand klarer Kontrollpunkte zu überprüfen. Dies vereinfacht sowohl die Umsetzung der Anforderungen durch die Zulieferer als auch die Kontrolle und führt somit zu einer effizienteren Umsetzung insgesamt (vgl. BIENABE und VERMEULEN 2007).

### **3.2 Das Beispiel Pick & Pay**

Vor allem für den Bereich Frischobst und Gemüse gehen die Supermärkte zu einer Verwendung von Distribution Centres (DCs), langfristigen Lieferbeziehungen und Direktverträgen mit Bauern über. Auf Grund der steigenden Volumen, die umgesetzt werden, steigt auch der Bedarf nach verlässlichen Geschäftsbeziehungen und der Sicherstellung von Qualität und Sicherheit der Produkte. Pick & Pay arbeitet mit circa 200 südafrikanischen Bauern eng zusammen, die als bevorzugte Lieferanten gelistet werden. Dabei werden langfristige Lieferbeziehungen zwischen der, im DC integrierten, Einkaufsabteilung und den Lieferanten gepflegt. Die Bestellungen der einzelnen Filialen werden mittels elektronischen Warenwirtschaftssystemen automatisiert gesammelt und als entsprechende Aufträge an die Bauern weitergeleitet. Diese liefern mit gekühlten LKWs die Waren an die DCs (nach Pick & Pay-Vorgaben sortiert, gepackt, gelabelt), von wo aus die einzelnen Filialen zentral beliefert werden. Die Dauer von der Bestellung einer Filiale bis zur Lieferung an diese beträgt im Schnitt 24-72 Stunden. Das computerbasierte Warensystem informiert die DCs elektronisch über Lagerbestand und Verkaufszahlen der Filialen. Waren, die nicht in den Bereich der Frischware fallen,

können über zwei Kanäle laufen; zum einen über die DCs und zum anderen mittels Direktkäufe der Filiale. Großlieferanten (z. B. Coca Cola) liefern direkt im Auftrag des Pick & Pay Headquarters an die Filialen ohne über das DC zu gehen. Der Hauptanteil der Ware, wie Frischobst und Gemüse, kommt aus Südafrika. Zur Bedienung von Nachfragen außerhalb der Saison importiert Pick & Pay Waren aus Spanien, Italien, Israel und Ägypten. Sämtliches Frischobst und Gemüse ist hierbei nach GlobalGAP zertifiziert (Africageographic 2011) Auch die Filialen außerhalb Südafrikas, z. B. Botswana, Namibia, Swaziland, werden über die DCs in Südafrika versorgt. Nur rund 10% der gesamten von Pick & Pay gehandelten Ware wird noch über nationale Großmärkte abgewickelt (BIENABE und VERMEULEN 2007).

**Foto 5: Pick & Pay Filiale in der Nähe von Kapstadt**



Foto: Dannenberg 2009

Insgesamt konnten die südafrikanischen Supermarktketten somit käuferdominierte Zulieferketten entwickeln. Diese zeichnen sich nicht nur durch Machtasymmetrien zwischen den Supermarktketten als lead firms und den schwächeren Zulieferern aus, sondern auch durch einen hohen Grad an Koordinierung und Kontrolle. Angesichts der umfangreichen und – trotz Standardisierung – im Vergleich zum traditionellen Handel viel komplexeren Ansprüche an die Zulieferer, stellt sich hierbei die Frage inwiefern Zulieferer und vor allem Lebensmittelproduzenten fähig sind (capability) diese Ansprüche zu erfüllen.

## **4 Auswirkungen und Herausforderungen für die Landwirtschaft**

Der Vormarsch der südafrikanischen Supermarktketten und die damit verbundenen neuen Strukturen der Zulieferketten haben sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Lebensmittel produzierenden landwirtschaftlichen Betriebe am Ende der

Kette. Dabei unterscheiden sich die Auswirkungen sehr stark in Abhängigkeit von der Größe und dem Kompetenzniveau (v.a. Kapitalbesatz und Professionalisierungsgrad) der Betriebe.

## **4.1 Mögliche Vorteile für professionelle Großfarmen**

Für die die professionellen zumeist exportorientierten Großfarmen mit vorwiegend hohen Kapitalbesatz, großen Nutzflächen, umfangreichen modernen Equipment und einer guten Ausbildung von Betriebsleitern und Management lassen sich neben kleineren Herausforderungen vor allem Chancen identifizieren. Die meisten dieser Betriebe haben bereits eine lange Erfahrung in der Produktion für Supermärkte und sind auch aufgrund ihrer Exportausrichtung gewohnt, flexibel und zuverlässig in großen Volumina bei gleichbleibender Qualität zu produzieren.

Durch den Export v. a. an europäische Supermarktketten sind sie zudem bereits seit den 1990er Jahren mit privaten Management-Standards wie GlobalGAP vertraut. Hierbei machte ihnen die Umsetzung der dargestellten Anforderungen an Produkt- und Prozess aufgrund ihres hohen Kompetenzniveaus relativ wenige Schwierigkeiten. Viele von Ihnen konnten die Anforderungen und Standards – trotz Implementierungskosten – sogar nutzen, um die Effizienz ihrer Produktion (etwa im Bereich des Düngemittel und Pflanzenschutzmitteleinsatzes) und ihres Managements (z. B. im Bereich der Buchführung) und somit auch die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu erhöhen (vgl. DEVENTER 2006; Africageographic 2011; KRONE und DANNENBERG 2011).

Gleichzeitig erschließt die Expansion der Supermärkte und die Belieferung der wachsenden schwarzen Mittelschicht den großen Betrieben einen wachsenden und lukrativen Absatzmarkt für ihre qualitativ hochwertigen Produkte (v. a. im Bereich Obst und Gemüse). Darüber hinaus bieten sich mit der Expansion der Supermärkte über die Ländergrenzen hinaus in weite Teile Subsahara-Afrikas weitere Absatzmärkte. Dies ist für die großen südafrikanischen Produktionsbetriebe insbesondere positiv, da die südafrikanischen Supermarktketten bisher im wesentlichen auf südafrikanische Betriebe zurückgreifen, während im internationalen Lebensmittelexport ein immer härterer Wettbewerb zwischen Produzenten aus Europa, Afrika, Lateinamerika und weiteren Produzentenregionen herrscht (vgl. DEVENTER 2006).

## **4.2 Eintrittsbarrieren für kleinere Betriebe**

Anders sieht die Situation hingegen für kleinere Betriebe mit vergleichsweise geringem Kompetenzniveau aus. Für sie ist es deutlich schwieriger, meist sogar unmöglich, die unterschiedlichen terms and conditions der Supermärkte zu erfüllen.

Dies gilt zunächst für das Erreichen einer hohen und beständigen Produktqualität. Um eine gleichbleibende und hohe Produktqualität zu erzielen, die den Anforderungen



der Supermärkte entspricht, benötigen die Produktionsbetriebe eine umfangreiche Faktorausstattung. Neben den klassischen Ressourcen, wie Land, Wasser und der Verfügbarkeit von Arbeit, ist v. a. ein gewisser Kapitalbesatz notwendig (BIENABE und VERMEULEN 2007). Hierbei bedarf es in aller Regel moderner Anlagen (wie z. B. ein modernes Bewässerungssystem oder Gewächshäuser), Lagerräume und zunehmend auch Verpackungsmöglichkeiten. Betriebe, die die hierfür notwendigen Investitionen in der Vergangenheit nicht unternommen haben, haben i. d. R. große Schwierigkeiten (v. a. bei den Möglichkeiten einen Kredit aufzunehmen), diese durchzuführen (KRONE und DANNENBERG 2011) wie das Statement eines Kleinbauern exemplarisch unterstreicht: „Capital is very important in agriculture. You have to buy all these inputs. Cash is needed on a daily basis. So you put a lot of money in the soil, but you won't see any cash until the day you harvest. For me, input costs are too high“.

Gerade Kleinbauern besitzen wie beschrieben oft nur eine einfache Schulbildung und keine fachliche Ausbildung. Entsprechend fehlt es ihnen meist an fundiertem Produktionswissen. Dies erlaubt ihnen zwar eine einfache Produktion für lokale Märkte. Jedoch ist ihr Wissen meist nicht ausreichend um den komplexen Anforderungen der Supermarktketten an Produktion (z. B. hinsichtlich Anbaumethoden, Einsatz von Chemikalien) aber auch im Bezug auf die allgemeine Bewirtschaftung (z. B. Buchführung, sowie ggf. die Übernahme weiterer logistischer Schritte wie Verpackung etc) gerecht zu werden. Gerade die weitgehend fehlenden Kenntnisse im Bereich der Betriebsführung und des Managements sind u. a. nach Angaben von Vertretern der südafrikanischen Landwirtschaftsämtern ein zentrales Problem: „The problem is the lack of management skills. They are only used to work, not to manage. Education is missing“.

Dies bestätigen auch die Bauern selbst, die darüber hinaus auch mangelnde Erfahrung und Kenntnisse im Bereich komplexerer Produktionsschritte (wie z. B. präzise Düngung und Bewässerung) beklagen: “I've got 30 years of experience in agriculture. I grew up on a farm. We were always doing agriculture. But mainly for our own needs. So I only know about traditional agriculture. I don't know anything about these modern technologies like chemicals.”

Ein weiteres aus diesem begrenzten Fähigkeiten und Faktorausstattungen resultierendes Problem ist die verlässliche Gewährleistung einer kontinuierlichen, ganzjährigen Belieferung mit möglichst hohen Produktmengen. Neben den nötigen Produktionsfaktoren setzt dies in der Regel auch eine funktionierende Transportlogistik (v. a. Transporter und Kühltransporter) voraus, aber auch die Möglichkeit verderbliche Ware ggf. zeitweise zu Lagern um somit Ernte- und Lieferungstermine in Einklang zu bringen.

Entscheidend für den betrieblichen Erfolg eines Produktionsbetriebs ist auch ein professionelles Management, das langfristig planen, ggf. aber auch flexibel reagieren kann. Viele Einkaufsmanager von Supermarktketten sehen hierbei die langfristige Zuverlässigkeit der Anbieter in Bezug auf Einhaltung von Lieferfristen und Mengen als mindestens genauso wichtig an wie Qualität der Produkte. Da den kleineren Betrieben diese Fähigkeiten und Ausstattung meist fehlt, greifen die großen Handelsketten fast immer auf professionelle Großbetriebe als Preferred Supplier zurück, (vgl. LOUW u. a. 2006; DEVENTER 2006). Für die Einkäufer der großen Einzelhandelsketten stellen diese Mängel nach Angaben verschiedener Einzelhandelsvertreter und Vertretern der Landwirtschaftsämtern oft ein klares Ausschlusskriterium dar: „One reason for supermarkets not to source from small-scale farmers is the unstable supply and the differences in

produce quality. Most of the farmers only produce three or four months in a year, which is far not enough for a long-term relationship with supermarkets“.

Eine weitere mit diesen Anforderungen zusammenhängende Eintrittsbarriere in die Zulieferketten der Supermarktketten stellt die beschriebene Einführung privater Managementstandards dar, die sich an dem europäischen Standard GlobalGAP ausrichten, bzw. diesen Standard als gleichwertig akzeptieren (LOUW u. a. 2008a). Da GlobalGAP ein Standard ist, nachdem sich bereits ein Großteil der exportorientierten Farmen zertifiziert hat, besitzen diese einen early mover advantage gegenüber bisher nicht zertifizierten Betrieben. Während diese Betriebe somit eher die Position eines Preferred Suppliers erreichen können, benötigen die anderen Betriebe zunächst ein Zertifikat, mit dem meist mehrere tausend Euro teure Implementierungskosten (z. B. für das Auditing) und Investitionen (z. B. in die geforderten Anlagen) verbunden sind.

Anders als etwa bei vielen kenianischen Kleinbauern, die trotz ebenfalls begrenzter Mittel und Kompetenzen erfolgreich für europäische Supermärkte produzieren können (vgl. Beitrag DANNENBERG und KULKE in diesem Band) fehlt es den südafrikanischen Kleinbauern bisher an einem effektiven Support-System, das den Bauern bei der Bewirtschaftung der Betriebe und bei der Umsetzung der Forderungen finanziell, technisch und beratend zur Seite steht.

**Foto 6: Gemüseproduktion auf einem Kleinbetrieb**



Foto: Krone 2010

## 5 Potentiale und Perspektiven für landwirtschaftliche Produktionsbetriebe

Insgesamt führt die mit dem Vormarsch der Supermärkte verbundene neue Organisation der Ketten und die hiermit verbundenen terms and conditions der Supermärkte vor allem für die bisher in die Ketten und/oder Exportmärkte integrierten professionellen Farmen zu aussichtsreichen Perspektiven. Betriebe mit begrenztem Kompetenzniveau (v. a. in Bezug auf Faktorausstattung und Kompetenzniveau der Betriebsleitung), die bisher nicht in die Zulieferketten integriert wurden, haben hingegen auch in Zukunft geringe Chancen für die Supermärkte zu produzieren. Der Prozess der Supermarktisation und der damit verbundene Wechsel vom traditionellen zum modernen Beschaffungssystem trägt demnach zu einer immer stärkeren Professionalisierung und einer Konzentration der marktorientierten Landwirtschaft auf immer weniger große Farmen bei.

Für die kleinbäuerlichen Familienbetriebe stellen die beschriebenen Veränderungen im Lebensmitteleinzelhandel und den Zulieferketten somit langfristig ein Problem dar. Anders als die Großbetriebe sind sie sowohl aufgrund ihrer finanziellen Ausstattung als auch aufgrund ihrer Erfahrung und Ausbildung nicht in der Lage, die komplexen, finanziell und organisatorisch aufwendigen und eher auf Großbetriebe ausgerichteten Anforderungen der großen Supermarktketten umzusetzen. Ihnen fehlt somit die notwendige Capability. Zwar sind die kleinbäuerlichen Betriebe auch bisher nicht in die integrierten Zulieferketten der Supermärkte eingebunden. Durch die immer größere Ausbreitung der Supermärkte in bisher vom traditionellen Lebensmitteleinzelhandel versorgte Regionen ist jedoch eine Verdrängung dieser Strukturen in Zukunft wahrscheinlich. Diese würde die Absatzmöglichkeiten der vielen Kleinbauern deutlich verschlechtern. Die Betrachtung dieser Entwicklung birgt somit eine gesellschaftliche Relevanz, die auch von politischen Entscheidungsträgern etwa im Bereich der Agrarpolitik und in Bezug auf die sozioökonomische Entwicklung ländlicher Räume berücksichtigt werden sollte.

## 6 Literatur

Africageographic (2011): Sustainability from Farm to Fork. [www.africageographic.com/magazines/africageographic/documents/PicknPay\\_003.pdf](http://www.africageographic.com/magazines/africageographic/documents/PicknPay_003.pdf) (12.7.2011).

ATS (2009): Agriculture and Agrifood Sector - Profile - South Africa. [www.ats-sea.agr.gc.ca/sahara/4634-eng.html](http://www.ats-sea.agr.gc.ca/sahara/4634-eng.html) (26.03.2009).

BIENABE, Estelle und Hester VERMEULEN (2007): New Trends in Supermarkets Procurement System in South Africa: The Case of Local Procurement Schemes from Small-Scale Farmers by Rural-Based Retail Chain Stores. Mediterranean conference of agro food social scientists (103rd EAAE seminar), Barcelona.

- COE, Neil und Martin HESS (2005): The Internationalization of Retailing: Implications for Supply Network Restructuring in East Asia and Eastern Europe. *Journal of Economic Geography* 5 (4), S. 449-473.
- D'HEASE, Luc und Johann KIRSTEN (2006): Rural Development, Focussing on Small Scale Agriculture in Southern Africa. Pretoria: University of Pretoria.
- DANNENBERG, Peter (2007): Clusterstrukturen Landwirtschaftlicher Warenketten in Ostdeutschland Und Polen - Analyse Am Beispiel Des Landkreises Elbe-Elster Und Des Powiats Pyrzyce. Münster, Hamburg, Berlin, London: LIT Verlag.
- DEVENTER, van Jan (2006): Vegetables sourcing in Africa. In: Ruben, RUERD, Maja SLINGERLAND und Hans NIJHOFF (Hrsg.) (2006), *Agro-food chains and networks for development*, Niederlande: Springer Verlag, S. 209-217
- FRANZ, Martin (2011): Globalisierung Im Einzelhandel – Akteure und Ihre Machtbeziehungen. *Geographische Rundschau* 63 (5), S. 4-10.
- GEREFFI, Gary (1996): Global Commodity Chains. New Forms of Coordination and Control among Nations and Firms in International Industries. *Competition and Changes* 1 (4), S. 427-439.
- GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John und Timothy STURGEON (2005): The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy* 12 (1), S. 8-104.
- GRAFFHAM, Andrew; KAREHU, Esther und James MACGREGOR (2007): Impact of EurepGAP on small-scale vegetable growers in Kenya. *Fresh insight* 6, London: International Institute for Environment and Development.
- HAZELL, Peter (2005): Is there a future for small farms? *Agricultural Economics* 32, S. 93-101.
- JAFFEE, Steve (1994): Contract Farming and Shadow Competitive Markets: The Experience of Kenyan Horticulture. In: WATTS, Michael und Peter LITTLE (Hrsg.), *Living under Contract. Contact Farming and Agrarian Transformation in Sub-Saharan Africa*. Madison: University of Wisconsin Press, S. 97-139.
- KIRSTEN, Johann (2007): The Impact of Market Power and Dominance of Supermarkets on Agricultural Producers in South Africa. Pretoria: National Agricultural Marketing Council.
- KRONE, Madlen und Peter DANNENBERG (2011). Absatzstrukturen- und Probleme – Von Emerging Farmers Im Obst- Und Gemüseanbau in Limpopo (Waterberg), Südafrika. DGfG Arbeitskreis Subsaharisches Afrika. Gießen.
- KULKE, Elmar (1997). Einzelhandel in Europa. *Geographische Rundschau* 49 (9), S. 478-483.
- KULKE, Elmar (2004). Neue Konsumentenverhaltensweisen, Auswirkungen Auf Angebot Und Standort. *PGM* 148 (5), S. 88-91.
- LIGTHELM, Anne (2004): Profile of informal microenterprises in the retail sector of South Africa. *Southern Africa Buisness Review* 8 (1), S. 39-52.

- LOUW, Andre; JORDAN, Daniel; NDANGA, Leah und Johann F. KRISTEN (2008a): Alternative Marketing options for small-scale farmers in the wake of changing agri-food supply chains in South Africa. *Agrekon* 47 (3), S. 287-306.
- LOUW, Andre; NDANGA, Leah; CHIKAZUNGA, Davison und John JAGWE (2008b): Restructuring food markets in the Southern African region: dynamics in the context of the fresh produce sub-sector. A synthesis of country findings. Part of the Regoverning Markets study in Southern Africa. Pretoria: Department of Agricultural Economics, Extension and Rural Development. <http://web.up.ac.za/sitefiles/file/48/2052/SouthernAfricaSynthesis.pdf> (13.08.2011).
- LOUW, Andre; VERMEULEN, Hester; KRISTEN, Johann und Hilton MADEWU (2006): Integrating Small-Scale Fresh Produce Producers into the Mainstream Agri - Food Systemes in South Africa: The Case of Retailer in Venda and Local Farmers. Regional Consultation on Linking Farmers to Markets: Lessons Learned and Successful Practices, Cairo: USAID and World Bank.
- LOUW, Andre; VERMEULEN, Hester und Hilton MADEWU (2005): Securing Small Producer Participation in Restructured Agri-food Systems in South Africa. Paper presented at the International Food and Agribusiness Management Association (IAMA). 15th Annual World Food & Agribusiness Forum, Symposium & Case Conference, 25- 28 June 2005, Chicago, USA.
- MAKHURA, Moraka und Mogopodi MOKOENA (2003): Market access for small-scale farmers in South Africa. In: NIEUWOUDT, Lieb und Jan GROENEWALD (Hrsg.), *The Challenge of Change. Agriculture, Land and the South African Economy*, Durban: University of Natal.
- NEVEN, David und Thomas REARDON (2005): *The Rapid Rise of Supermarkets in Kenya, Impact on the Fresh Fruits and Vegetables Supply System*. Nairobi: Michigan State University and Kenya Agricultural Research Institute.
- OECD (2006): *Final Report on Private Standards and the Shaping of the Agro-Food System*. Paris, OECD.
- REARDON, Tom und Rose HOPKINS (2006): The Supermarket Revolution in Developing Countries: Policies to Address Emerging Tensions among Supermarkets, Suppliers, and Traditional Retailers. *European Journal of Development Research*, 18 (4), S. 522-545.
- RUDOLPH, Hedwig (2001): *Der Lebensmittelhandel als Treiber Weltregionaler Warenketten. Aldi oder Arkaden? Unternehmen und Arbeit Im Europäischen Einzelhandel*. Berlin: Edition Sigma, S. 81-102.
- SOLER, Louis-Georges (2005): Retailer Strategies in the Food Marketing Chain: Introduction to the Special Issue. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization* 3(1), S. 1-5.
- TAYLOR, Michael und Matthew TONTS (2011): *Agriculture in Chains: Farms, Firms and Contracts*. IGU - 2011 Vechta Míni-conference Globalizing Rural Places. Vechta.

- TREBBIN, Anika und Martin FRANZ (2010): Exclusivity of private governance structures in agro-food networks: Bayer and the food retailing and processing sector in India. *Environment and Planning A* 42, S. 2043-2057.
- UNDP (2005): Supermarket Buying Power, Global Commodity Chains and Smallholder Farmers in the Developing World. *Human Development Report 2005*. New York: United Nations Development Programme.
- USDA (2010): Foreign Agriculture Service." Retrieved 14.10.2011. [www.fas.usda.gov/](http://www.fas.usda.gov/) (12.08.2010).
- WEATHERSPOON, Dave und Tom REARDON (2003): The Rise of Supermarkets in Africa: Implications for Agrifood Systems and the Rural Poor. *Development Policy Review* 21(3), S.333-335.
- WINTER, Christian (2007): South Africa, Republic of Retail Food Sector Supermarket Expansion in South Africa and Southern Africa: Distribution and Procurement Practices of Four Supermarket Chains. Pretoria: GAIN Report. USDA Foreign Agriculture Service.
- WINTER, Christian und Jill HAVEKOST (2007): South African Supermarkets Boast Super Sales and Potential. Washington: FAS Worldwide. USDA.



# **„Producer Companies“ als neue Akteure in den Lieferketten des modernen Einzelhandels in Indien**

Anika Trebbin

Unternehmen des modernen Einzelhandels haben in den letzten Jahrzehnten Agro-Food-Netzwerke in immer mehr Regionen der Welt stark verändert (REARDON u. a. 2007). Der Begriff der Agro-Food-Netzwerke beschreibt Systeme der Nahrungsmittelproduktion, über den Handel bis hin zum Konsum und schließt darin alle in diesen Bereichen handelnden Akteure sowie die zwischen ihnen herrschenden Machtbeziehungen ein (ROBINSON 2004). Ein bedeutendes Merkmal der Transformationen in Agro-Food-Netzwerken ist die starke Machtposition von großen Einzelhandelsunternehmen, die durch einen hohen Marktanteil im Lebensmittelhandel erheblichen Einfluss auf die Produktion selbst haben und diesen zur Durchsetzung stringenter Produktstandards nutzen.

Die Ausbreitung von Unternehmen des modernen Einzelhandels vollzog sich innerhalb der letzten zwei Jahrzehnte auch in Entwicklungs- und Schwellenländern (REARDON u. a. 2007). Hier unterscheiden sich die Agrarstrukturen erheblich von denen in Industriestaaten. Die Dominanz kleinbäuerlicher Landwirtschaft bedeutet für moderne Einzelhandelsunternehmen hohe Transaktions- und Koordinationskosten bei der Produktbeschaffung, weswegen – soweit möglich – Kleinbauern nicht in entsprechende Zulieferbeziehungen integriert werden. Werden Kleinbauern mangels Alternativen doch integriert, so geschieht dies meist im Rahmen von vertikaler Integration, das heißt strenger Kontrolle von Seiten eines dominanten Großunternehmens, was mit Machtverlusten seitens der Produzenten verbunden ist (TREBBIN und FRANZ 2010).

Im indischen Agro-Food-Netzwerk haben sich derartige Transformationen im Vergleich mit anderen Entwicklungs- und Schwellenländern erst relativ spät vollzogen (REARDON u. a. 2007). Der Eintritt großer indischer und transnationaler Unternehmen (Transnational Corporations – TNCs) in den indischen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und später auch die indische Landwirtschaft begann erst ab 1991 im Rahmen einer generellen Liberalisierungs- und Öffnungspolitik. Der Hauptfokus der neuen politischen Strategie wurde auf die Wirtschafts-, Handels- und Industriepolitik gelegt. Diese Prioritätensetzung hatte und hat immer noch bedeutende Auswirkungen auf die indische Bevölkerung in den nicht-industrialisierten Sektoren, wie beispielsweise der Landwirtschaft. Hier schufen Deregulierung und Liberalisierung und die damit zusammenhän-



gende Minderung vieler Subventionen und Handelsbeschränkungen ein neues und kompetitiveres ökonomisches Umfeld, das viele Kleinbauern vor neue Herausforderungen stellt (MOTIRAM und VAKULABHARANAM 2007).

Zur gleichen Zeit änderte sich das indische Marktumfeld im Bereich der Lebensmittel. Durch sich verändernde Konsumentenwünsche in Folge höherer verfügbarer Einkommen betraten neue Unternehmen das indische Agro-Food-Netzwerk, beispielsweise große Einzelhandelsunternehmen und Unternehmen der lebensmittelverarbeitenden Industrie. Auch im indischen Markt streben diese Unternehmen nach einer möglichst starken Kontrolle der Zulieferkette. Dies wird ihnen seit der Änderung der politischen Strategie Indiens im Bereich der Landwirtschaft und des Handels in Richtung eines neoliberaleren Modells immer mehr ermöglicht (LANDES 2008; PITALE 2007).

Die indische Regierung fördert jedoch nicht nur jene neuen Kooperationsformen, an denen Großunternehmen beteiligt sind, sondern versucht auch, Kleinbauern dabei unterstützen, Beziehungen zu diesen Unternehmen zu etablieren. Mit der Änderung des *Companies Act* (Gesetz zu Kapitalgesellschaften, AGs, GmbHs) von 1956 im Jahr 2002 führte die indische Regierung landesweit das Modell der *Producer Companies* (Produzenten-Unternehmen) ein. Dieses soll auf der Ebene der kleinbäuerlichen Produktion grundlegende betriebswirtschaftliche Prinzipien etablieren helfen, Industrie und Landwirtschaft einander annähern und so die ländliche Entwicklung fördern (MPDPIP 2010; PRADAN 2007).

*Producer Companies* sind eine Zwischenform zwischen privaten Unternehmen und Kooperativen. Das Modell der *Producer Companies* soll die Effizienz eines Unternehmens mit dem gemeinschaftlichen Geist einer Kooperative verbinden (PRADAN 2007). Im Rahmen von *Producer Companies* sollen vor allem Kleinbauern in moderne Zuliefernetzwerke eingebunden, sowie Transaktions- und Koordinationskosten gesenkt werden (LANTING 2005). *Producer Companies* sind im Besitz der darin organisierten Bauern und werden von diesen auch geschäftlich geführt, wobei sie von einem professionellen Management unterstützt werden. Obwohl bereits 2002 eingeführt, hat sich das Modell der *Producer Companies* im indischen landwirtschaftlichen Sektor bisher sehr zögernd entwickelt und hat in der Literatur kaum Aufmerksamkeit erfahren, insbesondere außerhalb Indiens. Das Ziel dieses Beitrags ist es daher, zu analysieren, welches Potential das Modell der *Producer Companies* besitzt, Kleinbauern den Zutritt zu den Zuliefernetzwerken des modernen Einzelhandels zu erleichtern und dabei durch die spezifische Organisationsform die Machtposition von Kleinbauern gegenüber einerseits dem vorherrschenden traditionellen Handelssystem und andererseits gegenüber Formen der vertikalen Integration wie etwa dem Vertragsanbau zu verbessern.

Der vorliegende Beitrag basiert auf Daten aus qualitativen Interviews, die in Indien von August bis Oktober 2008 und von November bis Dezember 2010 geführt wurden. Insgesamt wurden 45 Interviews mit Bauern als Mitgliedern von *Producer Companies*, kleineren Händlern und Einzelhandelsunternehmen, Nicht-Regierungsorganisationen (NRO) und anderen Interessensgruppen, sowie staatlichen und universitären Einrichtungen durchgeführt. Grund für diese methodologische Vorgehensweise war, zunächst ein übergeordnetes Verständnis für das Aufkommen des Modells der *Producer Companies* in Indien und seine konstitutionelle Einbettung zu entwickeln. Darauf aufbauend wurde auf der lokalen Ebene der Produzentengemeinschaft selbst – mit Hilfe der sie unterstützenden NRO – die genaue Funktionsweise und die Ziele einiger *Producer*

*Companies* in den Bundesstaaten Karnataka, Tamil Nadu, Gujarat, Madhya Pradesh und Maharashtra erfragt. Ziel hierbei war es, herauszufinden, in welchen Produktbereichen sich *Producer Companies* vornehmend etablieren und welche *Producer Companies* bereits Verbindungen zu größeren Unternehmen des LEH oder auch der lebensmittelverarbeitenden Industrie aufgebaut haben, oder dabei sind, diese aufzubauen.

Der Beitrag stellt in seinem ersten Teil die Entwicklungen in globalen Agro-Food-Netzwerken durch die zunehmende Macht von großen Einzelhandelsunternehmen mit den Folgen für Kleinbauern in Entwicklungs- und Schwellenländern vor. Im Anschluss daran wird die Rolle von Produzentenorganisationen vor diesem Kontext diskutiert. Das zweite Kapitel widmet sich den Transformationen im indischen LEH, wonach Kapitel 3 grundlegende Daten zur indischen Agrarstruktur beinhaltet. Darauf aufbauend wird in Kapitel 4 das Modell der *Producer Companies* analysiert und in Kapitel 5 anhand eines Beispiels veranschaulicht. Im sechsten und letzten Teil wird ein Fazit gezogen.

## **1 Integration von Kleinbauern in die Zulieferketten des modernen Einzelhandels**

Mit der Ausbreitung des modernen Einzelhandels in immer mehr Regionen der Welt etablieren sich zunehmend auch weltweit jene Standards, nach denen diese Unternehmen ihre Produkte beschaffen (COE und HESS 2005; DANNENBERG 2008; HENSON und REARDON 2005). Dabei handelt es sich sowohl um staatliche und verbindliche als auch um private und freiwillige Standards in den Bereichen der Produktqualität und der Produktions- und Handelsprozesse. Um die Einhaltung dieser Standards sicher zu stellen, sind Unternehmen des modernen Einzelhandels an einem möglichst direkten Kontakt zu den Produzenten und einer möglichst starken Kontrolle dieser Prozesse interessiert. Dies gelingt ihnen im Rahmen von Internationalisierung und damit einhergehend steigender Marktmacht zunehmend auch in Entwicklungs- und Schwellenländern (BROWN und SANDER 2007; PIMBERT u. a. 2001; REARDON u. a. 2004; REARDON u. a. 2009).

Wie aus einer generelleren Perspektive von GEREFFI u. a. (2005) beschrieben, führen eine zunehmende Spezifität von Produkten und höhere Standards in einem globalen System der Produktion und des Handels zu einer strengeren Kontrolle von Warenketten, oder zu einer Form der „expliziten Koordination“ (GEREFFI u. a. 2005: 87) derselben. Die stärkste Form der explizierten Koordination und damit auch das Höchstmaß an Machtasymmetrien zwischen dem dominanten Unternehmen und seinen Zulieferern herrscht im Rahmen des sogenannten hierarchischen Governance-Typus (GEREFFI u. a. 2005: 89). Zwischen diesem Typus und dem der geringsten Machtasymmetrien – dem Markt – unterscheiden GEREFFI u. a. (2005) in drei weitere Governance-Typen, abhängig von den Kompetenzen der Zulieferer und deren Beziehungen zum dominanten Unternehmen.

Dieser Ansatz basiert auf dem Transaktionskostenansatz, der besagt, dass komplexe Transaktionen dazu führen, dass immer größere Segmente des Produktionsprozesses durch dasselbe Unternehmen kontrolliert, bzw. in dieses integriert werden (GEREFFI u. a. 2005). Im Falle der kleinbäuerlichen Landwirtschaft sind die Transaktionskosten

bei der Kooperation mit Kleinbauern aus verschiedenen Gründen besonders hoch. Dazu zählen etwa die kleinen Produktionsmengen, das geringe Wissens- und Technologieniveau der Bauern, Unsicherheiten bei Absprachen mit den Landwirten sowie die reine physische Distanz zu ihnen durch eine schlechte Infrastruktur.

In der Agro-Food-Literatur wird der Begriff der expliziten Koordination häufig durch den Begriff der vertikalen Koordination ersetzt, der beschreibt, wie beispielsweise TNCs aus dem Bereich des Einzelhandels landwirtschaftliche Produktionsprozesse kontrollieren. Der Begriff der vertikalen Integration wird in diesem Zusammenhang verwendet, um eine der explizitesten Formen der Koordination von Zulieferketten im Agro-Food-Bereich zu beschreiben, in der Käufer eine sehr starke Kontrolle über landwirtschaftliche Produktion besitzen und die Machtposition der Landwirte auf ein Minimum reduziert ist, beispielsweise im Vertragsanbau (HUMPHREY und MEMEDOVIC 2006). Fallstudien aus einer Reihe von Ländern und über viele Produktgruppen hinweg haben gezeigt, dass große Einzelhandelsunternehmen anstreben, ihre Zulieferketten vom Landwirt bis in die jeweilige Verkaufsstelle zu integrieren, um die Qualität, Sicherheit und Rückverfolgbarkeit der Lebensmittel zu garantieren (BROWN und SANDER 2007; DOLAN und HUMPHREY 2004; KEY und RUNSTEN 1999; MASAKURE und HENSON 2005; SHEPHERD 2005). Wie DOLAN und HUMPHREY (2000,2004) am Beispiel von Gemüseexporten von Kenia nach Großbritannien zeigten, ist der Trend zur vertikalen Integration dann besonders groß, wenn die Produkthanforderungen steigen, die Fähigkeiten der produzierenden Landwirte sich aber nicht in gleichem Maß verbessern.

Es kann argumentiert werden, dass die Reorganisationen in globalen Agro-Food-Netzwerken und die steigende Marktmacht von Einzelhandelsunternehmen nicht in erster Linie zu einer Steigerung der Produktion führen, was einer Wertsteigerung gleich kommen müsste, sondern sich lediglich die Art und Weise ändert, wie Wert innerhalb dieses Netzwerkes verteilt wird, indem Machtstrukturen neu organisiert werden (CHOSSUDOVSKY 2003; DICKEN 2011; HARVEY 2003,2006). Nach HARVEY (2006) führen derartige redistributive – im Gegensatz zu produktiven – ökonomische Strategien zur Verlagerung von Eigentum von den weniger Machtvollen zu den Mächtigeren oder von den mehr zu den weniger Verwundbaren. Im Bezug auf zeitgenössische Agro-Food-Netzwerke bedeutet dies, dass der anhaltende Trend der Konzentration dazu führt, dass die geringeren Einkommen den weniger konzentrierten Teilen des Netzwerkes zufallen, das heißt in den meisten Fällen den Produzenten (HUMPHREY und MEMEDOVIC 2006). Hier kommt es zur Entmachtung von Bauern, denn es besteht das Risiko, dass sie zu bloßen Arbeitern auf ihrem eigenen Land degradiert werden, während Großunternehmen sich die Kontrolle über Produktionsmittel, die Produkte und den im System zirkulierenden Wert sichern.

Das Risiko für Bauern, solch ungleichen Beziehungen zu großen Unternehmen ausgesetzt zu werden – wenn sie überhaupt in deren Zulieferketten integriert werden – ist in Entwicklungsländern mit einem großen Anteil an Kleinbauern besonders hoch. Hier sind die Agrarstrukturen weniger geeignet, das industrialisierte Modell der Nahrungsmittelproduktion, -weiterverarbeitung und -vermarktung zu bedienen. Daher stellen die Restrukturierungen in globalen Agro-Food-Netzwerken besonders Kleinbauern in Entwicklungsländern vor nicht überwindbare Herausforderungen (MARKELOVA u. a. 2009; MASAKURE/HENSON 2005; NARROD u. a. 2007,2009; REARDON u. a. 2009). Diese sehen sich zunehmend marginalisiert und in ihrer Existenz bedroht; so auch in Indien, wo die

überwiegende Mehrheit der Landwirte Flächen bewirtschaftet, die kleiner als zwei Hektar sind (MISRA 2008: 43).

## 2 Die Rolle von Bauernorganisationen

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen ist in den letzten Jahren ein erneutes Interesse an dem Thema der Organisation von Bauern entstanden (BARHAM und CHITEMI 2009). Bauernorganisationen können eine wichtige Funktion wahrnehmen, indem sie viele individuelle Kleinbauern zu einer größeren Gruppe zusammenschließen und diese als solche auch auf modernen Märkten als Handelspartner wahrgenommen werden können. Bauernorganisationen können Skalenerträge beim Einkauf von Inputs und beim Verkauf der Produktion erzielen, bieten ihren Mitgliedern jedoch häufig viele weitere Dienste im Bereich der Weiterbildung, des Produktionswissens, des Ressourcenschutzes, sowie der Gesundheit und der Kredite (Tabelle 1).

**Tabelle 1: Beispiele für Dienstleistungen von Bauernorganisationen für ihre Mitglieder**

Organisatorische Dienstleistungen	Bauern organisieren, gemeinsames Handeln katalysieren, Hilfe zur Selbsthilfe, Etablierung eines internen Monitoring Systems
Dienstleistungen im Bereich der Produktion	Versorgung mit Produktionsmitteln, Förderung der (kollektiven) Produktion, Produktionsplanung
Marketing Dienstleistungen	Transport und Lagerung, Marketing, Weiterverarbeitung, Marktinformation und -analyse, Markenentwicklung, Zertifizierung
Finanzielle Dienstleistungen	Förderung von Rücklagenbildung, Bereitstellung von Darlehen und Krediten, Management der Finanzen
Technologische Dienstleistungen	Weiterbildung, Forschung, landwirtschaftliche Beratung
Weiterbildung	in den Bereichen Gesundheit und Prävention, Hygiene, Produktionstechniken, Betriebswirtschaft
Soziale Dienstleistungen	Gesundheit, Sicherungsnetze
Ressourcen Management	Schutzmaßnahmen im Bereich von Wasser, Boden, Wald, Weiden und Fischgründen

Quelle: HELLIN u. a. 2009; MARKELOVA u. a. 2009; NARROD u. a. 2009; RONDOT und COLLION 2007

Insgesamt liegt der Fokus des Interesses an Bauernorganisationen auf ihrem potentiellen Beitrag zur Armutsreduzierung, beispielsweise im Weltentwicklungsbericht 2008 der Weltbank, in dem gar von einer Kleinbauern-Revolution gesprochen wird (WORLD BANK 2007). Die meisten Beiträge zu der Debatte um die Vorteile von Bauernorganisationen, besonders im Bereich der kleinbäuerlichen Landwirtschaft, heben die erhöhten Skalenerträge sowie sinkende Trans- und Koordinationskosten als Vorteile hervor (BERNARD und SPIELMAN 2009; BIÉNABE und SAUTIER 2005). Als weitere bedeutende

Gründe dafür, Bauern zu organisieren, wird die Bildung von Gegenmacht gegenüber mächtigen Akteuren in Agro-Food-Netzwerken, der verbesserte Zugang zu Kapital zu günstigen Bedingungen, Risikomanagement sowie Einkommensverbesserungen genannt (DATTA 2004).

In den westlichen Industrienationen befinden sich Bauernorganisationen angesichts der Restrukturierungen in globalen Agro-Food-Netzwerken und der starken Machtkonzentration auf Seiten der aufkaufenden Unternehmen wie dem modernen LEH in einem Prozess der Anpassung ihrer organisatorischen Strukturen. Diese Anpassung beinhaltet auch Strategien, Strukturen herkömmlicher privater Unternehmen zu entwickeln (DATTA 2004; SINGH 2008). Eine solche strategische Umorientierung von Bauernorganisationen ist meistens eine Reaktion auf organisationsinterne Probleme, die auf mehreren Ebenen bestehen. Besonders Kooperativen als eine sehr prominente Form der Bauernorganisation, stehen häufig vor Problemen wie einem schlechten Management, mangelnder Akzeptanz der Leitungsebene, mangelndem Engagement und geringer Verbindlichkeit sowie Opportunismus seitens der Mitglieder. Diese Probleme führten in Kooperativen häufig zu einer geringen Leistungsfähigkeit und dadurch zu einem immer geringeren Ansehen (DATTA 2004; SINGH 2008). Sogenannte Kooperativen der neuen Generation – *New Generation Cooperatives* (NGCs) – sollen diese Probleme hinter sich lassen und auf eine stärkere Markt-Orientierung hinarbeiten. Beispiele für NGCs existieren bereits im landwirtschaftlichen Sektor der USA und Kanadas (SINGH 2008).

Auch bezogen auf Bauernorganisationen in Entwicklungsländern wird gefordert, dass diese ihre Marktorientierung stärken und unter ihren Mitgliedern den Unternehmergeist fördern sollen (BARHAM und CHITEMI 2009; LUNDY u. a. 2002; MARKELOVA u. a. 2009), denn der mangelnde Marktzutritt wird als einer der Hauptfaktoren angesehen, die Kleinbauern davon abhalten, ihrerseits in der globalisierten Weltwirtschaft erfolgreich zu sein. Nach HELLIN u. a. (2009) besteht jedoch Bedarf zu klären, (1) welche Form von Bauernorganisation hierzu die geeignetste ist, (2) in welchen Produktgruppen eine solche Marktorientierung am meisten Sinn macht, (3) ob der Staat oder der Privatsektor besser geeignet ist, diese Organisationen zu unterstützen und (4) welche Bedingungen vorliegen müssen, um ihre Wirtschaftlichkeit zu sichern.

In diesem Kontext sind *Producer Companies* in Indien eine Form der Bauernorganisation, die sich als eine Hybridform zwischen der traditionellen Kooperative und einem herkömmlichen Privatunternehmen befindet. *Producer Companies* sind damit ein Beispiel dafür, dass sich auch in Indien Bauernorganisationen langsam in Richtung eines stärker marktorientierten Modells wie das der *New Generation Cooperatives* entwickeln. Diese Transformationen in Richtung einer stärkeren Profit- und Marktorientierung von Bauernorganisationen können auch in Indien als eine Reaktion auf ein sich veränderndes Markt- und institutionelles Umfeld gewertet werden.

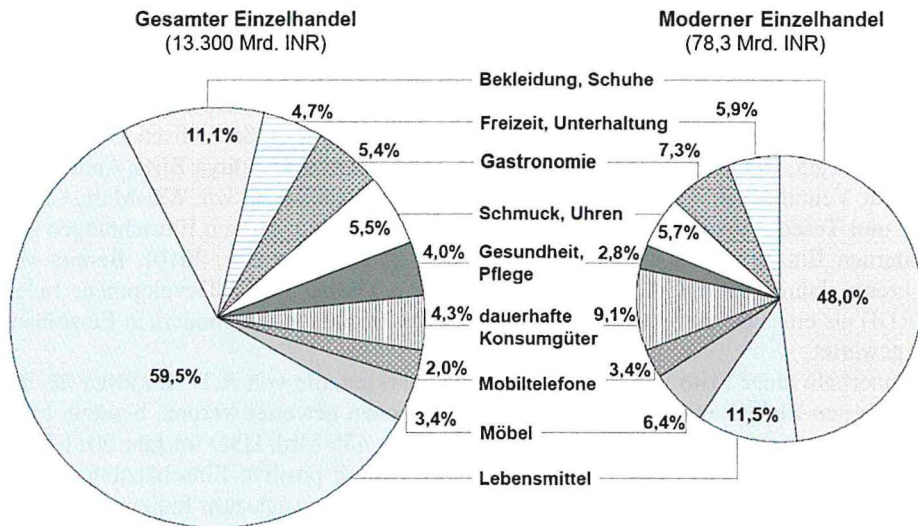
### 3 Der indische Lebensmitteleinzelhandel und seine neuen Akteure

Der indische LEH ist seit den 1990er Jahren und stärker noch seit Beginn des neuen Jahrtausends von Restrukturierungen und dem Markteintritt großer indischer Unternehmen wie Tata, Reliance, Future Group, RPG, ITC, Bharti und Aditya Birla – teils auch in Joint Ventures mit transnationalen Einzelhandelsunternehmen wie Wal-Mart, Carrefour und Tesco – geprägt, die vor allem in Indiens urbanen Zentren Einrichtungen des modernen Einzelhandels aufbauen (IBEF 2010; PRITCHARD u. a. 2010). Bereits seit mehreren Jahren wird Indien in A.T. KEARNEY'S Global Retail Development Index (GRDI) als eines der attraktivsten Länder für Investitionen in den modernen Einzelhandel gewertet.

Innerhalb einer Liste von dreißig Schwellenmärkten, die von A.T. KEARNEY als die attraktivsten Zielgebiete für Einzelhandelsinvestitionen gewertet werden, besetzte Indiens Einzelhandelssektor mit einem Volumen von ca. 435 Mrd. USD im Jahr 2011 Platz vier (REARDON und MINTEN 2011: 9). Grund für diese positive Einschätzung ist laut A.T. KEARNEY vor allem das insgesamt starke Wirtschaftswachstum Indiens, die junge Bevölkerung, der Lebensstilwandel und die anhaltende Urbanisierung, eine immer noch steigende Nachfrage nach modernen Einzelhandelsformaten und steigende verfügbare Einkommen, sowie die reine Größe des Marktes (IBEF 2011; REARDON und MINTEN 2011). Der Einzelhandel ist in Indiens Ökonomie ein bedeutender Faktor. Im Jahr 2010 erwirtschaftete er 22% des BIP und beschäftigte 8% der Erwerbstätigen des Landes (IBEF 2011: o.S.). Insgesamt soll der indische Einzelhandels-Sektor bis zum Jahr 2015 auf ein Gesamtvolumen von 804 Mrd. USD anwachsen (IBEF 2011: o.S.).

Der moderne Einzelhandel nimmt momentan nur 5-7% des Gesamt-Sektors ein (IBEF 2010: o.S.; 2011: o.S.). Bis zum Jahr 2020 soll dieser Anteil jedoch um jährlich 40% auf 20-25% anwachsen (IBEF 2011: o.S.). Obwohl im indischen Einzelhandel der LEH mit 70% eine überragende Stellung einnimmt, ist dieses Segment im modernen Einzelhandel mit ca. 11,5% noch stark unterrepräsentiert (IMAGES GROUP 2008: 76; REARDON und MINTEN 2011: 9). Im Bereich der Lebensmittel ist die Bedeutung des modernen Einzelhandels mit rund 1% von allen Segmenten am geringsten (IMAGES GROUP 2008: 76). Gleichzeitig ist der LEH einer der am stärksten expandierenden Bereiche innerhalb des modernen Einzelhandels. Er wuchs von 2006 bis 2007 um mehr als 55%, während das Wachstum des modernen Einzelhandels insgesamt in der selben Zeit 42,2% betrug (IMAGES GROUP 2008: 76). Nach Einschätzungen von Technopak (2008: 8) wird die Segmentierung des modernen Einzelhandels spätestens im Jahr 2015 etwa der des Warenkorbs eines durchschnittlichen indischen Konsumenten entsprechen (Abbildung 1). Auch wenn die Ausgaben für Lebensmittel bei den indischen Konsumenten weiterhin sinken, wäre der bedeutendste Bereich dann auch im modernen Einzelhandel mit rund 50% der LEH, womit diesem Segment ein enormes Wachstum vorausgesagt wird (Technopak 2008: 9). Es kann also davon ausgegangen werden, dass besonders dieses Segment weiterhin interessant für Investoren sein wird und die Strukturen im indischen LEH damit weiteren Veränderungsprozessen unterliegen werden.

Abbildung 1: Segmente des gesamten und des modernen Einzelhandels in Indien 2007



Quelle: eigene Darstellung nach IMAGES GROUP 2008: 76

Dass das Lebensmittelsegment des indischen Einzelhandels bisher noch in relativ geringem Maß vom modernen Einzelhandel erfasst wurde, ist auf mehrere Gründe zurück zu führen, darunter (1) die starke Fragmentierung der indischen Landwirtschaft, (2) die starke Einbettung und hohe Effizienz des traditionellen Handelssystems bei gleichzeitig niedrigen operativen Kosten, (3) die vergleichsweise noch strenge staatliche Regulierung dieses Sektors, sowie (4) die erheblichen Widerstände gegen die Ausbreitung des modernen Einzelhandels in Indien. Diese Widerstände zeigen sich auch wieder bei den aktuellsten politischen Diskussionen um die Öffnung des indischen Einzelhandels für ausländische Direktinvestitionen (ADI) Ende November 2011. Premierminister Manmohan Singh verteidigte den Schritt der indischen Regierung zur Öffnung des Sektors bis zu einem 51%-igen Anteil ausländischer Unternehmen mit den Argumenten dass „foreign direct investment in India's retail sector would benefit farmers as this will bring latest technology to India and improve its agriculture sector by saving farm produce from being destroyed“ (THE TIMES OF INDIA 2011: o.S.).

Diese Aussage spiegelt die Hoffnungen vieler Befürworter der Öffnung des indischen Einzelhandelssektors wider, dass Bauern von einer direkten Kooperation mit Unternehmen des modernen Einzelhandels profitieren können. So könnten sie beispielsweise leichter aus den alten Abhängigkeitsverhältnissen des traditionellen Handelssystems ausbrechen, in dem undurchsichtige Handelspraktiken und eine große Anzahl von Intermediären zwischen dem Produzenten und dem Konsumenten ersteren nur einen geringen Anteil am Gewinn ermöglichen. Zudem könnten sie sich durch die Kooperation mit privaten Unternehmen Zugang zu neuen Märkten, neuen Produktionsmethoden sowie generell zu neuem Wissen und Information erschließen (HARPER 2009).

Eine derartige direkte Kooperation zwischen Bauern und Unternehmen des modernen Einzelhandels und der lebensmittelverarbeitenden Industrie war bis zum Jahr 2003

staatlich untersagt und sämtliche Lebensmittel mussten über die staatlich regulierten Großmärkte gehandelt werden. Mit der Änderung der diesbezüglichen Gesetzgebung im Jahr 2003 sollte das Engagement großer Unternehmen im Bereich des Technologietransfers für Landwirte, aber auch Investitionen in benötigte Infrastruktur und den Aufbau moderner Zulieferketten angeregt werden, indem Unternehmen erlaubt wurde, direkt mit Bauern zu handeln. Seitdem haben die Aktivitäten privater Unternehmen, direkten Kontakt zu Bauern aufzubauen, stark zugenommen (LANDES 2008).

Besonders im Bereich der frischen und schnell verderblichen Produkte haben Unternehmen des modernen Einzelhandels jedoch weiterhin große Schwierigkeiten mit der direkten Produktbeschaffung auf der Ebene der Landwirte, denn die Transaktions- und Koordinationskosten in der Zusammenarbeit mit Kleinbauern sind hoch, ihr technologisches und Produktionswissen, sowie ihre Verlässlichkeit als Handelspartner generell eher gering. Einzelhandelsunternehmen in Indien nutzen daher zur Beschaffung frischer Produkte in etlichen Fällen nach wie vor die staatlich regulierten Großmärkte oder beauftragen Konzessionäre (PRITCHARD u. a. 2010; TREBBIN 2011). *Producer Companies* können vor diesem Hintergrund eine bisher nicht vorhandene Schnittstelle zwischen Käufern größerer Mengen wie dem modernen LEH und Kleinbauern schaffen, indem sie die Produktion individueller Kleinbauern zusammenführen und Informationen über Produktanforderungen seitens der Abnehmer an ihre Mitglieder weitergeben.

## 4 Struktur der indischen Landwirtschaft

Wie bereits genannt ist die Fragmentierung der indischen Landwirtschaft einer der Hauptfaktoren, der den Aufbau neuer Zulieferbeziehungen und -netzwerke im Rahmen der Etablierung des modernen LEH in Indien erheblich erschwert. Rund 80% der indischen Bauern bewirtschaften sogenannte kleine und marginale Flächen, das heißt Flächen von unter einem Hektar (marginal) bis maximal zwei Hektar (klein) Größe (Government of India 2010a: o.S.). Diese Fragmentierung der landwirtschaftlichen Flächen hat sich durch den zunehmenden Bevölkerungsdruck und die gleichzeitige Verringerung des verfügbaren Ackerlandes in den vergangenen zwei Jahrzehnten noch erheblich verschärft und die Anzahl der kleinen landwirtschaftlichen Betriebe hat insgesamt zugenommen (Tabelle 2).

Wie Tabelle 2 zu entnehmen, gibt es derzeit in Indien rund 129,2 Millionen landwirtschaftliche Betriebe, die auf durchschnittlich etwa 1,2 Hektar wirtschaften. Die Landwirtschaft ist trotz ihres sinkenden Beitrags zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) auf aktuell rund 15% (RBI 2007: o.S.) immer noch Indiens größter Arbeitgeber und beschäftigt rund 55% der arbeitenden Bevölkerung (FAO 2010: o.S.). Diese Zahl ist in den vergangenen drei Jahrzehnten nur sehr langsam gesunken und lag im Jahr 1980 noch bei 68% (FAO 2010: o.S.). Die absolute Anzahl derjenigen, die von der Landwirtschaft und landwirtschaftsnahen Aktivitäten zur Bestreitung ihres Lebensunterhaltes abhängig sind, ist zwischen 1979 und 2009 sogar um 35% von 434 Millionen auf 585 Millionen angestiegen (FAO 2010: o.S.). Damit bildet auch heute der landwirtschaftli-



che Sektor noch immer für rund die Hälfte der indischen Bevölkerung die Lebensgrundlage.

**Tabelle 2: Anzahl und Anteil der landwirtschaftlichen Betriebe Indiens nach Größenklassen**

<i>Größe in Hektar</i>	1995 – 96		2005-06	
	<i>Anzahl in Millionen</i>	<i>Fläche in Millionen Hektar</i>	<i>Anzahl in Millionen</i>	<i>Fläche in Millionen Hektar</i>
<b>marginal (&lt; 1 ha)</b>				
absolute Anzahl	71,12	28,1	83,7	32,0
prozentualer Anteil	61,6	17,2	64,8	20,2
<b>klein (1-2 ha)</b>				
absolute Anzahl	21,7	30,7	23,9	33,1
prozentualer Anteil	18,7	18,8	18,5	20,9
<b>semi-medium (2-4 ha)</b>				
absolute Anzahl	14,3	39,0	14,1	37,9
prozentualer Anteil	12,3	23,9	10,9	23,9
<b>medium (4-10 ha)</b>				
absolute Anzahl	7,1	41,4	6,4	36,6
prozentualer Anteil	6,1	25,3	4,9	23,1
<b>groß (&gt; 10 ha)</b>				
absolute Anzahl	1,4	24,2	1,1	18,7
prozentualer Anteil	1,2	14,8	0,9	11,8
<b>Gesamtanzahl</b>	115,6	163,4	129,2	158,3
prozentualer Anteil	100	100	100	100

Quelle: Government of India 2010b: o.S.

Die Fragmentierung der Landwirtschaft bereitet sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite des Marktes für landwirtschaftliche Güter Probleme. Auf der Nachfrageseite sind, wie bereits erwähnt, die Koordinations- und Transaktionskosten in der Zusammenarbeit mit Kleinbauern sehr hoch und Produktstandards und Lieferzeiten schwer einzuhalten. Auf der Angebotsseite bestehen für Kleinbauern mehrere Probleme, Märkte zu betreten, etwa aufgrund (1) der kleinen Produktionsmengen von einem sehr kleinen Stück Land, die keine Generierung von Skalenerträgen erlauben und zudem die Verhandlungsmacht schwächen, (2) durch mangelnde Information über Märkte und die dort herrschende Nachfrage, (3) durch mangelndes Wissen über moderne Produktionstechnologien und (4) eine mangelnde Kapazität, dieses Wissen umzusetzen, (5) durch den oft schlechten Zugang zu Kapital sowie (6) die reine physische und teilweise auch soziale Distanz zu den potentiellen Märkten (BARHAM und CHITEMI 2009; BIÉNABE und SAUTIER 2005; HARPER 2009; MERCOIRET und MFOU'OU 2006; TESHOME u. a. 2009).

All dies führt zu einer geringen Produktivität, geringen Einkommen und insgesamt zu einer geringen Wertgenerierung, was es den Landwirten wiederum erschwert, den Lebensunterhalt ihrer Familien zu sichern. Diese Situation der indischen Kleinbauern und die zahlreichen Probleme, mit denen sich die indische Landwirtschaft insgesamt konfrontiert sieht – ein äußerst schleppendes Wachstum, eine stagnierende Produktivität, die ökologische Degradierung der Produktionsbasis und der Klimawandel (CROUCHER 2010) – verlangen nach Maßnahmen, die die Lage verbessern können. Dies umfasst neben technologischen auch institutionelle Lösungen im Bereich der kollektiven Zusammenarbeit von Bauern, denn ohne effektive Organisation, sind Indiens Kleinbauern „likely to face either a life of continued poverty and exploitation at the hands of those controlling value chains, or progressive isolation from active involvement in economically viable agricultural activities“ (CROUCHER 2010: 6).

## 5 Producer Companies als eine Form der Bauernorganisation

Das Modell der *Producer Companies* wurde im Jahr 2002 mit der Änderung des *Companies Act* von 1956 von der indischen Regierung ins Leben gerufen. Seitdem existieren *Producer Companies* gesetzlich als eine vierte Form von Unternehmen neben Aktien- und Kapitalgesellschaften, GmbHs und Gesellschaften mit unbeschränkter Haftung. Hintergrund für diese institutionelle Reform waren die bereits angesprochenen Probleme der indischen Bauern und Landwirtschaft im Gesamten. Diese neue Form der Bauernorganisation soll es Kleinbauern ermöglichen, mit anderen Unternehmen konkurrieren zu können (BHATTACHARJEE 2010). Die neue Gesetzgebung ermöglicht es, dass *Producer Companies* spezifische Merkmale von Kooperativen beibehalten, während ihr regulatorisches Umfeld dem eines Unternehmens gleicht. Bis Ende 2009 wurde in Indien etwa 150 *Producer Companies* registriert, teils als *Start-ups* oder durch die Umwandlung von bereits existierenden Kooperativen (AOFC INDIA 2009).

“The concept of producer companies in India is a very recent development. These are just like cooperatives, but they are registered as companies. The requirement is that the members, the shareholders of this company, are producers themselves. No non-producer can be a member of the company. They get together; they combine their share capital, register as a company, employ a professional to run the company and do value addition, whatever is possible. Some of them even have their own processing units” (Interview mit der National Bank for Agriculture and Rural Development, NABARD).

Die Betonung des kollektiven Charakters der *Producer Companies* geht auf den Gedanken zurück, dass Gruppen von Kleinbauern in ihrem eigenen Interesse als diejenigen, die das Land bearbeiten, am besten geeignet sind, gemeinschaftliche Ressourcen wie Land und Wasser nachhaltig zu bewirtschaften und zu erhalten (SEVILLE u. a. 2011). Land- und Wasserknappheit werden zwei der größten Probleme sein, mit denen Indien sich in Zukunft verstärkt konfrontiert sehen wird. Modelle der industrialisierten Landwirtschaft und das Engagement großer Unternehmen in der landwirtschaftlichen Produktion in Indien – etwa im Rahmen von Vertragsanbau – haben gezeigt, dass natür-

liche Ressourcen stark ausgezehrt und degradiert werden (SINGH 2002). Im Gegensatz dazu sind Bauernorganisationen – wie in Tabelle 1 bereits gezeigt – neben der Produktion mit einer Vielzahl anderer Aktivitäten befasst, darunter auch dem Umweltschutz. Kleinbauern und ihre Organisationen können daher als entscheidende Akteure bei der Sicherung lokaler Nahrungsmittelsicherheit und der ökologischen Intaktheit der Umwelt angesehen werden (SEVILLE u. a. 2011).

Warum das Modell der *Producer Companies* in Indien ins Leben gerufen wurde, ist nur teilweise mit einem sich wandelnden ökonomischen und regulatorischen Umfeld erklärt. Die Entwicklung des Modells der *Producer Companies* korreliert ebenso mit dem immer weiter schwindenden Erfolg der traditionellen Kooperativen. Zwar sind Kooperativen eine sehr weit verbreitete Form der kollektiven Zusammenarbeit von Bauern in Indien, die Vorteile, die Landwirte aus ihnen ziehen können, haben in den letzten Jahrzehnten jedoch immer weiter abgenommen und damit ebenso das in sie gesetzte Vertrauen.

“Cooperative farming was very successful up to the 1970s, 80s. They tried to be entrepreneurs, to improve the productivity, the land cultivation and to improve the incomes of farmers. However, that attitude has gone. There is nowadays an exploitative attitude they have developed” (Interview mit der EPW Research Foundation).

“Unfortunately, in our country, cooperative societies are seen as a stepping stone for politics. The politicians are always there, particularly when it grows. Because it has patronage of the government, sometimes the government tries to control it. When the government tries to control it the people lose their ownership. The farmers do not feel they are part of it. They will only see the cooperative is there, but that is more seen as an extension of the government rather than a people’s institution” (Interview mit der NRO MYKAPS).

Um zu verhindern, dass die gleichen Probleme, mit denen Kooperativen zu kämpfen haben, bei *Producer Companies* auftreten, beinhaltet die Gesetzgebung einige wichtige Änderungen. Im Gegensatz zu Kooperativen ist die Möglichkeit zur Einflussnahme seitens politischer Institutionen bei *Producer Companies* minimiert, da kein Repräsentant einer politischen Ebene Teil des Managements ist. *Producer Companies* werden nur unter Bauern gegründet. Das bedeutet, dass niemand, der nicht in der landwirtschaftlichen Produktion aktiv ist, Mitglied dieses Unternehmens werden kann. Die minimale Anzahl der benötigten Mitglieder zu Gründung einer *Producer Companies* beläuft sich auf zehn Individuen oder zwei institutionelle Mitglieder wie etwa Selbsthilfegruppen (*self help groups*, SHGs), Kooperativen oder jegliche andere Form der formalen Bauernorganisation. Das Startkapital des Unternehmens wird durch einen anfänglichen Verkauf von Anteilen generiert. In den befragten *Producer Companies* war es obligatorisch für Bauern, die Teil dieses Unternehmens werden wollten, wenigstens einen Anteil zu erwerben, wobei der Wert mit 50-200 INR<sup>6</sup> jeweils sehr niedrig lag, da Kleinbauern meist über wenig finanzielle Mittel verfügen. Die Haftung der Anteilseigner beschränkt sich in *Producer Companies* auf die Summe, die sie für den Erwerb von Anteilen aufgebracht haben. So gehen Bauern nicht das Risiko ein, ihr Land oder anderen Besitz zu verlieren, sollte das Unternehmen in den Bankrott gehen. Die Anteile können nicht

---

<sup>6</sup> Indische Rupie; 1 Euro entspricht etwa 67 Indischen Rupien

öffentlich gehandelt, sondern lediglich unter den Mitgliedern transferiert werden, um einer Einflussnahme oder gar Übernahme durch Firmen-externe Akteure vorzubeugen.

Wie bereits am Beispiel der *New Generation Cooperatives* erläutert, soll sich diese neue Form der Bauernorganisation durch einen stärkeren Fokus auf das Marketing der Produkte ihrer Mitglieder auszeichnen. Management-Fähigkeiten sind daher Schlüsselfähigkeiten, die in einer *Producer Company* benötigt werden, jedoch unter Kleinbauern generell schwer zu finden sind (BARHAM und CHITEMI 2009; BIÉNABE und SAUTIER 2005). Die Gesetzgebung zu *Producer Companies* sieht daher vor, dass ein externer professioneller Manager in Form eines Geschäftsführers in das Unternehmen eingekauft wird. Die Wahl des Geschäftsführers obliegt dabei dem Direktorium der *Producer Company*, das aus fünf bis 15 Direktoren besteht, die aus der Gemeinschaft der Anteilseigner gewählt werden. Damit besteht für Bauern ein direktes Wahlrecht, das unabhängig von dem jeweiligen Besitz an Anteilen ist, und damit die Macht zur Mitbestimmung. Da die Direktoren des Unternehmens selbst Mitglieder der Dorfgemeinschaft und daher tief in lokale soziale Strukturen eingebettet sind, besteht nicht nur die Möglichkeit der direkten Kontrolle durch die Gemeinschaft, sondern ebenso eine erhöhte Akzeptanz der Leitungsebene von Seiten der Anteilseigner, d.h. der Bauern (WILSON 2009).

Der Geschäftsführer einer *Producer Company* wird prinzipiell entsprechend seiner Leistung bezahlt, das heißt bei erfolgreicher Vermarktung der Produkte kann sich sein Lohn ebenfalls erhöhen. Ergebnisse aus den geführten Interviews bei den besuchten *Producer Companies* zeigen jedoch, dass beinahe alle bisher etablierten Unternehmen gerade im Bereich des Managements erhebliche Probleme haben, denn für die meisten war es problematisch, einen engagierten und professionellen Manager für eine derartige Aufgabe in ländlicher Umgebung zu gewinnen. "The professional leadership is a major problem. In this model there has to be a manager, or a CEO. Most producer companies I visited had either no one in that capacity or if there was one, the handling and experience was not very good" (Interview mit der Indian Tobacco Company, ITC).

Das übergeordnete Ziel von *Producer Companies* ist es, Kleinbauern mit Märkten zu verbinden. Daher arbeiten sie vornehmlich an dem der Produktion nachgelagerten Teil des Produktionssystems (siehe Tabelle 3). Vorteile dieses Modells können daher sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite gesehen werden. Individuelle Kleinbauern wären aus den oben angesprochenen Gründen nicht fähig, direkt große Kunden wie Unternehmen des modernen Einzelhandels zu beliefern und wären auf Intermediäre im traditionellen Handelssystem angewiesen. Die *Producer Company* ersetzt jedoch diese Intermediäre und bilden eine neue Schnittstelle zwischen Kleinbauern und dem modernen LEH. Dadurch können Margen, die ansonsten an Mittelsmänner und Zwischenhändler gezahlt werden würden, direkt von den Bauern als Anteilseigner der *Producer Company* einbehalten werden.

"In one of the producer companies, they wanted to do business with us. I said 'ok fine, it will be a very good model when we purchase directly from you, and we will give you some percentage also. Whatever we give to the trader in the mandi<sup>7</sup>, we will pass on. But we have strict quality specifications'. As per model deal, they have to aggregate the produce at their level and then only they can supply to us" (Interview mit der Indian Tobacco Company, ITC).

---

<sup>7</sup> lokaler Markt

**Tabelle 3: Bereiche der Unterstützung von Producer Companies**

Bereich	Kleinbauer	Producer Company
Vermarktung	kleine Mengen, begrenzte Verhandlungsmacht	Aggregieren und gemeinschaftliche Vermarktung
Marktinformation	begrenzter Zugang, der sich mit der zunehmenden Verbreitung moderner ICT(Mobiltelefone) jedoch verbessert	direkte Verbindung zwischen der <i>Producer Company</i> und potentiellen Käufern
Transport	oft zeitaufwändig und/oder teuer	der Transport wird innerhalb der <i>Producer Company</i> organisiert, bzw. erleichtert
Lagerung	keine Möglichkeit	Kalllagerung oder Reifungskammern können gemeinschaftlich errichtet/genutzt werden
Bewässerung	keine Möglichkeit oder Abhängigkeit vom Brunnenbesitzer/Wasserlieferant	Errichtung von Gemeinschaftsbrunnen, Sammeltanks, und Leitungs-/Kanalsystemen
Landwirtschaftliche Beratung	kein Zugang, einseitige Information	Regelmäßige Weiterbildung und Unterrichtung der Bauern, auch der Bauern untereinander, Bewahrung traditionellen Produktionswissens
Versorgung mit Produktionsmitteln	Einkauf auf dem Markt, Kreditproblem	Bereitstellung durch die <i>Producer Company</i> zu einem geringeren Preis als dem Marktpreis durch gebündelten Einkauf, Eigenproduktion von biologischen Düngern und Pestiziden, Verbindung zu Banken
Produktionsplanung	enger Zeithorizont	konstanter Informationsfluss über den Markt ermöglicht eine systematischere Planung
Überschussproduktion	Not-Verkauf oder Verluste durch Verderben	Weiterverarbeitung, Wertsteigerung
Markenentwicklung und Zertifizierung	keine	Marken können innerhalb der <i>Producer Company</i> entwickelt werden, Gruppen-Zertifizierung

Zudem ermöglichen *Producer Companies* Bauern, Marktinformation bezüglich der erforderlichen Standards und der vorherrschenden Preise aus einer verlässlichen Quelle zu erhalten und dies in ihre Produktionsplanung zu integrieren.

Viele *Producer Companies* sind neben dem Marketing sehr aktiv in der Versorgung der Bauern mit Produktionsmitteln wie Saatgut oder Düngemitteln. Hier kommt es auf dem Markt häufig zu erheblichen Engpässen. Durch korrekte Planung und die zentrale Bestellung größerer Mengen durch die *Producer Company* kann die Versorgung der Bauern mit Produktionsmitteln kostengünstiger und termingerechter organisiert werden. Eine zentrale Aktivität von *Producer Companies* ist die Verbesserung der Produktionsmethoden ihrer Mitglieder, mit dem Ziel, spezifisch auf die am Markt herrschende Nachfrage nach bestimmten Standards reagieren zu können. Die Produktionsplanung, die angewendeten Produktionsmethoden und eventuell nachgelagerte wertsteigernde

Prozesse wie das Sortieren, Reinigen oder Verpacken der Ware sind essentiell, damit Bauern am Markt einen möglichst hohen Wert für ihre Produkte realisieren und damit ihre Einkommenssituation verbessern können.

All diese Aktivitäten der *Producer Companies* sind ein Schritt in Richtung eines *Upgradings* der Bauern im Sinne einer Steigerung ihrer Fähigkeiten als Zulieferer für einen bestimmten Markt, hier den modernen LEH. Im Sinne von GEREFFI (2005) kann ein solches *Upgrading* der Zulieferer – hier also der in einer *Producer Company* organisierten Kleinbauern – die Art und Weise wie diese Bauern in die Zulieferernetzwerke großer Einzelhandelsunternehmen eingebunden werden verändern. Während beispielsweise im Rahmen von Vertragsanbau die Machtasymmetrien zwischen Bauern und aufkaufenden Unternehmen im Sinne einer hierarchischen Beziehung sehr stark zu Ungunsten der Bauern ausgeprägt sind (GEREFFI u. a. 2005), kann es durch die Organisationsform der *Producer Companies* zu neuen, weniger hierarchischen Beziehungen zwischen Bauern und Unternehmen kommen. Bauern, die in einer *Producer Company* organisiert sind und über diese Struktur Informationen über die spezifische Nachfrage am Markt bekommen sowie mit Hilfe der *Producer Company* dazu befähigt werden, auf diese Nachfrage entsprechend zu reagieren, könnten in Zukunft als spezialisierte Zulieferer eher relationale Beziehungen (GEREFFI u. a. 2005) zu aufkaufenden Großunternehmen aufbauen und damit ihre Machtposition im Zulieferernetzwerk stärken.

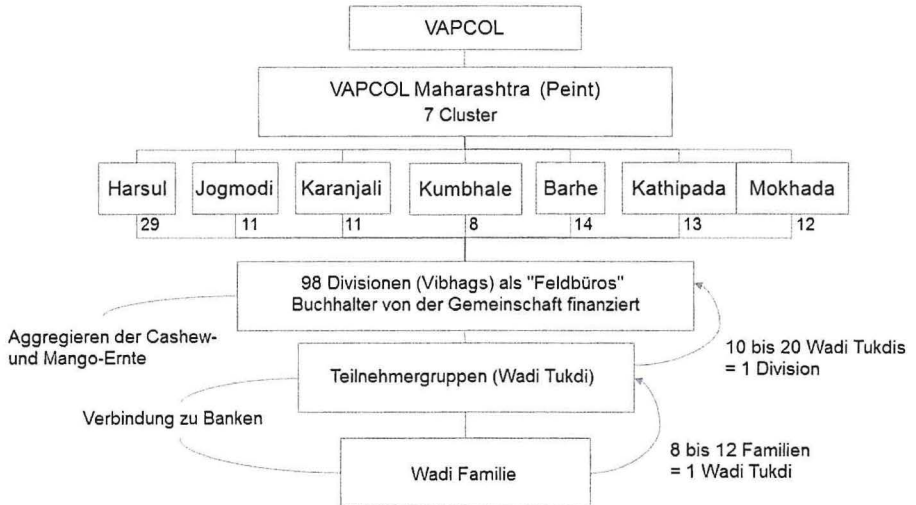
Dies alles setzt allerdings voraus, dass *Producer Companies* stabil wirtschaften und die Fähigkeiten ihrer Mitglieder konstant verbessern und ausbauen. Unter den untersuchten *Producer Companies* befand sich kein einziger Fall, der dies bereits ohne Hilfe von außen schafft, denn wie in der Literatur zu Bauernorganisationen beschrieben, kommt unterstützenden Organisationen wie etwa NRO besonders in der Anfangsphase ihres Aufbaus eine tragende Rolle zu, da Kleinbauern allein dazu häufig nicht die nötigen Kapazitäten besitzen (BARHAM und CHITEMI 2009; HELLIN u. a. 2009; KAGANZI u. a. 2009; MURRAY 2008; World Bank 2007). Auch im Falle der befragten *Producer Companies* waren NRO ausnahmslos an deren Etablierung und bis zu fünf Jahre danach an der Weiterführung der Geschäfte beteiligt. Diese Unterstützung kann sich über die Zeit als problematisch herausstellen, da einige *Producer Companies* zu stark von externer Hilfe abhängig werden und keine eigenen tragfähigen Strukturen aufbauen.

## 6 Das Beispiel VAPCOL

Auch die *Producer Company* VAPCOL (Vasundhara Agri-horti Producers' Company Limited) wurde mit Hilfe einer NRO aufgebaut. VAPCOL widmet sich der Weiterverarbeitung und dem Verkauf von Mango- und Cashewprodukten, die von kleinbäuerlichen Familien angebaut werden. VAPCOL wurde nicht als *Start-up* gegründet, sondern im Jahr 2008 aus einer vorher existierenden Kooperative in eine *Producer Company* umgewandelt. Mittlerweile zählen zu VAPCOL 37 Mitgliederorganisationen wie lokale Selbsthilfegruppen und Genossenschaften in fünf indischen Bundesstaaten. In ihrem ersten Geschäftsjahr erzielte VAPCOL einen Umsatz von 34 Millionen INR (BAIF 2011: o.S.). Damit und mit ihrem weit verzweigten Mitgliedernetz ist VAPCOL

derzeit eine der größten *Producer Companies* in Indien. Allein im Bundesstaat Maharashtra waren bis September 2010 unter VAPCOL 13.848 Familien aus 258 Dörfern organisiert (MITTRA 2011: o.S.). Sie bewirtschafteten rund 5.000 Hektar Land, wobei 31% der Familien Flächen von etwa 0,2 Hektar Größe bearbeiteten, 67% Flächen von etwa 0,4 Hektar, und nur 2% der Flächen erreichten Größen um 0,6 Hektar. Die durchschnittlich bearbeitete Fläche lag damit bei etwa 0,34 Hektar (MITTRA 2008: o.S.).

**Abbildung 2: Organisationsstruktur von VAPCOL Maharashtra**



Quelle: eigene Darstellung nach Interviews

VAPCOL organisiert damit eine Vielzahl sehr kleiner landwirtschaftlicher Betriebe, die aufgrund der knappen Landressourcen nur über ein jährliches Familieneinkommen von 10.000 bis 30.000 INR verfügen (MITTRA 2008: o.S.). Die große Anzahl von Mitgliedern in VAPCOL ist hierarchisch organisiert. Jeweils acht bis zwölf Familien bilden kleinere Mitgliedergruppen auf Dorfebene (Wadi Tukdis). Zehn bis zwanzig dieser Mitgliedergruppen wiederum bilden eine Division (Vibhag). Auf dieser Ebene wird die Produktion der Kleinbauernfamilien gesammelt und zu einer zentralen Sammelstelle gebracht. Auf dieser Ebene findet auch die Verteilung der Einnahmen aus der Vermarktung auf die individuellen Mitglieder statt. Etwa 15 Vibhags werden jeweils wiederum zu einem Produktionscluster zusammen gefasst, von denen es in Maharashtra sieben gibt (siehe Abbildung 2).

Zur Weiterverarbeitung der Mango- und Cashewernte seiner Bauern verfügt VAPCOL über eigene Weiterverarbeitungseinheiten. Im Fall der Cashewnüsse sind diese dezentral organisiert. In Maharashtra hat VAPCOL in vier Dörfern kleine Weiterverarbeitungseinheiten errichtet, in denen landlose Arbeiterinnen das Kochen, Schälen und Trocknen sowie Vorsortieren der Nüsse durchführen (siehe Foto 1). Die teilveredelten Nüsse werden zur Zentrale von VAPCOL transportiert, wo sie nochmals nach Qualität sortiert und verpackt werden. Im Fall der Mangoprodukte, die weiter veredelt werden als die Cashewnüsse, findet die Weiterverarbeitung zentral in einer modernen Anlage

statt (siehe Foto 2). Dies liegt zum einen in den Kosten für die Anlage und in Hygieneaspekten begründet. Sowohl die Mango- als auch die Cashewprodukte werden von VAPCOL unter einem eigenen Markennamen vermarktet.

**Foto 1: Eine landlose Arbeiterin schält Cashewnüsse, Foto 2: VAPCOL's moderne Mango-Weiterverarbeitungsanlage**

Diese Abbildung ist im Rahmen der online Publikation nicht verfügbar.



Quelle: Foto 1: Autorin, Foto 2: BAIF 2011: o.S.

Das Hauptziel VAPCOLs als *Producer Company* ist es, seine Produzenten mit privaten Unternehmen als Käufern größerer Mengen zu verbinden. Dazu werden von zentraler Stelle des VAPCOL-Managements Verkaufsgespräche mit potentiellen Käufern geführt und Marktinformationen an die Produzenten weitergegeben. Die relativ losen Verbindungen innerhalb des Netzwerkes der teilnehmenden Bauern erlaubt dabei eine flexible Reaktion auf Veränderungen in der Nachfrage. Dies wiederum verhindert ungünstige *Lock-ins* der Bauern in unvorteilhafte Marktbeziehungen.

“Producer Companies organize farmers. They link them right up to the final market. For example: the Pune area farmers may be having some 80,000 hectares under their command. Basically they are growing vegetables and flowers. They can be organized into some kind of a network. The network plans and tells them: This is what is feasible for us. If we do this, probably we get the best out of the market next year. These kinds of flowers we will have to grow in this season and this is what we should do in the vegetable growing area.’ They tell people how to produce and then help them to bring their produce to a place where it could be processed, preserved and then taken up for further marketing. The second part is to invest in processing capacities. It is very difficult to do a diversified cropping in some regions. So you might do the same crop but you need to know how to safely take out the excess production” (Interview mit einem unabhängigen landwirtschaftlichen Berater).

Im Jahr 2008 gelang es VAPCOL, die Mangoernte über diverse Kanäle zu vermarkten. Rund 21% oder 54 Tonnen wurden von dem großen indischen Einzelhandelsunternehmen ITC (*Indian Tobacco Company*) abgenommen. 47% der Ernte wurden an lokale Händler verkauft und 32% von den Familien selbst konsumiert. Aufgrund vorher verhandelter Abnahmeverträge und sich später verändernder Marktpreise waren die Preise, die ITC für die abgenommenen Mangos zahlte, deutlich niedriger als jene, die auf dem offenen Markt erzielt werden konnten. Für halbreife Mangos der Sorte Kesar zahlte ITC 15 INR pro Kilo und für die Sorte Rajapuri 8 INR pro Kilo, während die lokalen Händ-



ler 35-50 INR pro Kilo reifer Kesar Mangos und 15-20 INR für reife Rajapuri Mangos zahlten (MITTRA 2008: o.S.). Im darauf folgenden Jahr umfasste der Abnahmevertrag mit ITC rund 40% der Mangoernte der VAPCOL-Bauern und ITC zahlte in diesem Fall 15-20% mehr als den aktuellen Marktpreis, wobei der Vertrag das Aggregieren und Sortieren nach Qualitätsstufen von Seiten VAPCOLs beinhaltete.

Wie dieses Beispiel zeigt, hängen die Erfolge der *Producer Company* von den jeweiligen Marktpreisen und den ausgehandelten Verträgen mit größeren Käufern ab. Größere Mengen an einen Abnehmer zu verkaufen bringt jedoch beiden Seiten Vorteile. Auf Seiten der *Producer Company* kann ein Verkaufsabkommen mit einem Großabnehmer wie einem Unternehmen des modernen Einzelhandels zur Planungssicherheit beitragen und die Abhängigkeit von stark schwankenden Marktpreisen reduzieren. Besonders im Bereich der leicht verderblichen Produkte kommt es in der Erntesaison häufig zu stark schwankenden Preisen, da eine große Menge von Produkten den Markt zum gleichen Zeitpunkt erreicht. Daraus resultieren oft extrem niedrige Preise für Bauern, die wiederum mangels anderer Absatz-, Lager- oder Weiterverarbeitungsmöglichkeiten keine Alternative zum Verkauf haben. Längerfristige Abnahmeverträge können Bauern derartige Notverkäufe, zumindest bei einem Teil ihrer Produktion, ersparen.

Auch auf der Abnehmerseite hat die Kooperation mit einer *Producer Company* für den Käufer Vorteile. Vor allem erleichtern *Producer Companies* wie VAPCOL die Produktbeschaffung durch die Senkung von Transaktions- und Koordinationskosten, da sie eine Ansprechstelle in Vertretung vieler individueller Kleinbauern bilden.

“If this model works, it will be one of the best models where people are directly buying from farmers. The only thing is that the quality must be good. Otherwise, why should they buy from farmers? Because buying from farmers is not easy, because of organizing those farmers. If somebody is there to take care of that part, probably other companies will come to buy from these farmers” (Interview mit der Indian Tobacco Company, ITC).

Zudem stellt die *Producer Company* sicher, dass der Käufer die vereinbarte Menge zu dem vereinbarten Zeitpunkt erhält. Dies macht die Transaktion für den Käufer kalkulierbarer als ein Einkauf auf dem offenen Markt und trägt somit auch auf seiner Seite zur Planungssicherheit bei. Zudem können einmal übermittelte Qualitätsanforderungen in Kooperation mit nur einem Ansprechpartner leichter umgesetzt werden, auch wenn hier wiederum Vertrauen seitens des Käufers auf die Fähigkeiten der *Producer Company* vorhanden sein muss, diese Qualitätskriterien auf der Ebene der Bauern zu etablieren.

“Having decentralized processing units among farmers and then collect processed material from them is certainly a better option, but because of the quality concern we are not going for this right now, but in the long run. [...] Because when we do it [processing] we place all kind of manpower and the cost is really high for ITC. But when the rural group is doing it they are doing it in their village itself. If they maintain the quality then it is probably is the best thing to do” (Interview mit der Indian Tobacco Company, ITC).

*Producer Companies* wie VAPCOL können also eine effektive Schnittstelle zwischen individuellen Kleinbauern und Käufern größerer Mengen, wie etwa Supermärkten bilden, indem sie ein flexibles Netzwerk kleiner Produzenten etablieren, das gegenüber einer sich ändernden und einer sehr spezifischen Nachfrage anpassungsfähig ist: “There

are so many small farms there, hardly 1 hectare plots. I don't see a large-scale movement towards large farms in the near future. It is going to be the other way. But to have many, many small farms working for you as a buyer also has potential for a lot of flexibility. If I am a supermarket and I want 100 kilos broccoli, fresh corn of about 2 tons and maybe 500 kilos of egg plants, there is no problem for this within the given frame of a producer company. If you take a large farm, they will deliver on contracts only. You need several farms to get all this. For a producer company it is no problem" (Interview mit der VAPCOL unterstützenden NRO).

Gleichzeitig erlaubt das Modell der *Producer Companies* den beteiligten Bauern, ihre Unabhängigkeit zu wahren, da sie nicht verpflichtet sind, ihre gesamte Produktion über die *Producer Company* zu vermarkten. Durch die mit dem Unternehmen gewonnene Marktpräsenz und das im Rahmen der *Producer Company* vermittelte Wissen über Märkte und die dort herrschende Nachfrage verbessern Kleinbauern ihr Machtposition am Markt und potentiell auch ihre Einkommenssituation. Bezogen auf die steigenden Flexibilitäts- und Qualitätsansprüche in modernen Agro-Food-Netzwerken, ermöglicht die Organisation in einer *Producer Company* Bauern, erfolgreicher mit größeren Kunden wie dem modernen Einzelhandel zu verhandeln.

## 7 Fazit

Mit Beginn der neoliberal inspirierten Politikwende im Jahr 1991 hat sich in Indien das Marktumfeld für Bauern erheblich verändert. Generell ist durch diesen Paradigmenwechsel in der politischen Orientierung die Gefahr insbesondere für Indiens Kleinbauern gewachsen, in zunehmend asymmetrische Machtverhältnisse gegenüber mächtigeren Akteuren in modernen Agro-Food-Netzwerken zu geraten und die Kontrolle über ihr Land zu verlieren, das häufig ihre einzige ökonomische Ressource darstellt. Die Entmachtung von Kleinbauern und die zunehmende Einflussnahme auf landwirtschaftliche Produktion durch große Unternehmen geschehen in Indien im Rahmen der Integration der Ökonomie in die globalisierte Weltwirtschaft.

Nichtsdestotrotz – und paradoxerweise – wird die Bedeutung kleinbäuerlicher Landwirtschaft im Rahmen der ländlichen Entwicklung und Armutsreduzierung in etlichen internationalen Strategiepapieren hervorgehoben, und ebenfalls im elften Fünfjahresplan der indischen Regierung (Government of India 2008; World Bank 2007). Trotzdem unterstützt die indische Regierung in erster Linie private Großunternehmen bei ihrem Engagement im landwirtschaftlichen Sektor, denn sie erhofft sich durch entsprechende Investitionen technologischen Fortschritt und Produktivitätssteigerungen. Gleichzeitig versucht sie – etwa durch die Einführung des Modells der *Producer Companies* – Gruppen von Kleinbauern zu ermöglichen, in direkten Kontakt mit Unternehmen des sich rasch transformierenden modernen Einzelhandels oder der weiterverarbeitenden Industrie zu treten.

Das Modell der *Producer Companies* kann im Rahmen eines generellen Trends der Transformation von Bauernorganisationen hin zu mehr Markt- und profitorientierten Institutionen analysiert werden. Für Bauern stellt es eine Möglichkeit dar, sich zu orga-

nisieren und nicht nur Vorteile aus kollektivem Handeln sondern ebenso aus der Partizipation in den sich etablierenden Märkten für hochwertige Produkte in Indiens urbanen Zentren zu ziehen. Während die organisatorische Struktur von *Producer Companies* der von Kooperativen sehr ähnlich ist, sind Möglichkeiten zur politischen Einflussnahme in dieser Organisationsform sehr begrenzt, denn sie werden durch einen externen Manager professionell geführt. Dies soll zudem für unternehmerische Transparenz und Wirtschaftlichkeit der *Producer Company* sorgen.

Verglichen mit *top-down* Modellen der Integration von Kleinbauern in moderne Märkte wie dem Vertragsanbau, erzeugen und fördern *Producer Companies* wie VAPCOL unternehmerischen Geist auf der Ebene der Dorfgemeinschaft. Indem Produktionsentscheidungen und -faktoren in den Händen der Bauern verbleiben, fördern *Producer Companies* die Mitwirkungsmöglichkeiten und die Machtposition von Kleinbauern. Zudem ermöglichen sie Kleinbauern den Zutritt zu neuen Märkten indem sie flexible Verbindungen zu einer zunehmend spezialisierten Nachfrage herstellen.

Der letztendliche Erfolg von *Producer Companies* hängt zum größten Teil jedoch an den selben Faktoren wie der von Kooperativen, nämlich an der Leistungsbereitschaft und dem Grad der Verpflichtung der Mitglieder, der Integrität und Qualität der Leitungsebene, sowie deren Akzeptanz aus der Gemeinschaft heraus. Für partizipierende Kleinbauern muss es gewinnbringend sein, ihre Produkte durch die *Producer Company* zu vermarkten. Gleichzeitig muss die *Producer Company* geeignetes Wissen an ihre Mitglieder weitergeben, um eine Überschussproduktion gewünschter Qualität zu erzeugen, und um so die Verbindungen zu potentiellen Märkten etablieren und erhalten zu können.

Problematisch bei dem Modell der *Producer Companies* ist derzeit die Rolle der NRO. Eine *Producer Company* aufzubauen ist ein anspruchsvolles und zeitintensives Unterfangen, das nur schwer von Kleinbauern selbst in Angriff genommen werden kann. Dennoch besteht die Notwendigkeit, die Grenzen der Unterstützung von Seiten der NRO zu definieren, da das Ziel des Modells der *Producer Companies* ist, wettbewerbsfähige und unabhängige Unternehmen zu schaffen. Zudem ist es kritisch zu bewerten, dass das Konzept in Indien bisher so wenig Aufmerksamkeit erlangt hat. Die indische Regierung hat lediglich die Möglichkeit zur Bildung von *Producer Companies* geschaffen, unterstützt deren Aufbau aber selbst nicht aktiv, sondern überlässt dies zivilgesellschaftlichen Organisationen. Dies legt unter anderem die Vermutung nahe, dass seitens der indischen Regierung wenig Interesse an Alternativen zu einer von privaten Großunternehmen geleiteten landwirtschaftlichen Entwicklung besteht.

Wenn jedoch in Betracht gezogen wird, dass die landwirtschaftliche Produktion aufgrund der ihr zugrunde liegenden biologischen Prozesse für viele Bauern eine höchst risikoreiche Aktivität ist, und wenn angenommen wird, dass diese Risiken sich in der Zukunft noch verstärken werden, könnten *Producer Companies* attraktive Handelspartner für große Unternehmen sein, die selbst diese Risiken scheuen. Dies gilt außer für Indien auch für Länder mit ähnlichen Agrarstrukturen, in denen große Einzelhandelsunternehmen teilweise schon aktiver sind als im indischen Markt.

Gegenüber anderen Produktionsmethoden wie beispielsweise dem Vertragsanbau bieten *Producer Companies* den Vorteil flexibler Produktionsmethoden, sie integrieren lokales landwirtschaftliches Wissen, sind lokal eingebettet, sie wirtschaften bezogen auf die Umwelt und den Lebensunterhalt ihrer Mitglieder nachhaltiger und schließlich be-

lassen sie die Produktionsmittel und -entscheidungen in den Händen der Landwirte. Durch den kollektiven Charakter und die Weiterbildung der Bauern tragen *Producer Companies* zur Stärkung der Machtposition von Kleinbauern in den Zuliefernetzwerken des modernen LEH bei.

## 8 Literatur

- AOFC India (2009): Association of Farmer Companies India. [www.aofcindia.org](http://www.aofcindia.org) (23.02.2011)
- BAIF (2011): Vasundhara: a successful cooperative of tribal producers. [http://baifwadi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=93:vasundhara-a-successful-cooperative-of-tribal-producers&catid=48:field-reports&Itemid=84](http://baifwadi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=93:vasundhara-a-successful-cooperative-of-tribal-producers&catid=48:field-reports&Itemid=84) (03.03.2011).
- BARHAM, James und Clarence CHITEMI (2009): Collective action initiatives to improve marketing performance: Lessons from farmer groups in Tanzania. *Food Policy* 34 (1), S. 53-59.
- BERNARD, Tanguy und David J. SPIELMAN (2009): Reaching the rural poor through rural producer organizations? A study of agricultural marketing cooperatives in Ethiopia. *Food Policy* 34 (1), S. 60-69.
- BHATTACHARJEE, Sourindra (2010): Experience of Producer Organizations - A Case Study of Five Producer Companies: Financing Agriculture, Agricultural Finance Corporation. Mumbai. S. 12-21.
- BIÉNABE, Estelle und Denis SAUTIER (2005): The role of small scale producer's organizations to address market access: Beyond Agriculture: Making Markets Work for the Poor. London.
- BROWN, Oli und Christina SANDER (2007): Supermarket Buying Power: Global Supply Chains and Smallholder Farmers: Trade Knowledge Network, International Institute for Sustainable Development IISD. Winnipeg.
- CHOSSUDOVSKY, Michael (2003): Global brutal. Der entfesselte Welthandel, die Armut, der Krieg. Zweitausendeins. Frankfurt/Main.
- COE, Neil M. und Martin HESS (2005): The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. *Journal of Economic Geography* 5 (4), S. 449-473.
- CROUCHER, Jack (2010): Transformative Business Models: Organising Producers and Their Integration into The Mainstream Economy: Financing Agriculture, Agricultural Finance Corporation, Mumbai. S. 6-11.
- DANNENBERG, Peter (2008): Herausforderungen der Einbindung afrikanischer Lebensmittelproduzenten in internationale Wertschöpfungsketten. *Zentralblatt für Geologie und Paläontologie (Teil I)* 3/4, S. 337-353.

- DATTA, Samar K. (2004): Co-operatives in Agriculture: Philosophical and Theoretical Foundations of Co-operatives, In: Government of India Ministry of Agriculture (Hrsg.): State of the Indian Farmer - A Millennium Study, Academic Foundation. Neu Delhi, S. 38-67.
- DICKEN, Peter (2011): Global Shift, Mapping the Changing Contours of the World Economy. Sage. London.
- DOLAN, Catherine und John HUMPHREY (2000): Governance and trade in fresh vegetables: The impact of UK supermarkets on the African horticulture industry. *Journal of Development Studies* 37 (2), S. 147-176.
- DOLAN, Catherine und John HUMPHREY (2004): Changing governance patterns in the trade in fresh vegetables between Africa and the United Kingdom. *Environment and Planning A* 36 (3), S. 491-509.
- FAO (2010): FAOSTAT. <http://faostat.fao.org/site/291/default.aspx> (23.02.2011)
- GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John und Timothy STURGEON (2005): The governance of global value chains. *Review of International Political Economy* 12 (1), S. 78-104.
- Government of India (2008): Eleventh Five Year Plan 2007-12: Agriculture, Rural Development, Industry, Services and Physical Infrastructure, Volume III Planning Commission (Hrsg.), Oxford University Press. Neu Delhi.
- Government of India (2010a): Agricultural Census Data Base. <http://agcensus.nic.in/cendata/databasehome.aspx> (03.03.2011)
- Government of India (2010b): Agricultural Statistics at a Glance. <http://agricoop.nic.in/Agristatistics.htm> (23.02.2011)
- HARPER, Malcolm (2009): Inclusive Value Chains in India: Linking the Smallest Producers to Modern Markets World Scientific Publishing. Singapur.
- HARVEY, David (2003): The New Imperialism Oxford University Press. New York.
- HARVEY, David (2006): Spaces of Global Capitalism: Towards a Theory of Uneven Geographical Development Verso. London/New York.
- HELLIN, Jon; LUNDY, Mark und Madelon MEIJER (2009): Farmer organization, collective action and market access in Meso-America. *Food Policy* 34 (1), S. 16-22.
- HENSON, Spencer und Thomas REARDON (2005): Private agri-food standards: Implications for food policy and the agri-food system. *Food Policy* 30 (3), S. 241-253.
- HUMPHREY, John und Olga MEMEDOVIC (2006): Global Value Chains in the Agrifood Sector: Working Papers, United Nations Industrial Development Organization UNIDO. Wien.
- IBEF (2010): Retail, November 2010, India Brand Equity Foundation (IBEF). Gurgaon.
- IBEF(2011): Industry, Retail. [www.ibef.org/industry/retail.aspx](http://www.ibef.org/industry/retail.aspx) (02.10. 2011).
- Images Group (2008): India Retail Report 2009. Neu Delhi.

- KAGANZI, Elly; FERRIS, Shaun ; BARHAM, James; ABENAKYO, Annet; SANGINGA, Pascal und Jemimah NJUKI (2009): Sustaining linkages to high value markets through collective action in Uganda. *Food Policy* 34 (1), S. 23-30.
- KEY, Nigel und David RUNSTEN (1999): Contract farming, smallholders, and rural development in Latin America: The organization of agroprocessing firms and the scale of outgrower production. *World Development* 27 (2), S. 381-401.
- LANDES, Maurice (2008): The Environment for Agricultural and Agribusiness Investment in India: Economic Information Bulletin, U. S. Department of Agriculture USDA, Economic Research Service. Washington DC.
- LANTING, Herman (2005): Building a Farmer-Owned Company and Linking it to International Fashion Houses under Fair-Trade Arrangements International Conference on Engaging Communities. Queensland.
- LUNDY, Mark; OSTERTAG, Carlos Felipe und Rubert BEST (2002): Value Adding, Agroenterprise and Poverty Reduction: A territorial approach for Rural Business Development: Globalization of Agricultural Research, Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT, Rural Agroenterprise Development Project. Cali.
- MARKELOVA, Helen; MEINZEN-DICK, Ruth; HELLIN, Jon und Stephan DOHRN (2009): Collective action for smallholder market access. *Food Policy* 34 (1), S. 1-7.
- MASAKURE, Oliver und Spencer HENSON (2005): Why do small-scale producers choose to produce under contract? Lessons from nontraditional vegetable exports from Zimbabwe. *World Development* 33 (10), S. 1721-1733.
- MERCOIRET, Marie-Rose und Jeanot Minla MFOU'OU (2006): Rural Producer Organizations (RPOs), empowerment of farmers and results of collective action, The World Bank. Washington DC.
- MISRA, Rewa Shankar (2008): ITC Choupal Fresh, In: HARPER, M. (Hrsg.): *Inclusive Value Chains in India: Linking the Smallest Producers to Modern Markets*, World Scientific. Singapore, S. 42-61.
- MITTRA (2008): Progress Report, Maharashtra Institute of Technology Transfer for Rural Areas MITTRA. Nashik.
- MITTRA (2011): Program and Projects - Adivasi Development Programme, Maharashtra. [www.mittra.org/project\\_details.php?pid=5](http://www.mittra.org/project_details.php?pid=5) (03.03.2011).
- MOTIRAM, Sripad und Vamsi VAKULABHARANAM (2007): Corporate and Cooperative Solutions for the Agrarian Crisis in Developing Countries. *Review of Radical Political Economics* 39 (9), S. 360-367.
- MPDPIP (2010): Producer Company. [www.dpipmp.mp.gov.in/english/ProdComp.htm](http://www.dpipmp.mp.gov.in/english/ProdComp.htm) (10.03.2011).
- MURRAY, E. V. (2008): Producer Company Model: Opportunities for Bank Finance, College of Agricultural Banking CAB. Pune.

- NARROD, Clare; ROY, Devesh; BELEM AVENDAÑO, Julius Okello; RICH, Karl und Amit THORAT (2007): *The Role of Public-Private Partnerships and Collective Action in Ensuring Smallholder Participation in High Value Fruit and Vegetable Supply Chains*: CAPRI Working Paper, International Food Policy Research Institute IFPRI. Washington DC.
- NARROD, Clare; ROY, Devesh; BELEM AVENDAÑO, Julius Okello; RICH, Karl und Amit THORAT (2009): *Public-private partnerships and collective action in high value fruit and vegetable supply chains*. *Food Policy* 34 (1), S. 8-15.
- PIMBERT, Michel P.; THOMPSON, John; VORLEY, Bill; FOX, Tom; KANJI, Nazneen und Cecilia TACOLI (2001): *Global Restructuring, Agri-food Systems and Livelihoods: Gatekeeper Series*, International Institute for Environment and Development IIED. London.
- PITALE, R. L. (2007): *India: Rich Agriculture Poor Farmers* Daya Publishing House. Neu Delhi.
- PRADAN (2007): *Producer Companies, Linking Small Producers to Markets*. Report of the Workshop organised by National Resource Centre for Rural Livelihoods, PRADAN. Neu Delhi.
- PRITCHARD, Bill; GRACY, C. P. und Michelle GODWIN (2010): *The Impacts of Supermarket Procurement on Farming Communities in India: Evidence from Rural Karnataka*. *Development Policy Review* 28 (4), S. 435-456.
- RBI (2007): *Contract Farming*, Reserve Bank of India. Neu Delhi.
- REARDON, T. und Bart MINTEN (2011): *The Quiet Revolution in India's Food Supply Chains*: IFPRI Discussion Paper, International Food Policy Research Institute (IFPRI). Washington DC.
- REARDON, Thomas; TIMMER, Peter und Julio BERDEGUE (2004): *The Rapid Rise of Supermarkets in Developing Countries: Induced Organizational, Institutional, and Technological Change in Agrifood Systems*. *eJADE: electronic Journal of Agricultural and Development Economics* 1 (2), S. 168-183.
- REARDON, Thomas; HENSON, Spencer und Julio BERDEGUE (2007): *'Proactive fast-tracking' diffusion of supermarkets in developing countries: implications for market institutions and trade*. *Journal of Economic Geography* 7 (4), S. 399-431.
- REARDON, Thomas; BARRETT, Christopher B.; BERDEGUÉ, Julio A. und Johan F. M. SWINNEN (2009): *Agrifood Industry Transformation and Small Farmers in Developing Countries*. *World Development* 37 (11), S. 1717-1727.
- ROBINSON, Guy (2004): *Geographies of Agriculture* Pearson. Harlow.
- RONDOT, Pierre und Marie-Hélène COLLION (2007): *Investing in rural producer organizations (RPOs) for sustainable agricultural development. RPOs limitation and World Bank comparative advantage*, The World Bank. Washington DC.
- SEVILLE, Don; BUXTON, Abbi und Bill VORLEY (2011): *Under what conditions are value chains effective for pro-poor development*, International Institute for Environment and Development iied. London.

- SHEPHERD, Andrew W. (2005): The implications of supermarket development for horticultural farmers and traditional marketing systems in Asia: FAO/AFMA/FAMA Regional Workshop on the Growth of Supermarkets as Retailers of Fresh Produce, Food and Agriculture Organization of the United Nations FAO. Rom.
- SINGH, Sukhpal (2002): Contracting out solutions: Political economy of contract farming in the Indian Punjab. *World Development* 30 (9), S. 1621-1638.
- SINGH, Sukhpal (2008): Producer Companies as New Generation Cooperatives: *Economic & Political Weekly*. S. 22-24.
- Technopak (2008): The Indian Retail Story: Good Beginning, Exciting Times Ahead: India Retail Forum, India Retail Forum. Mumbai.
- TESHOME, John Thompson Amdissa; HUGHES, David; CHIRWA, Ephraim und John OMITI (2009): The Seven Habits of Highly Effective Farmers' Organisations: Briefing, Future Agricultures. Brighton.
- The Times of India (2011): FDI: Manmohan Singh rules out rollback, says policy would bring more jobs: The Times of India, Bennett, Coleman & Co. Ltd. Neu Delhi.
- TREBBIN, Anika (2011): Gemüsebauern in Maharashtra - Entwicklungschancen durch die Integration in Zuliefernetzwerke des modernen Einzelhandels. *Geographische Rundschau* 5 (63), S. 36-41.
- TREBBIN, Anika und Martin FRANZ (2010): Exclusivity of private governance structures in agrofood networks: Bayer and the food retailing and processing sector in India. *Environment and Planning A* 42 (9), S. 2043-2057.
- WILSON, Geoff (2009): The spatiality of multifunctional agriculture: A human geography perspective. *Geoforum* 40 (2), S. 269-280.
- World Bank (2007): World Development Report 2008: Agriculture for Development, The World Bank. Washington DC.





# **Die Einbettung von Liefernetzwerken für Obst und Gemüse bei der Ausbreitung von Supermärkten – das Fallbeispiel Reliance Fresh in Indien**

Martin Franz

In den letzten zwanzig Jahren haben sich die Art und Weise, wie Lebensmittel produziert (z. B. Industrialisierung der Landwirtschaft), verteilt (z. B. Globalisierung des Lebensmittelhandels), vermarktet (z. B. Globalisierung des Einzelhandels, Formatwandel der Einzelhandelsgeschäfte) und konsumiert (z. B. gewachsene Verbreitung von verarbeiteten Lebensmitteln, Globalisierung der kulinarischen Kulturen) werden, fundamental verändert. Bei diesen Prozessen haben auch Wissenstransfers immer eine zentrale Rolle gespielt, auch wenn sie für den Lebensmittelbereich – im Gegensatz zu beispielsweise der Hochtechnologie – nur wenig untersucht wurden. Dennoch gibt es einige Untersuchungen, die sich entweder auf die Wissenstransfers innerhalb großer Lebensmittelkonzerne beziehen (z. B. TAMÁSY u. a. 2008), das Imitieren von Innovationen im Einzelhandel analysieren (z. B. GOLDMAN 2001) oder sich auf die Ausbreitung von landwirtschaftlichen Innovationen beziehen, wobei es zahlreiche Arbeiten gibt, die speziell die Möglichkeiten der Ausbreitung von Innovationen in Entwicklungsländern untersuchen (z. B. MOHAMEND 1982). Seit Mitte der 1990er Jahre haben eine Vielzahl von Artikeln den Zusammenhang von Veränderungen im Einzelhandel und ihrer Auswirkungen auf die Lieferbeziehungen bis hin zum Bauern nachvollzogen (z. B. REARDON u. a. 2004, DANNENBERG 2008, PRITCHARD u. a. 2010). Dabei werden allerdings die dahinter stehenden logistischen Prozesse meist als Black Box behandelt (COE u. a. 2008). In diesem Bereich empirische Informationen zu erhalten, ist tatsächlich meist schwierig: Handelsunternehmen versuchen das Prozesswissen zu schützen und sind selten dazu bereit, zu entsprechenden Studien beizutragen. Prozesswissen ist im Gegensatz zum Produktwissen (z. B. die Gestaltung der Supermärkte) nicht einfach ersichtlich und kopierbar. Damit ist es eher dazu geeignet, als Konkurrenzvorteil gegenüber anderen Unternehmen zu wirken. Dennoch werden immer wieder nicht nur Produkt- sondern auch Prozessinnovationen im Einzelhandel und seinen Produktionsnetzwerken imitiert. Ein Fallbeispiel für die Imitation von Lieferstrukturen ist das indische Unternehmen Reliance Retail, das im Fokus des vorliegenden Artikels steht.

In indischen Großstädten findet ein dynamischer Wandel im Einzelhandel statt: Supermärkte, Hypermärkte und Einkaufszentren werden eröffnet und treten in Konkurrenz zum traditionellen Handel. Während die Ausbreitung von Supermärkten in vielen Staa-

ten Asiens, Afrikas und Lateinamerikas durch ausländische Direktinvestitionen (ADI) vorangetrieben wurde, liessen dies die staatlichen Regulierungen für ADI im indischen Lebensmitteleinzelhandel nur sehr eingeschränkt zu: Investitionen von transnationalen Unternehmen (Transnational Corporations – TNCs) waren bis 2012 nur im Großhandelsbereich und im Supply-Chain Management oder als Minderheitsbeteiligungen erlaubt. Diese Beschränkungen haben indischen Einzelhandelsunternehmen die Möglichkeit gegeben, sich als First Mover Marktanteile zu sichern. Bei den großen indischen Einzelhandelsunternehmen handelt es sich größtenteils um Unternehmen, die nach der Jahrtausendwende gegründet wurden. Sie sind meist Investitionen von großen indischen Konzernen (z. B. des Telekommunikationskonzerns Bharti). Diese versuchen – teils in Kooperation mit TNCs (z. B. zwischen Walmart und Bharti.) – möglichst schnell Supermarktketten aufzubauen. Dabei imitieren sie erfolgreiche Formate und Organisationsstrukturen von transnationalen Einzelhändlern wie Wal Mart, Tesco oder Carrefour. Einer der größten Akteure im indischen Markt ist Reliance Retail.

Gegründet wurde Reliance Retail mit seiner Supermarktkette Reliance Fresh 2006 von dem Petrochemie- und Textilkonzern Reliance Industries Limited (RIL). Erklärtes Ziel war es, den internationalen Vorbildern – und insbesondere Walmart – nachzueifern. Da der Erfolg von Walmart zu einem großen Teil auf den Liefernetzwerken und der Ausschaltung von Zwischenhändlerstrukturen beruht, wollte Reliance auch in Indien von Anfang an ein integriertes Konzept aus Einzelhandel, Großhandel und Liefernetzwerken aufbauen. Um ein solches System zu entwickeln, wurden etwa 45 Manager und Berater, die zuvor bei großen TNCs tätig waren, für die verschiedenen Unternehmensbereiche angeworben. So sollte gesichert werden, dass Reliance Fresh von Anfang an Strukturen aufbaut, die den Erfolgsmodellen der Vorbilder entsprechen. Angestrebt wurde, bis Ende 2007 über 1.575 Supermärkte und Hypermärkte zu verfügen, inklusive moderner Lieferinfrastruktur (CHATTERJEE 2006: o.S.). Doch die Übertragung von Konzepten aus den USA und Europa auf die indische Situation stellte das internationale Managerteam vor zahlreiche unerwartete Probleme. So lief die Expansion und mit ihr der Aufbau von modernen Lieferstrukturen in den letzten Jahren langsamer ab als ursprünglich geplant, die diesbezügliche Unternehmensstrategie wurde weitgehend verändert. Der Artikel analysiert die Gründe für diesen Strategiewechsel und stellt den Zusammenhang zwischen der Orientierung an ausländischen Vorbildern und Problemen der Einbettung in den indischen Markt her.

Die Fallstudie beruht auf im Zeitraum August bis November 2007 (15 Interviews) und September bis November 2008 (25 Interviews) durchgeführten Experteninterviews mit Mitarbeitern und ehemaligen Mitarbeitern verschiedener Einzelhandelsunternehmen (u. a. Future Group, Metro Cash & Carry und Reliance Fresh), und Einzelhandels- und Großhandelsverbänden sowie Vertretern von verschiedenen Nichtregierungsorganisationen (NRO) und Gewerkschaften.

# 1 Einbettung moderner Liefernetzwerken für Obst und Gemüse

Die Ausbreitung von Supermärkten in neuen Märkten ist nicht nur mit einem Transfer von Formaten sondern auch von Organisationsstrukturen und diversen Innovationen, z. B. im Logistikbereich, verbunden. Diese Veränderungen betreffen dabei längst nicht nur die Geschäfte transnationaler Einzelhändler, sondern auch zahlreiche einheimische Einzelhandelsunternehmen, die ihre transnationalen Konkurrenten imitieren (COE und WRIGLEY 2007). „Emulation by indigenous retail chains of the practices and organizational innovations imported by retail TNCs into emerging markets has clearly been a key competitive response of those chains and is widely discussed“ (COE und WRIGLEY 2007: 14). Allerdings begann die Verbreitung von Supermärkten und mit ihr das Imitieren von erfolgreichen Vorbildern wie Walmart oder Tesco häufig bereits bevor ADI in diesem Sektor getätigt wurden. In einigen Staaten waren große einheimische Einzelhandelsketten die treibenden Kräfte bei der Ausbreitung von Supermärkten, wobei sie teilweise mit TNCs in Joint Ventures kooperierten (REARDON u. a. 2004). Mit oder ohne Kooperation mit einem TNC spielt das Übernehmen von Wissen von Unternehmen wie Walmart oder Tesco eine große Rolle: „[...] there are considerable transfers of management expertise between different domestic retail systems, through international searches for new ideas and technologies“ (COE 2004: 1581). Anhand des Fallbeispiels Brasilien zeigen DE ROCHA u. a. (2002), dass in Reaktion auf den Konkurrenzdruck durch den Markteintritt einer TNC einheimische Einzelhändler Maßnahmen zur Modernisierung (z. B. Einführung von IT, Optimierung der Logistik, Vergrößerung der Geschäftsflächen) ergreifen können und auch in die Weiterbildung ihres Managements investieren. Brasilianische Einzelhändler besuchten Industriestaaten, um dort Wissen über moderne Einzelhandelspraktiken zu erlangen, die sie dann auf Brasilien übertragen konnten.

Eine Analyse von Wissenstransfers im Einzelhandel muss zwischen Produktwissen und Prozesswissen unterscheiden (CURRAH und WRIGLEY 2004). Die Geschäfte selbst sind materielle Produkte eines „industrialized production process, extending from store construction to staff recruitment and supply chain management, in which intangible knowledge assets play a critical role“ (CURRAH und WRIGLEY 2004: 8f.). Gerade die Sichtbarkeit der Geschäfte macht das Produktwissen, das in einem Geschäft genutzt wird, für Konkurrenten leicht zugänglich (DAWSON 1994). Deshalb ist das Prozesswissen (z. B. IT-Systeme, logistische Abläufe, Aufbau von Liefersystemen) von besonderer strategischer Bedeutung im Einzelhandel, dieses zu schützen eine wichtige Aufgabe für die Unternehmen (CURRAH und WRIGLEY 2004). Um an derartiges Wissen aus einem anderen Unternehmen zu gelangen, gibt es verschiedene Möglichkeiten, die von Joint Ventures und Übernahmen über Industriespionage bis zur Abwerbung von Mitarbeitern reichen (APPEL u. a. 2011). In Entwicklungs- und Schwellenländern können hier auch sogenannte Argonauten eine Rolle spielen. Damit sind Personen gemeint, die von ihren Heimatländern in Industriestaaten emigrierten und später gut ausgebildet zurückkehren (SAXENIAN 2006).

„Studies of the transfer of retail formats into developing countries emphasize the difficulties modern retail formats face there. These studies identified consumers, supply

and distribution conditions, government policies, and the domestic retail system as limiting “as is” transfers of elements such as assortment, service, location and price. In addition, technologies and methods geared to the developed home market conditions were found to be inappropriate in developing countries“ (GOLDMANN 2001: 225).

Beim Transfer von Formaten und Prozessinnovationen in Entwicklungsländer ist die Einbettung in die Rahmenbedingungen am Zielort also eine zentrale Herausforderung. Einbettung (Embeddedness) bezieht sich darauf, wie Akteure in sozialen und räumlichen Kontexten verankert sind. Diese Kontexte beeinflussen die Werte, Erwartungen, Prioritäten und Strategien nicht nur von Managern, sondern auch von Unternehmensmitarbeitern und der Konsumenten (HENDERSON u. a. 2002). HESS (2004) unterscheidet zwischen drei verschiedenen Formen von Einbettung: (1) gesellschaftlicher, (2) territorialer und (3) Netzwerk-Einbettung. Gesellschaftliche Einbettung bezieht sich auf die Sozialisierung der Akteure. Unabhängig davon ob sie Individuen oder Organisationen sind, haben sie eine Entwicklungsgeschichte, die ihre Wahrnehmung, Aktivitäten und Strategien beeinflusst. Territoriale Einbettung bezieht sich auf das Ausmaß, zu dem die verschiedenen Akteure in einem Territorium oder Ort (von der lokalen Ebene bis zum Staat) verankert sind, was Einfluss auf die Entwicklung dieser Räume nimmt (HESS 2004). Die Netzwerk-Einbettung bezieht sich auf die Netzwerkstruktur, die Intensität und Stabilität der Verbindungen zwischen Akteuren und die Bedeutung des Netzwerkes für die Akteure (HENDERSON u. a. 2002). Auf der Einbindung in Netzwerke beruht die Macht eines Akteurs, denn im Sinne von ALLEN (2003) generieren Individuen oder Gruppen Macht durch die soziale Interaktion in Netzwerken. Somit bringen Veränderungen der Netzwerkbeziehungen auch Verschiebungen in den Machtbeziehungen mit sich.

Die Einbettung ist für Einzelhandelsunternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor. Sie müssen nicht nur auf lokale Unterschiede in Konsummustern und kulturellen Normen reagieren, sondern sich auch mit Geschäften, Liefernetzwerken und Logistikinfrastrukturen lokal verankern. Die Bedeutung der lokalen Einbettung in einen Standort für den wirtschaftlichen Erfolg macht Investitionen in diesem Bereich besonders vulnerabel (TACCONELLI und WRIGLEY 2009). Zur erfolgreichen Einbettung in einem Markt müssen sowohl Produkt- als auch Prozesswissen an die lokalen/regionalen Gegebenheiten angepasst werden. Damit ist die Anpassung an einen neuen Standort oder Markt ein ständiger Lernprozess (CURRAH und WRIGLEY 2004).

Zur Einbettung in einen Markt gehört der Aufbau von Liefernetzwerken. Traditionelle Liefernetzwerke in Entwicklungsländern sind meist fragmentiert und ineffektiv. Daher ist es für Einzelhändler schwierig, eine dauerhafte und zuverlässige Belieferung mit Agrarprodukten, die den eigenen Qualitäts- und Sicherheitsansprüchen Genüge tun, zu sichern. Finanzielle Einschränkungen, der Mangel an Erfahrungen und technischer sowie organisatorischer Kapazität, ferner der inadäquate Zugang zu Dünger und Pflanzenschutzmitteln schränken die Möglichkeiten der Bauern ein, die Ansprüche der Einzelhandelsunternehmen zu erfüllen (SWINNEN und MAERTENS 2007). Die Zuverlässigkeit der Warenlieferungen ist daher für die Einzelhandelsunternehmen leichter zu garantieren, wenn sie eine weitgehende Kontrolle über das gesamte Liefernetzwerk erlangt haben.

Insbesondere in Entwicklungsländern und im Falle von Obst und Gemüse ist der Aufbau moderner Liefernetzwerke aber häufig schwierig. Fragmentierte und nicht stan-

dardisierte Märkte mit verstreut liegenden kleinen Produzenten, Korruption, der Mangel an Hochqualitätsprodukten, die schlechte Infrastruktur (Straßen, Lagerhäuser, Kühlkette, Strom), eine ungenügende Postharvest-Kontrolle und fehlende Marktinformationen sind die Hauptprobleme (REARDON u. a. 2004). Deshalb ist der Aufbau eigener Strukturen zeit- und kostenintensiv und erst ab einem gewissen Marktanteil profitabel. Daher nutzen große Einzelhandelsunternehmen beim Markteintritt häufig die vorhandenen Liefernetzwerke (REARDON 2005). Wo es ihnen nicht durch staatliche Vorgaben verboten ist, bauen große Einzelhandelsunternehmen aber mittel- bis langfristig eigene Liefernetzwerke auf oder nehmen Einfluss auf Lieferanten, um zuverlässige Belieferung, konstante Qualität und niedrige Preise durchzusetzen. Sie können bestimmte Lieferanten bevorzugen und über ihre Marktmacht Produktions- und Logistikstandards durchsetzen sowie Preise weitgehend diktieren (REARDON 2005). Damit können sie mit zunehmendem Marktanteil dominante Machtpositionen über die Liefernetzwerke vom Bauern bis zum Konsumenten erlangen.

Allerdings wird der Bereich der frischen Lebensmittel bei der Ausbreitung von modernen Einzelhandelsformaten aufgrund der vielfältigen Problemlagen von den Unternehmen meist sekundär behandelt. „Modern retail has tended, in both developed and developing countries, to first penetrate processed and staple food markets, then semi-processed categories like dairy and meat, and final, and in developing countries recently (in the USA had taken some 40 years), to penetrate fresh produce markets” (REARDON und MINTEN 2011: 152). Eine Besonderheit des indischen Einzelhandels ist dabei, dass beim Aufbau von Supermarktketten sehr früh begonnen wurde, auch im Bereich der frischen Lebensmittel tätig zu werden. Beispielsweise bietet die Supermarktkette Reliance Fresh auf etwa einem Viertel seiner Geschäftsfläche frisches Obst und Gemüse an. „In India, retailers have dispensed with waiting and moved quickly to selling fresh produce. While local analysts emphasize how slow the penetration is, seen from the international perspective, Indian private and coop retail’s entry into selling fresh produce is very early and surprising” (REARDON und MINTEN 2011: 152).

## **2 Kernkonzepte der großen Handelskonzerne zur Liefernetzwerkorganisation**

Walmart betreibt 10.130 Geschäfte in 27 Staaten. Im Fiskaljahr 2011 erreichten die Nettoverkäufe des Unternehmens einen Wert von 443.9 Milliarden USD, davon 125 Milliarden USD außerhalb der USA. Dabei laufen weniger als 10 % der Geschäfte außerhalb der USA unter dem Namen Wal Mart (WALMART 2012: o.S.). BONACICH und WILSON (2006) teilen die Erfolgsfaktoren des Unternehmens in interne Prozesse (niedrige Löhne und Sozialleistungen, geringer Einfluss der Gewerkschaften), externe Prozesse (erfolgreiche Lobbyarbeit) und relationale Prozesse (Just-in-Time-Logistik, IT-gestützte Koordinierung der Lieferanten, niedrige Einkaufs- und Dienstleistungspreise durch Ausnutzung der Marktmacht über Lieferanten, Transport-, Lagerungs- und Verpackungsunternehmen) ein. Da letztere für die Fragestellungen dieses Artikels von besonderer Relevanz sind, werden sie im Folgenden ausführlicher betrachtet. „Wal-

Mart is considered to be the leading corporation in terms of logistics innovation and efficiency. Indeed, many observers consider logistics to be the key to Wal-Mart's success" (BONACICH und WILSON 2006: 229).

Zentral für die Lieferantenbeziehungen von Walmart ist der umfangreiche Informationsaustausch mit den Lieferanten. Während im Non-Food-Bereich Automatic Inventory Replenishment mittlerweile weit verbreitet ist, ist dies im Bereich der frischen Lebensmitteln noch als Innovation zu bezeichnen. Dabei bekommen die Lieferanten Zugang zu den Verkaufszahlen der Geschäfte für die für sie relevanten Produkte und sind selbst dafür zuständig, den entsprechenden Nachschub in die jeweiligen Distributioncenter auf Just-in-time-Basis zu liefern. Die Lieferanten müssen dabei zahlreiche Standards erfüllen und werden ständig in Bezug auf die Einhaltung der Standards und die Zuverlässigkeit des Nachschubs auf Just-in-time-Basis bewertet (COOK 2004).

Eine Strategie zur umfangreicheren Wertbindung durch die großen Handelsunternehmen ist, dass sie nicht nur als Einzelhändler sondern auch als Großhändler für andere Unternehmen – wie etwa Hotels oder kleine Einzelhändler – auftreten. Dabei wird in unterschiedlicher Form das ursprünglich von der Metro Group mit Metro Cash & Carry eingeführte Format kopiert. Dadurch verdienen die Unternehmen auch am Umsatz von Unternehmen, die eigentlich in Konkurrenz zu ihren Einzelhandelsformaten stehen. So ist Walmart nicht nur als Einzelhändler tätig, sondern fungiert über sein Format Sam's Club auch als Großhändler für das HORECA-Segment (Hotels, Restaurants, Catering) sowie andere Unternehmen z. B. im Handwerksbereich. Das Format unterscheidet sich dabei von dem in Deutschland bekannten Cash & Carry-Format dadurch, dass die Mitgliedschaft an einen Jahresbeitrag gekoppelt ist.

### **3 Entwicklung des Einzelhandels und der Liefernetzwerke in Indien**

Importsubstitution, staatliche Intervention in Finanz- und Arbeitsmarkt, Staatsunternehmen und ein stark regulierter inländischer sowie internationalen Handel charakterisierten lange Zeit die Wirtschaftspolitik in Indien nach der Unabhängigkeit (KELEGAMA und PARIKH 2000). Ab 1991 begann die indische Regierung angesichts eines extremen Außenhandelsdefizits einen Liberalisierungsprozess. Dieser Prozess beinhaltete die Öffnung für ADI, die Aufhebung staatlicher Monopole in vielen Wirtschaftsbereichen und Reformen des Kapitalmarktes sowie des Binnen- und internationalen Handels. Der Bereich der Produktion und des Handels mit Lebensmitteln wurde aber lange Zeit von diesen Reformen nicht tangiert. Hier wurde weiterhin eine interventionistische Politik betrieben. Die bedeutendsten Bausteine dieser Politik sind die Steuerung von Im- und Export, gestützte Preise für ausgewählte Agrargüter (Minimum Support Prices – MSPs) und die Regulation der Handelswege durch die Agricultural Produce Marketing Committee (APMC) Gesetze der indischen Bundesstaaten. Diese Gesetze definieren, dass Großhandel mit landwirtschaftlichen Produkten nur in registrierten Märkten, sogenannten Mandis, betrieben werden darf. Dort sollen Marketing Committees sicherstellen, dass nur über transparente Auktionen gehandelt wird und die Produzenten gerechte Preise

erzielen. Zu den Aufgaben der Committees gehören die Durchführung der Auktionen, das Wiegen der Ware und die Registrierung der Geschäftsabschlüsse. Gleichzeitig sorgen sie dafür, dass die MSPs eingehalten werden.

Das APMC-System wird immer wieder kritisiert, weil es einerseits verhindert, dass Einzelhändler direkt beim Bauern kaufen und damit den Zwischenhändler eine große Machtposition gibt und andererseits als korruptionsanfällig gilt. „A large number of intermediaries are there. And in fact it is because of this that the farmers do not get the remunerative prices” (Interview mit Manager von Metro). Tatsächlich kann die Effektivität des Systems bezweifelt werden. So stellen KUMAR u. a. (2008: 70) fest, dass Gemüse in Indien ohne Kühlkette über bis zu acht Stationen vom Produzenten zum Konsumenten geht. Der Endpreis dieser Produkte besteht danach zu 50 bis 90 % aus den Kommissionen der Zwischenhändler und Kommissionsagenten.

Nicht nur die Handelsstrukturen sind sehr fragmentiert, sondern auch die landwirtschaftliche Produktion. Deshalb haben Zwischenhändler für die Konsolidierung der landwirtschaftlichen Produkte von den zahlreichen kleinen Farmen eine zentrale Bedeutung. Diese Handelsbeziehungen sind gekennzeichnet durch eine hohe Netzwerkeinbettung und langfristige Vertrauensbeziehungen zwischen den Bauern und Händlern. Die Verbindungen können aber auch Grundlage für unfaire Handelspraktiken und Abhängigkeiten sein – so zum Beispiel im Falle von Krediten vom Zwischenhändler an die Bauern. Da den Bauern teilweise das Wissen über die Marktsituation außerhalb ihres direkten Lebensbereiches fehlt, können die Händler diese Informationsasymmetrie ausnützen (TREBBIN und FRANZ 2010). Allerdings hat sich in den letzten Jahren durch die zunehmende Verbreitung von Mobiltelefonen der Zugang der Bauern zu Marktinformationen verbessert.

Das APMC-System widerspricht den Bestrebungen von Supermarktketten zum Aufbau moderner Liefernetzwerke. Deshalb wurde von der Zentralregierung 2003 einer neuer Model-APMC-Act erlassen, der mittlerweile von den meisten Bundesstaaten – allerdings in unterschiedlichen Ausprägungen – übernommen wurde. Diese neue Gesetzgebung liberalisiert den Handel mit Lebensmitteln, um eine Modernisierung der Liefernetzwerke zu erreichen und es den Einzelhändlern zu ermöglichen, Lieferbeziehungen direkt zu Landwirten aufbauen und steuern zu können. Ebenfalls 2003 wurde die Vertragslandwirtschaft zugelassen. Es gab zwar bereits vorher Vertragslandwirtschaft in Indien, die Vertragspartner konnten aber gegen Vertragsverstöße nicht gerichtlich vorgehen (PRITCHARD u. a. 2010). Auf Grundlage dieser Veränderungen können Einzelhandelsunternehmen nun selbst zu wichtigen Akteuren in den Liefernetzwerken werden.

Bis zum Beginn des 21. Jahrhunderts gab es in Indien so gut wie keine Supermärkte. Seit etwa 2005 hat allerdings eine zunehmende Verbreitung von großflächigen Einzelhandelsformaten stattgefunden. Der Marktanteil des modernen Lebensmitteleinzelhandels liegt trotzdem noch unter 1%. Verschiedene Studien prognostizieren aber sehr hohe Wachstumsraten, z. B. 154% von 2010 bis 2014 (IBEF 2010: o.S.). 2008/2009 erlebte der Sektor aber erste spektakuläre Pleiten (2009 ging die Supermarktkette Subiksha mit 1600 Geschäften Konkurs) und zu hoch gesteckte Wachstumsziele einiger Supermarktketten wurden zurückgenommen. Die Gründe stehen im Zusammenhang mit zu hohen Wachstumszielen, Überforderung der Organisationsstrukturen, Überschätzung von Kaufkraft und Kundeninteresse, politischen Widerständen und der globalen Finanzkrie-



se (FRANZ und WAMSER 2009; FRANZ 2010; PRITCHARD u. a. 2010). Trotzdem gibt es „little doubt that, if the country’s economic march continues, supermarkets will be a growing part of the commercial and consumer landscape of this ‘new India’“ (PRITCHARD u. a. 2010: 435). Dies steht in engem Zusammenhang mit sich wandelnden Konsummustern im Land: Das Wirtschaftswachstum hat die Kaufkraft bestimmter Bevölkerungsgruppen erhöht, so dass eine wachsende Mittelschicht entsteht. Diese Veränderungen verstärken auch einen Wandel der Lebensstile (Paare bei denen beide Partner arbeiten, Familien mit gutem Einkommen aber wenig Zeit für Einkauf und Kochen, Orientierung an westlichen Konsummustern insbesondere in urbanen Räumen, zunehmende Motorisierung und Zahl der Kühlschränke) und Familienstrukturen (steigende Zahl von Kleinfamilien). Diese Veränderungen beeinflussen letztenendes auch das Einkaufsverhalten (KESKAR 2006, SHUKLA 2008).

## **4 Reliance Fresh und seine Strategie zum Aufbau moderner Liefernetzwerke**

Im Jahr 2005, dem gleichen Jahr in dem Walmart seine Absicht zum Eintritt in den indischen Markt erklärte, verkündete der Petrochemie- und Textilkonzern Reliance Industries die Eröffnung der Supermarktkette Reliance Fresh. 2006 wurden 1.575 Supermärkte und Hypermärkte als Ziel bis Ende 2007 genannt (CHATTERJEE 2006: o.S.). Investitionen von sechs Milliarden US\$ wurden für den Zeitraum 2006-2011 angekündigt. Bis 2011 sollten insgesamt 5.000 Einzelhandelsgeschäfte in 800 Städten eröffnet werden (HISCOCK 2008: 56). „Reliance Industries is India’s biggest private-sector company and its 2011 goal of a 5,000-store retail rollout over multiple formats makes it well and truly the biggest newcomer to India’s organized retail scene“ (HISCOCK 2008: 53). Als Gründe für den Eintritt von Reliance Industries in den Einzelhandel nennen PRITCHARD u. a. (2010), dass das Unternehmen in dem Sektor ein hohes Wachstumspotential erkannte und den Bereich gleichzeitig als gute Ergänzung zu den anderen Aktivitäten im Dienstleistungsbereich ansah. REDDY und BIN SALAM (2012: 3) sehen die Ausrichtung von Reliance auf den Lebensmitteleinzelhandel darin begründet, dass es in diesem Bereich bis dahin besonders wenig moderne Einzelhandelsformate gab und „the grossly inefficient food supply chain provided a well resourced and well managed organization like RIL with an opportunity to think of amending the flaws which would also make business sense.“

Parallel zum Aufbau der Supermarktkette sollte von Anfang an ein modernes Liefernetzwerk nach europäischem und nordamerikanischem Vorbild aufgebaut werden. Damit bestand eine integrierte Expansionsplanung von Einzelhandel und Lieferstrukturen, die HISCOCK (2008: 53) als „breathhtaking in its planned scope and scale“ bezeichnet. Insbesondere im Bereich der Liefernetzwerke für Agrarprodukte kündigte Reliance umfangreiche Investitionen an. „We need to build a next-generation distribution and logistics system for farmers, so they can share in inclusive growth,“ sagte Mukesh Ambani, CEO von Reliance, 2007 (zitiert nach HISCOCK 2008: 61). 2006/2007 verkündete das Unternehmen den Aufbau eines indienweiten Systems aus Rural Business Hubs

(RBH) mit Kühllhäusern und integrierten Logistiksystemen. Als Teil dieses Plans sollte ab 2007 auch eine Flotte aus fünfzig bis siebzig Transportflugzeugen und eine Reihe von kleinen Flughäfen in den Anbaugebieten aufgebaut werden, um frisches Obst, Gemüse und Blumen im ganzen Land liefern zu können (BHATTACHARYA 2007: o.S.). „Apples are only produced in Shimla, which is just northern end of the country. Now, I have to take those apples to Chennai. [...] so for that also we are going to have some kind of national corridors. Some points we'll have wherein if I take the apples in an aircraft, maybe 100 tons, 50 tons. I'll go to Chennai, I'll drop it, I'll get the coconut from Chennai in the same aircraft, and then I'll give it to Delhi. I'll get milk from Punjab to some other state when it is required. And I will again, get the material, which is the major production of that, and then get it to the other place“ (Interview mit Manager von Reliance Fresh).

Das RBH-System sollte aus drei miteinander vernetzten Aktivitätsbereichen bestehen. Erstens wollte das Unternehmen Agrarinputs wie Saatgut, Dünger und Pestizide an die Bauern verkaufen und darüber die Bauern dazu bringen, die Qualität zu produzieren, die Reliance für seine Supermärkte – und potenziell für den Export – benötigt (PRITCHARD u. a. 2010). „Our recent emphasis on bridging the farmers with global consumers, through the organized retailing initiative, is a precursor to an agro-driven strategy,“ erklärte Mukesh Ambani 2007 (zitiert nach HISCOCK 2008: 61). Wissenvermittlung an die Landwirte soll diese Strategie ermöglichen, wie ein Manager von Reliance Fresh im Interview erklärte: „We are trying to teach the farmers. What we are doing is not really for the chemicals, but the fertilizers. [...] First we are telling about the quality parameters. So if you want daily farm quality, you should give irrigation on time, [...] so this is a general knowledge. Now, in Madhya Pradesh, we are going to start that initially to serving farmers. There we'll teach them how to cultivate also“. Diesbezüglich wurde auch eine Zusammenarbeit mit Bayer Crop Science (BSC) im Rahmen von dessen sogenannten Food Chain Project (FCP) vereinbart. Ziel des FCP ist es, Bauern in die Lage zu versetzen, die Qualitätsstandards des modernen Einzelhandels zu erfüllen. BCS schult ausgewählte Bauern, speichert deren Daten in einer Datenbank und lässt die potentiellen Abnehmer des Gemüses ihre Zulieferer auf Grundlage der Datenbank auswählen (TREBBIN und FRANZ 2010). Zweitens wollte das Unternehmen ein Netzwerk aus Collection-Centres aufbauen, die als Lieferinfrastruktur für die eigenen Super- und Hypermärkte dienen sollten. Drittens sollte eine Fahrzeugflotte aufgebaut werden, die zwei miteinander verbundenen Geschäftsbereichen dienen sollte – ein Bereich, der die Großmärkte beliefern sollte und ein anderer, der unter dem Namen Ranger Farms als eigener Cash & Carry Markt funktionieren sollte, in dem andere kleine Einzelhändler ihre Waren kaufen sollten (PRITCHARD u. a. 2010).

Um diesen großen Wurf beim Aufbau eines integrierten Systems aus Einzelhandel, Großhandel und Liefernetzwerken zu schaffen, wurde versucht, Know-how aus anderen Märkten auf den indischen Markt zu übertragen. „The revolutionary and ambitious nature of these strategies was directly linked to India's relatively 'late arrival' on the global supermarket scene. As a latecomer, it was able to draw on manifold lessons from the rest of the world. Reliance was especially keen to learn and implement these lessons. The company proposed to steal a march on its rivals, and thereby quickly emerge as the market leader“ (PRITCHARD u. a. 2010: 452).

Kern dieser Strategie des Lernens von anderen Einzelhandelsunternehmen aus anderen Märkten war das Anwerben von erfahrenen Managern und Beratern, die zuvor bei den großen transnationalen Einzelhändlern tätig waren. Damit sollte sichergestellt werden, dass nicht nur das leicht kopierbare Produktwissen aus diesen Unternehmen sondern eben auch das Prozesswissen auf Reliance Groß- und Einzelhandelsaktivitäten übertragen würde. „I mean till the time I left Reliance, there were 45 expats, Subject Matter Experts we used to call them; SMEs. All of them either they have worked with Walmart, Tesco, or Carrefour. All those concepts whatever are there in world retail scenario, they tried to bring everything here in India through Reliance“ (Interview mit ehemaligem Manager von Reliance Fresh).

Insbesondere von Walmart wurden viele Personen abgeworben. „In our company also, we have got consultants. I think more than 20, 30 people are there from Walmart“ (Interview mit Manager von Reliance Fresh). Angeworbene Mitarbeiter etablierter Einzelhandelsunternehmen kamen meist als Expatriates nach Indien und übernahmen bei Reliance entweder Führungspositionen oder wurden als Inhouse-Consultants eingesetzt. Da Walmart und auch die anderen TNCs, von denen Personal abgeworben wurden, zu diesem Zeitpunkt selbst bereits Markteintritte in den indischen Markt sondierten oder sogar konkret vorbereiteten, ist ein derartiger Transfer von Wissen für diese Unternehmen ein durchaus bedrohliches Szenario.

## **5 Die Probleme bei der Umsetzung moderner Konzepte in Indien**

Trotz des hohen Einsatzes von Kapital und dem sehr gezielten Transfer von Wissen wurden die Pläne für die Einzelhandelsexpansion von Reliance in den folgenden Jahren erheblich abgeschwächt. So wurde bis Ende 2009 die angestrebte Zahl der Geschäfte nur zu 55% erreicht (PRITCHARD u. a. 2010: 441). Auch die ursprünglich sehr weitgehenden Pläne von Reliance zum Aufbau eines modernen Lebensmittelliefernetzwerkes wurden stark zurückgenommen. Die Pläne erwiesen sich als „stillborn“, als Totgeburten, wie PRITCHARD u. a. (2010: 443) feststellten. Das Ranger Farms-Model wurde zunächst 2006 in Hyderabad eingeführt – kurz bevor der erste Reliance Fresh Markt eröffnet wurde. Innerhalb von 18 Monaten wurde das Konzept wieder verworfen. In vielen Bundesstaaten wurden in den darauffolgenden Jahren die Pläne zum umfangreichen Aufbau eigener Liefernetzwerke zurückgenommen. Reliance Fresh „[...] quietly put on hold its earlier ambitions. It would seem that it had misread the pace at which it was able to execute its intentions, and their broader acceptability within the Indian body politic“ (PRITCHARD u. a. 2010: 443). Eine nicht veröffentlichte Analyse von Bayer Crops Science über die Situation bei Reliance Fresh stellt im Oktober 2008 fest: „Many of the Collection Centers are not working. Procurement mainly from Mandi.“ Anstatt der weitgehenden und schnellen vertikalen Integration der Lebensmittelnetzwerke wurde auf ein langsames Vorgehen gesetzt, das zum Teil traditionelle Strukturen nutzt.

„The rapid winding back of these strategies in favour of a looser system of procurement through collection centres indicates a level of institutional incompatibility between

the profit strategies of the company and the agricultural regions from which it was seeking to buy fruit and vegetables. Reliance was forced into a volte-face in order to rectify this misalignment; in the terminology of institutional and evolutionary economics, it needed to synchronise its profit strategy with the institutional environments in which it operates“ (PRITCHARD u. a. 2010: 452).

2009 wurde ein umfangreicher Strategiewechsel gestartet. Führung und Verwaltung aller Einzelhandelsformate von Reliance Retail wurden integriert und ein zentralisierter Einkauf für viele Produktkategorien geschaffen, um eine bessere Verhandlungsposition gegenüber Zulieferern zu erreichen (CHOUDHARY 2009).

Die Gründe für das Scheitern der ursprünglichen Pläne sind vielfältig. Zunächst sind hier die strukturellen Voraussetzungen zu nennen. Diese lassen sich in die Situation in a) der Produktion, b) der Infrastruktur und c) den Handelsstrukturen untergliedern. Hinzu kommen die Reaktionen der alteingesessenen Akteure auf den Neuling Reliance Fresh in Form von d) Widerstand und staatliche Reaktionen. Diese verschiedenen Faktoren haben zu e) hohen Kosten geführt. Die einzelnen Punkte werden im Folgenden analysiert.

a) **Produktion:** Die Produktion von landwirtschaftlichen Gütern ist sehr fragmentiert. „Lands are very small, scattered and then it really becomes difficult to scale it up and then reduce your production cost, but they don't have other livelihood“ erklärte ein Manager von Reliance Retail im Interview. Damit unterscheiden sich die landwirtschaftlichen Strukturen grundsätzlich von denen in Europa oder den USA.

„Because in Europe or some developed countries, you have got thousands of acres of one farm [...]. We do not have that kind of bigger size farms, we have very small, one hectare, two hectares, half hectare. So [...] we are getting material from all these people and then putting it into your van and then getting it to the place where you want to distribute. So it involves lot of cash because I'll be collecting from here and there and moving, [...]. That situation is not in developed countries. There you get a scale advantage, plus you get operational cost efficiency“ (Interview mit Manager von Reliance Fresh).

Diese schwierige Ausgangssituation macht den Aufbau effektiver Liefernetzwerke sehr aufwendig. Hinzu kommt, dass Versuche mit Vertragslandwirtschaft scheiterten, weil sich die Landwirte kaum an die Verträge hielten, wenn sich auf dem offenen Markt bessere Handlungsoptionen boten: „The farmer will breach the contract and say I will not give you; I will sell it in the open market. We have so many farmers. So how many farmers you'll fight with? [...] No corporate in India is interested in going into legal action against the farmers, because farmer, they are farming communities, very sensitive subject in India“ (Interview mit Manager von Reliance Fresh).

b) **Infrastruktur:** Für den Aufbau moderner Liefernetzwerke fehlt in weiten Teilen die grundlegende Infrastruktur. Dies beinhaltet die schlechte Situation der Straßen, fehlende Lagerhäuser, Kühlmöglichkeiten und mangelnde Stromversorgung. Während das Vorhandensein dieser Infrastrukturen in anderen Märkten eine Grundlage darstellt, in die sich die Unternehmen einbetten können, müssen diese Infrastrukturen in Indien zunächst weitgehend noch geschaffen werden. Insbesondere der Aufbau einer Kühlkette durch die Unternehmen wird erheblich erschwert, bzw. sehr teuer macht:

„If I put a small cold chain, if I put some refrigerator vans, so if I say I want to move some material from Pune to Bombay to distribute, it is 200 kilometers, how much it will

cost for me to get the material in the refrigerator van to Bombay and what is the value of the produce? So if you see that the percentage is quite high compared to international standards. [...] It is a real challenge for us, for all corporations in India to convert all this through the food supply, specifically perishable items“ (Interview mit Manager von Reliance Fresh).

Der Aufbau derartiger Infrastrukturen lohnt sich erst, wenn ein gewisser Marktanteil und damit Volumen erreicht wurde. “Reliance, they have so many collection centres and procurement centres. [...] But they are not competitive everytime. [...] Unless you have a minimum volume for that your cost will be much much higher” (Interview mit Manager von Metro Cash & Carry).

c) **Effektivität der traditionellen Handelsstrukturen:** Die Effektivität der traditionellen Handelsstrukturen und damit auch der Konkurrenzfähigkeit, der in diese Liefernetzwerke eingebundenen Einzelhändler, wurde unterschätzt.

„Maybe in a few years or months Reliance will manage to build up their own supply chain. Because right now I think they are not yet really successful with that. [...] Their collection centers [...] did not work because [...] the unorganized sector obviously works with far more efficiency than the organized sector. [...] They come with the view that we can skip the whole process of intermediaries. [...] But skipping the entire intermediaries in India might not make sense, because [...] middlemen actually bring about some of the efficiency in the system by consolidating the produce of the farmers. [...] By their knowledge as well“ (Interview mit Manager von Futuregroup).

Die Effektivität der traditionellen Handelsstrukturen beruht einerseits auf der starken Netzwerk-Einbettung der Akteure und andererseits auf der Nutzung von Logistikstrukturen, die durch einen hohen Personaleinsatz und gleichzeitig geringem Technikeinsatz in einem Niedriglohnland wie Indien sehr kostengünstig funktionieren.

d) **Widerstände und die staatlichen Reaktionen:** Reliance Retail wurde durch Widerstände und die staatlichen Reaktionen darauf in seiner Expansion behindert. Die Expansionspläne von Reliance Retail wurden von Anfang an in diversen Regionen Indiens von Protesten begleitet. Diese hatten 2007 ihren Höhepunkt, als in verschiedenen indischen Metropolen Reliance Fresh Filialen und Distribution Center von Demonstranten zerstört wurden. Die Politik reagierte darauf teilweise mit Auflagen für den Einzelhandelssektor und in Einzelfällen sogar speziell für Reliance. So wurden z. B. in Kerala die regulativen Rahmenbedingungen für große Einzelhandelsunternehmen verschärft und eine spezielle Steuer von zehn Prozent auf Gewinne von Supermärkten eingeführt. „Kerala is a communist state, [...] so still we have worked at stores, we got closed it again, we opened up again, closed again, that is going to happen. So that is anticipated“ (Interview mit Manager von Reliance Fresh). Die Regierung von Uttar Pradesh ließ im August 2007 zehn Reliance Fresh Märkte schließen – ohne andere Supermarktketten anzutasten. Reliance Retail setzte daraufhin im September 2007 geplante Investitionen für den Aufbau von 200 Supermärkten und Lieferstrukturen in dem Bundesstaat aus. Derartige Vorkommnisse schränkten die Profitabilität und auch die Expansionsgeschwindigkeit von Reliance Fresh stark ein (FRANZ 2010).

Das Reliance Fresh von den Protesten stärker betroffen ist als seine Konkurrenzunternehmen hat einerseits mit der Strategie des schnellen Aufbaus eigener Liefernetzwerke zu tun. Andererseits stellte ein Manager des Konkurrenzunternehmens Future Group im Interview fest: “We didn’t face too many protests when the protest against retailers

started. The reason was that we are partnering with local entrepreneurs in every community that we are opening stores in. Retailers who are building their own system to replace the existing system face a lot of protest". Future Group konnte also aufgrund einer stärkeren Einbettung an den jeweiligen Standorten und den (vorläufigen) Verzicht auf den Aufbau eigener Liefernetzwerke Widerstand vermeiden. Obwohl Reliance ein indisches Unternehmen ist, wurde zudem von vielen Interviewpartnern die schlechte Reputation des Unternehmens in dem Land herausgestellt. Die Reputation ist eng mit der gesellschaftlichen Einbettung eines Unternehmens verbunden.

e) Die verschiedenen genannten Faktoren führten zu **hohen Kosten**, die in den ursprünglichen Strategien in dem Ausmaß nicht kalkuliert waren. Gleichzeitig war eine Umlegung dieser Kosten auf die Konsumentenpreise nicht möglich.

„Basically the cost which is being added because of this cold storage, cold transportation, sorting, grading etcetera, Indian consumer is not ready to pay for that costs, because similar kinds of vegetables, after picking and choosing, he can buy it from the corner vegetable vendor which is nearer to his house, which is less costly than the same environment in which he will be buying it. He is not fussy about the ambience in which he will have to buy neither grading, nor he is very fussy about value for money. So whatever is easily available, whatever is cheaper in fruits and vegetables he will go for it. So as of today the psyche of the Indian consumer is not pro paying for such kind of value additions" (Interview mit ehemaligem Manager von Reliance Retail).

Die sichtbaren Qualitätsunterschiede zwischen den frischen Produkten im Angebot der traditionellen Händler und der Supermarktketten sind zu gering, als dass die Kunden bereit wären, dafür mehr Geld zu bezahlen.

Diese verschiedenen Faktoren haben dazu geführt, dass Reliance Retail die selbst gesteckten Ziele nicht erreichen konnte. "Vertical growth wise as well as horizontal growth wise they are not meeting the targets, and that is the reason why Reliance retail has taken a backseat. It was a major wrong decision, I would say, to start the business with fresh produce" (Interview mit ehemaligem Manager von Reliance Retail). In den durchgeführten Interviews wurden die genannten Faktoren dabei immer wieder in Zusammenhang mit der zu starken Orientierung an ausländischen Vorbildern und dem Wissenstransfer über die eingestellten ehemaligen Manager von transnationalen Einzelhandelsunternehmen gesetzt. „If somebody says that I have done this thing in Germany or Europe and I can do it in India, which is not possible because whatever it's done in Germany or Europe, the conditions are entirely totally different. [...] I've done in US, then I will do it in India is not that. [...] Here you need a different skill set, entirely different. You have to start from scratch" (Interview mit Manager von Reliance Fresh).

Die kulturellen, politischen und sozialen Bedingungen in Indien wurden zu wenig beachtet. Die mögliche Geschwindigkeit von Veränderungen überschätzt. Reliance musste, obwohl es ein seit Jahrzehnten in Indien etabliertes Unternehmen ist, eine Strategieanpassung vornehmen, weil es sein Vorgehen nicht ausreichend in den indischen Kontext eingebettet hatte.

Die finanziellen Einbußen, die Reliance Fresh deswegen hinnehmen musste, waren für das Unternehmen aufgrund seiner Zugehörigkeit zu dem finanzkräftigen Konglomerat Reliance Industries kein Grund für eine völlige Abkehr von seiner Expansionsstrategie im Lebensmitteleinzelhandel. Im März 2010 hatte das Unternehmen 750 Supermärkte (IMAGES RETAIL 2010: 295). Das eigene moderne Liefernetzwerk von Reliance

Fresh ist weiter gewachsen. Trotzdem wird weiterhin (Stand Anfang 2012) noch Obst und Gemüse von dem Unternehmen auf den Mandis eingekauft. Sowohl Reliance Fresh als auch das zwischenzeitlich ausgegliederte Schwesterunternehmen Reliance Supply Chain Solutions Limited machten auch im Fiskaljahr 2011 noch Verluste. Ende 2011 wurde Reliance Fresh mit neun weiteren Tochterunternehmen<sup>8</sup> von RIL, die alle ebenfalls Verlustbringer sind, vereinigt (AGARWAL u. a. 2012). In wie weit diese Veränderungen in der Organisation der Lebensmittellieferketten nach sich ziehen wird, bleibt abzuwarten.

## 6 Fazit

Prozesse der Globalisierung im Einzelhandel sind nicht nur mit der Expansion von TNCs in neue Märkte verbunden, sondern auch mit dem Imitieren von erfolgreichen Formaten (z. B. Supermärkte) und Prozessen (z. B. der Steuerung von Liefernetzwerken) durch Einzelhandelsunternehmen in diversen Märkten. Die Ausbreitung von derartigen Formaten und Prozessen kann zwar durch den Eintritt von TNCs beschleunigt werden, ein solcher Markteintritt ist für die Verbreitung der Konzepte nicht notwendig. Das entsprechende Wissen kann von Unternehmen auch aus anderen Märkten übernommen werden, indem zum Beispiel Mitarbeiter abgeworben werden, die dann das entsprechende Wissen gegen den Willen des Herkunftsunternehmens transferieren.

Wenn Einzelhandelsunternehmen Innovationen aus einem Markt in einen anderen transferieren, kann diese Innovation in unterschiedlichem Maß an die lokalen/regionalen/nationalen Bedingungen in dem Zielmarkt angepasst und damit eingebettet werden. Dabei birgt jeder Wissenstransfer sowohl Chancen als auch Kosten, Schwierigkeiten und Risiken. Die Notwendigkeit einer Strategieberücksichtigung von Reliance Fresh in Indien zu Gunsten eines langsameren und flexibleren Aufbau von Liefernetzwerken, zeigt den Grad der fehlenden Einbettung der auf der Grundlage der Imitation der Strategien und Prozesse von Unternehmen aus entwickelteren Märkten entstandenen Konzepte. Dies unterstreicht die Bedeutung einer gelungenen Einbettung von Prozesswissen beim Wissenstransfer in einen neuen Markt. „There are so many things which need to be understood first, which not had happened“ erklärte dazu ein Manager von Reliance Fresh im Interview. Reliance musste seine Profitstrategie an die institutionelle Umwelt in seinem Markt anpassen – dass dies nicht von Anfang an geschehen ist, zeugt von Ignoranz gegenüber der Situation in Indien. In gewisser Weise ist es trotzdem überraschend, dass die Strategie eines indischen Unternehmens aufgrund mangelnder Einbettung in die indische Marktsituation angepasst werden muss. Die Probleme, auf die Reliance Fresh beim Aufbau seiner Liefernetzwerke gestoßen ist – fragmentierte Produzentenstrukturen, Mangel an Hochqualitätsprodukten, schlechte Infrastruktur, Effektivität der traditionellen Handelsstrukturen, soziale und politische Widerstände, mangelnde Einbettung in den Markt – werden in der Literatur größtenteils für den Fall des Aufbaus

---

<sup>8</sup> Reliance Agri Products Distribution Ltd, Reliance Food Processing Solutions Ltd, Reliance Home Store Ltd, Reliance Hypermart Ltd, Reliance Integrated Agri Solutions Ltd, Reliance Lifestyle Holdings Ltd, Reliance Supply Chain Solutions Ltd, Reliance Wellness Ltd und Reliance Concepts and Services India Ltd.

von Liefernetzwerken durch TNCs festgestellt und diskutiert. Das Fallbeispiel zeigt, dass einheimische Unternehmen den gleichen Problemen gegenüberstehen können. Dies spricht dafür, dass die Kategorie des Transnationalen Unternehmens in der Literatur in seiner Aussagekraft häufig überstrapaziert wird. Zentral ist nicht die tatsächliche Herkunft eines Unternehmens, sondern in wie weit die genutzten Strategien und Prozesse sowie das Unternehmen mit seinen Mitarbeitern selbst in den jeweiligen Markt eingebettet sind bzw. werden.

Viele andere Unternehmen können sich durch den Strategiewechsel von Reliance Fresh in ihren Strategien für den Aufbau von Liefernetzwerken in Entwicklungsländern bestätigt sehen, denn meist werden eher langsame schrittweise Strategien angewendet, die zunächst auf den traditionellen Strukturen aufbauen und diese nur langsam ersetzen oder modernisieren (vgl. z. B. REARDON 2005).

## 7 Literatur

- AGARWAL, Sapna; NARAYAN, Kushboo und Aveek DATTA (2012): Reliance clubs nine arms with Reliance Fresh. LiveMint.com & The Wall Street Journal 29.3.2012.
- APPEL, Alexandra; FRANZ, Martin und Markus HASSLER (2011): Migros Türk - ein (trans-)nationales Unternehmen und Prozesse der Globalisierung im türkischen Lebensmitteleinzelhandel. *Geographica Helvetica* 66 (4), S. 271-280.
- ALLEN, John (2003): *Lost Geographies of Power*. Oxford.
- BONACICH, Edna und Jake B. WILSON (2006): Global Production and Distribution: Wal-Mart's Global Logistics Empire (with Special Reference to the China/Southern California Connection). In: BRUNN, Stanley D. (HRSG.): *Wal-Mart World*. New York, London, S. 227-242.
- CHATTERJEE, Dev (2006) Reliance Redux: Mukesh Ambani is betting big on SEZs and retail. *The Sunday Express (Mumbai)* 29.1.2006.
- CHOUDHARY, Sanjeev (2009): Reliance Retail may Offer up to 10% Lower Prices. *The Economic Times*, 4.5.2009.
- COE, Neil M. (2004): The internationalisation/globalisation of retailing: towards an economicgeographical research agenda. *Environment and Planning, A* 36, S. 1571-1594.
- COE, Neil M.; DICKEN, Peter und Martin HESS (2008): Global production networks: realizing the potential. *Journal of Economic Geography* 8 (6), S. 271-295.
- COE, Neil M.; Neil WRIGLEY (2007): Host economy impacts of transnational retail: the research agenda. *Journal of Economic Geography* 7 (4), S. 341-371.



- COOK, Roberta L. (2004): Supermarket Challenges and Opportunities for Fresh Fruit and Vegetable Producers and Shippers: Lessons from the US Experience. Paper presented at the Conference on Supermarkets and Agricultural Development in China – Opportunities and Challenges May 24, 2004, Shanghai, China. <http://ucce.ucdavis.edu/files/datastore/234-240.pdf> (30.06.2012).
- CURRAH, Andrew und Neil WRIGLEY (2004): Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs. *Global Networks* 4 (1), S. 1-23.
- DANNENBERG, Peter (2008): Challenges for African food producer in the integration in international value chains. *Zentralblatt für Geologie und Paläontologie I* (3/4), S. 337-353.
- DAWSON, John A. (1994): Internationalization of retail operations. *Journal of Marketing Management* 10 (4), S. 267-282.
- DE ROCHA, Angela und Luis A. DIB (2002): The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. *International Journal of Retail and Distribution Management* 30 (1), S. 61-73.
- FRANZ, Martin (2010): The role of resistance in a retail production network: protests against supermarkets in India. *Singapore Journal of Tropical Geography* 31 (3), S. 317-329.
- FRANZ, Martin und Johannes WAMSER (2009): Lebensmitteleinzelhandel in Indien – Chance für den Logistiksektor? Standort – Zeitschrift für Angewandte Geographie 33 (1), S. 22-28.
- GOLDMAN, Arieh. (2001): The transfer of retail formats into developing economies: the example of China. *Journal of Retailing* 77, 221-242.
- HESS, Martin (2004): Spatial' relationships? Towards a re-conceptualisation of embeddedness. *Progress in Human Geography* 28, S. 165-186.
- HESS, MARTIN (2008): Governance, value chains and networks: an afterword. *Economy and Society* 37 (3), S. 452-459.
- HISCOCK, GEOFF (2008): India's Store Wars: Retail Revolution and the Battle for the Next 500 Million Shoppers. Singapore.
- IBEF – INDIA BRAND EQUITY FOUNDATION (2010): Retail. [www.ibef.org/industry/retail.aspx](http://www.ibef.org/industry/retail.aspx) (20.10.2010).
- IMAGES MULTIMEDIA (2010): India Retail Report 2011. New Delhi.
- KELEGAMA, Saman und Kirit PARIKH (2000): Political Economy of Growth and Reforms in South Asia. [http://depot.gdnet.org/gdnshare/pdf/416\\_kelegama-kirit.pdf](http://depot.gdnet.org/gdnshare/pdf/416_kelegama-kirit.pdf) (17.04.2013).
- KESKAR, Dhananjay (2006): Retail Industry – Poised for a Phenomenal Growth. In: KESKAR, Dhananjay (Hrsg.) *Retail Industry: Changing Trends*. Hyderabad, S. 3-10.
- KUMAR, Vijay; PATWARI, Yogesh und Ayush H.N. (2008): Organised Food Retailing: A blessing or a curse? *Economic and Political Weekly*, May 17, 2008, S. 67-75.

- MOHAMEND, Yaagoub A. (1982): Diffusion of agricultural innovations among traditional farmers of Western Sudan — The case of East Kordofan and El Fasher districts. *GeoJournal* 6 (1), S. 31-40.
- NEILSON, JEFF UND BILL PRITCHARD (2007): The Final Frontier? The Global Roll-out of the Retail Revolution in India. In: BURCH, David und Geoffrey LAWRENCE (Hrsg.): *Supermarkets and Agri-food Supply Chains*. Cheltenham, Northampton, S. 219-242.
- PRITCHARD, Bill; GRACY, C.P. und Michele GODWIN (2010): The Impacts of Supermarket Procurement on Farming Communities in India: Evidence from Rural Karnataka. *Development Policy Review* 28 (4), S. 435-456.
- REARDON, Thomas (2005): Retail Companies as Integrators of Value Chains in Developing Countries: Diffusion, Procurement System Change, and Trade and Development Effects. [www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=301](http://www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=301) (25.11.2010).
- REARDON, Thomas und Bart MINTEN (2011): Surprised by supermarkets: diffusion of modern food retail in India. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies* 1 (2), S. 134-161.
- REARDON, Thomas; TIMMER, Peter und Julio BERDEGUE (2004): The Rapid Rise of Supermarkets in Developing Countries: Induced Organizational, Institutional, and Technological Change in Agrifood Systems. *Journal of Agricultural and Development Economics* 1 (2), S. 168-183.
- REDDY, K. Raji und Osman BIN SALAM (2012): Consumer behavior towards organised retail stores – A study at selected outlets at Andhra Pradesh. *Golden Research Thoughts* 1 (8), S. 1-4.
- SAXENIAN, AnnaLee (2006): *The New Argonauts. Regional Advantage in a Global Economy*. Cambridge.
- SHUKLA, R. (2009): Changing income demographics and its implication for marketers. In: Images Group (Hrsg.): *India Retail Report 2009*. Neu Delhi, S. 54-64.
- SWINNEN, Johan F.M. und Miet MAERTENS (2007): Globalization, privatization, and vertical coordination in food value chains in developing and transition countries. *Agricultural Economics* 37 (s1): S. 89-102.
- TACCONELLI, Wance und Neil WRIGLEY (2009): Organizational Challenges and Strategic Responses of Retail TNCs in Post-WTO-Entry China. *Economic Geography* 85 (1), S. 49-73.
- TAMÁSY, Christine; STRINGER, Christina und Richard LE HERON (2008): Knowledge Transfer in a Globalising World Economy: Fonterra's Management of its Mobile Work Force. *Geographische Zeitschrift* 96 (3), S. 140-157.
- TREBBIN, Anika und Martin FRANZ, M. (2010): Exclusivity of private governance structures in agrofood networks: Bayer and the food retailing and processing sector in India. *Environment and Planning A* 42, S. 2043-2057.
- WALMART (2012): Corporate and Financial Facts. <http://walmartstores.com/download/4993.pdf> (30.06.2012).



# **Transnationale Unternehmer als Zulieferer des Einzelhandels. Das Beispiel der Palanpuris im US-amerikanischen Diamantschmucksektor**

Sebastian Henn

Transnationale Unternehmer haben sich in den vergangenen Jahren zu einem wichtigen Forschungsgegenstand verschiedener sozialwissenschaftlicher Disziplinen entwickelt (HENN 2012; LIGHT 2010; STERNBERG und MÜLLER 2010; DRORI u. a. 2009; SAXENIAN 2006; PORTES u. a. 2002). Verkürzt dargestellt, handelt es sich bei ihnen um beruflich selbständige Migranten, welche verschiedene Standorte, an denen sie präsent sind, über vielfältige soziale Netzwerke miteinander vernetzen. Während frühe Arbeiten zur Transnational Entrepreneurship-Forschung ihren Fokus auf Distributoren von Gütern des täglichen Bedarfs (z. B. Zeitungen, Getränke, Gemüse) legten (vgl. WONG und NG 2002; LANDOLT u. a. 1999) und damit den Ansatz bisweilen in konzeptionelle Nähe zur sog. ethnischen Ökonomie rückten (SCHULERI-HARTJE u. a. 2005), haben jüngere Arbeiten transnationale Unternehmen vor allem in ihrer Funktion als Produzenten, insbesondere im High-Tech-Sektor thematisiert (STERNBERG und MÜLLER 2010; SAXENIAN 2006). Im Mittelpunkt der in diesem Zusammenhang erschienenen Untersuchungen stand dabei die Beantwortung der Frage, welche Rolle transnationale Unternehmer beim Aufbau globaler Wertschöpfungsketten spielen (SAXENIAN 2006) bzw. inwiefern sie zur Rekonfiguration regionaler Produktionssysteme beitragen (HENN 2012).

Der Schnittstelle derartiger transnationaler Produzenten zum Einzelhandel bzw. zu den Endkunden wurde in diesem Zusammenhang in der Regel keine weitere Beachtung geschenkt. Dabei kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass die Akteure infolge ihrer simultanen Präsenz an unterschiedlichen Standorten Endprodukte sowohl kostengünstig herstellen als auch auf Märkten außerhalb ihrer Heimatregion zu wettbewerbsfähigen Preisen absetzen können. Ferner erwächst den in der Produktion tätigen transnationalen Unternehmern nicht nur eine wichtige Rolle als potentiellen Zulieferern für etablierte Einzelhändler, sondern es erscheint durchaus auch plausibel, dass sie nach Überwindung entsprechender Markteintrittsbarrieren mittel- bis langfristig selbst im Einzelhandel aktiv werden, um auf diese Weise eine Steigerung der Prozesseffizienz (kürzere Time-to-Market), eine bessere Preiskontrolle (höhere Margen), einen direkten Zugang zum Kunden oder andere Wettbewerbsvorteile zu erreichen (BCG 2005). In jedem Fall ist davon auszugehen, dass transnationale Unternehmer auf diese Weise

einen verstärkten Kostendruck auf etablierte Wertschöpfungsketten ausüben und auf lange Sicht entscheidend zu deren Restrukturierung beitragen.

Am Beispiel des US-Diamantschmucksektors wird im Folgenden analysiert, inwiefern Kostenvorteile, die sich im Rahmen der von transnationalen Unternehmern durchgeführten Produktionsprozesse einstellen, die Entwicklung von (absatzseitigen) Schnittstellen zum Einzelhandel bzw. Intermediären unterstützen und mit welchen Folgen dies für die etablierten Wertschöpfungsketten konkret verbunden ist.

Im Einzelnen ist der Beitrag wie folgt aufgebaut: im folgenden Abschnitt wird das Konzept transnationaler Unternehmer behandelt und im Anschluss daran die Rolle transnationaler Unternehmer im Einzelhandel thematisiert. Die dabei angestellten Überlegungen leiten zur Behandlung der Frage über, welche Rolle diesen Akteuren in etablierten Einzelhandelsnetzwerken aus konzeptioneller Perspektive zufällt. Der folgende Abschnitt behandelt das Untersuchungsdesign und die verwendete Methodik. Im Anschluss werden die Ergebnisse aus der empirischen Analyse vorgestellt. In diesem Zusammenhang wird zunächst die Schmuckherstellung in den USA im Allgemeinen betrachtet, bevor Nachfrageveränderungen in der Nachkriegsperiode und die damit verbundene Restrukturierung im US-Einzelhandel diskutiert werden. Schließlich wird auf den Markteintritt transnationaler Unternehmer aus Indien, deren zunehmende Relevanz in Liefernetzwerken des nordamerikanischen Einzelhandels sowie auf die im Zeitablauf vollzogene vertikale Integration ihrer Unternehmen eingegangen. In der kurzen Auseinandersetzung mit den Folgen des zunehmenden Einflusses der untersuchten transnationalen Unternehmer im Einzelhandel wird u. a. auf den Bedeutungsverlust der traditionellen US-Schmuckhersteller verwiesen. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung, die die Untersuchungsergebnisse aus dem konkreten Analysezusammenhang löst und weiteren Forschungsbedarf aufzeigt.

## **1 Transnationale Unternehmer**

In den vergangenen Jahren hat sich an den Schnittstellen zwischen Geographie, Soziologie und Wirtschaftswissenschaften die sog. Transnational Entrepreneurship-Forschung als ein neues interdisziplinäres Forschungsfeld herausbilden können. Historisch wurzelt die Debatte in der sog. Transnationalismusforschung, die wiederum aus der Auseinandersetzung mit dem quantitativen und qualitativen Wandel der weltweiten Migrationsströme hervorgegangen ist (vgl. u. a. SMITH und GUARNIZO 2002; GLICK SCHILLER u. a. 1997; PRIES 1997). Das Kernargument der in diesem Zusammenhang verfassten Arbeiten ist, dass die mit der Globalisierung gestiegene Mobilität sowie die ubiquitäre Verfügbarkeit moderner Kommunikationstechnologien zur Loslösung zahlreicher Gemeinschaften von ihren angestammten Lokalitäten (Deterritorialisierung) geführt haben und die aus dieser Entwicklung resultierenden Wanderungsbewegungen nicht – wie in der strukturalistischen Migrationsforschung üblich – als einmalige, unidirektionale Phänomene zu begreifen sind, deren Ursachen und Folgen sich auf Basis makro- (push-pull-Ansätze) und mikroanalytischer (rational-choice-Ansätze, value-expectancy-Ansätze) Ansätze erfassen lassen (DAHINDEN 2005: 94). Vielmehr betont

die Transnationalismusforschung, dass Migrationsprozesse zwischen mehreren, ggf. wechselnden Orten stattfinden bzw. die Migranten zahlreiche Orte wiederholt aufsuchen oder zwischen mehreren Orten kurzfristig pendeln (BÜRKNER 2005: 114). Diese zirkulären und oszillierenden Wanderungen tragen zur Formierung grenzüberschreitender neuer Vergemeinschaftungsformen bei, die über vielfältige Beziehungen in ihre Herkunftsregionen verfügen und damit die Herausbildung sog. transnationaler oder grenzüberschreitender (deterritorialisierter) sozialer Räume bewirken (ebd.; OBENBRÜGGE 2004: 10ff.; BECK 2000: 29). Typischerweise ist ein hoher Anteil der an diesen Prozessen beteiligten Akteure, die auch als Transmigranten oder kurz als Transnationals bezeichnet werden, beruflich selbständig. Spätestens seit der Arbeit von PORTES u. a. (2002) hat sich für derartige „self-employed immigrants whose business activities require frequent travel abroad and who depend for the success of their firms on their contacts and associates in another country, primarily their country of origin“ (PORTES u. a. 2002: 287) der Begriff des transnationalen Unternehmers (transnational entrepreneur) durchgesetzt.

Grundsätzlich ist mit dieser allgemeinen Definition zunächst ein vergleichsweise breites Spektrum verschiedener Unternehmer angesprochen (zu möglichen Klassifikationen vgl. WONG und NG 2002; LANDOLT u. a. 1999). Die bisherige Literatur hat einige zentrale Gemeinsamkeiten transnationaler Unternehmer herausgearbeitet, die das Konzept zu präzisieren helfen: So handelt es sich bei ihnen erstens um Migranten, die u. a. unternehmensbezogene Beziehungen zu Akteuren sowohl in ihrem Herkunftsland als auch an ihrem gegenwärtigen Standort aufrecht erhalten. Dies versetzt sie „in a unique position to identify and exploit opportunities that might not be otherwise recognized. [...] By virtue of their unique geographical affiliations they may be in a position to exploit opportunities either unobserved or unavailable, to other entrepreneurs located in a single geographical location“ (DRORI u. a. 2009: 1001f.). Als zweites wichtiges Merkmal transnationaler Unternehmer ist hervorzuheben, dass diese typischerweise zu solchen Gemeinschaften gehören, die durch enge sozio-kulturelle Beziehungen und damit in Verbindung stehende gemeinsame Institutionen (z. B. Religion) gekennzeichnet sind, die zum Aufbau von wechselseitigem Vertrauen (COLEMAN 1990) beitragen und damit den Austausch von Informationen und Artefakten erleichtern (HSING 1996). Zu nennen sind in diesem Zusammenhang beispielsweise ethnische Gruppen, Clans oder auch komplexe Familien (joint families). Insbesondere der Rückgriff auf enge familiäre Netzwerke erweist sich für die Unternehmer als vorteilhaft, da Familiennetzwerke üblicherweise langfristig angelegt sind und ihre Aktivierung keine regelmäßigen Kontakte voraussetzt (MUSTAFA und CHEN 2010: 104). Soziale Netzwerke spielen für transnationale Unternehmer jedoch nicht nur bei der Überbrückung großer geographischer Distanzen eine wichtige Rolle. Vielmehr sehen sich die Akteure außerhalb ihrer Heimat mit „unexpected contingencies“ (YEUNG 2007: 577) konfrontiert, die einen Rückgriff auf von lokalen Akteursnetzwerken bereitgestellte (informelle) Informationen voraussetzen. Ein solches Netzwerk fungiert somit zugleich als institutioneller Rahmen für Unternehmensgründungen als auch als eine den Unternehmenserfolg bestimmende strategische Infrastruktur (YEUNG 2007).

## 2 Transnationale Unternehmer im Einzelhandel

Jüngere geographische Arbeiten zur Transnational Entrepreneurship-Thematik haben sich bislang insbesondere der Frage gewidmet, inwiefern Akteure zum weltweiten Transfer von Wissen in Hochtechnologie-Sektoren beitragen und auf diese Weise die Herausbildung neuer Clusterstrukturen in Schwellenländern bewirken (z. B. STERNBERG und MÜLLER 2010; SAXENIAN 2006) oder zum Wandel historisch gewachsener Cluster in entwickelten Ländern beitragen (HENN 2010). Ein spezifisches Gewicht wurde dabei der Analyse transnationaler Unternehmer bei der vergleichsweise kostengünstigen Produktion von Gütern zuteil (z. B. High-Tech-Produkten oder geschliffenen Diamanten), während die Rolle dieser Produzenten für den Einzelhandel des Ziellandes bislang nur am Rande thematisiert wurde (vgl. WONG und NG 2008). Dies überrascht insoweit, als transnationale Unternehmer nicht nur eine Spezialisierung im grenzüberschreitenden Handel erkennen lassen (LIGHT 2010), sondern darüber hinaus spezifische Funktionen als Einzelhändler erfüllen. Aufbauend auf der Untersuchung von WONG und NG (2008) lassen sich in diesem Zusammenhang drei relevante Typen von Unternehmen unterscheiden:

Erstens existieren transnationale Einzelhandelsketten, d. h. von Migranten mit Erfahrungen im Einzelhandel gegründete Ableger von in ihrer Heimat ansässigen Unternehmen, deren Ziel es ist, einen ausländischen Markt zu erschließen, um auf diese Weise eine Diversifizierung ihrer Einzelhandelsaktivitäten zu erreichen. Die von WONG und NG (2008) untersuchten chinesischen Unternehmen in Vancouver zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Zielkundschaft nicht nur ethnische Chinesen, sondern sämtliche Kanadier mit Interesse an einem günstigeren und vielfältigeren Warenangebot umfasst. In einigen Fällen konnten zudem Partnerschaften mit lokalen Einzelhändlern beobachtet werden.

Als zweiten Typ identifizieren die Autoren Import-Export-Unternehmen, die ihren Sitz entweder in der Heimat der transnationalen Unternehmer oder aber im Zielland haben. Die untersuchten Unternehmer exportieren Produkte aus Nordamerika nach Asien (z. B. Holz, Wein, Felle oder Dünger, aber auch technisches Wissen), während sie importseitig in Kontakt mit einheimischen Groß- oder Einzelhändlern treten, denen sie eine große Sortimentsbreite sowie vergleichbare Produkte zu geringeren Preisen anbieten. Den untersuchten Unternehmen erwachsen in ihrer Rolle als Intermediäre (zwischen potenziellen Käufern aus Nordamerika und Lieferanten aus Asien) spezifische Vorteile, da ihre transnationalen Netzwerke es ihnen gestatten, mit beiden Seiten in Verbindung zu treten, ohne dritte Parteien (z. B. Importeure) einbeziehen zu müssen.

Als dritten Typ weisen WONG und NG (2008) Unternehmer aus, die in ihrer Heimat produzierte Waren auf dem nordamerikanischen Markt vertreiben. Als ein spezifischer Vorteil dieser Unternehmen wird angesehen, dass diese über ein besseres Verständnis der in ihrer Heimat üblichen Geschäftspraktiken und geltenden Vorschriften verfügen, die dort gesprochene Sprache beherrschen und dementsprechend auch einfacher Vertrauen aufbauen können. Gleichzeitig sind sie in der Lage, passfähige Produkte für den nordamerikanischen Markt herzustellen, da sie die dortigen Nachfragebedingungen kennen und mit lokalen Distributoren und Einzelhändlern in Kontakt treten können. Ferner können sie entsprechendes Feedback an die Produktionsstätten weiterleiten und dort auf diese Weise entsprechende Innovationen hervorrufen. Da die Unternehmer

direkt, d. h. nicht über Mittelsmänner (z. B. Importeure oder Großhändler) arbeiten, können sie Waren verhältnismäßig kostengünstig anbieten. Typischerweise wird der Produktionsprozess durch (männliche) Verwandte überwacht, was die hohe Relevanz familiärer Beziehungen für diesen Unternehmertyp nahelegt.

Insbesondere im Falle des letztgenannten Typs kann angenommen werden, dass die betreffenden Unternehmen einen beständigen Vergleich der Marktbedingungen im Zielland mit den Produktionsbedingungen in der Heimat der Unternehmer anstellen können. Dies versetzt sie wiederum in die Lage, Marktlücken oder potenzielle Kunden zu identifizieren bzw. auf den Zielmarkt abgestimmte Produktionsverfahren zu entwickeln, was ihnen die Möglichkeit zur Expansion in neue Marktfelder eröffnet (HENN 2012; DRORI u. a. 2009).

### **3 Transnationale Unternehmer als Einzelhandelszulieferer**

Die obige Darstellung darf nicht zur Annahme verleiten, dass transnationale Unternehmer ausschließlich in quasi-autonomen „Parallelstrukturen“ zum etablierten Einzelhandel agierten; vielmehr kann angenommen werden, dass aus den o. g. Gründen gerade dem letztgenannten Unternehmenstyp eine wichtige Rolle als Zulieferer für den Einzelhandel in entwickelten Ländern zufallen kann. Dies gilt umso mehr, als sich der Einzelhandel in der westlichen Welt seit geraumer Zeit in einem tiefgreifenden Strukturwandel befindet, der das Potenzial besitzt, transnationale Unternehmer künftig zu einem bedeutenden Zulieferersegment werden zu lassen: Neben dem sog. Formatwandel und fortschreitenden Konzentrationsprozesse (WORTMANN 2003) sind in diesem Zusammenhang die zunehmende Internationalisierung westlicher Einzelhändler und deren Weiterentwicklung zu großen transnationalen Unternehmen als wesentliche Erscheinungsformen dieses Wandels hervorzuheben (COE und HESS 2005). Mit Blick auf Letztere spielen absatzseitig die mit den politischen Veränderungen in den 1990er Jahren in Verbindung stehende Erschließung neuer Märkte, insbesondere in Mittelost- und Osteuropa, aber angesichts einer zunehmenden Öffnung für Einzelhandelsinvestitionen auch in zahlreichen Schwellen- und Entwicklungsländern die dortige Einrichtung neuer Filialnetze und eine damit verbundene Übernahme bewährter Formate (z. B. Supermärkte) eine wesentliche Rolle (FRANZ 2010). Doch auch auf der Beschaffungsseite lässt sich eine zunehmende globale Orientierung der Unternehmen ausmachen. Einerseits werden Zulieferstrukturen in Entwicklungs- und Schwellenländern – auch aufgrund staatlicher Verordnungen (z. B. FRANZ 2011) – für den Betrieb dort lokalisierter Filialen genutzt (TREBBIN 2011). Andererseits profitieren Einzelhandelsunternehmen, insbesondere in den westlichen Industrieländern, zunehmend aber auch in Schwellen- und Entwicklungsländern von den Vorteilen internationaler Arbeitsteilung (Lademann 2004), indem sie Güter gleicher Qualität zu vorab definierten Standards über große Distanzen beziehen (siehe DANNENBERG und KULKE in diesem Band). Als Hauptmotiv für diese auch als Global Sourcing bezeichnete Beschaffungsstrategie sind in erster Linie erhoffte Kostenvorteile gegenüber Wettbewerbern anzusehen, die sich insbesondere infolge des in Schwellen- und Entwicklungsländern gegebenen Arbeitskostenniveaus ergeben



(PWC 2008). Dies erklärt zugleich, warum diese Strategie vor allem im Bereich arbeitsintensiver Produkte eine wichtige Rolle spielt (GABATH 2009).

Eine Schnittstelle zum Transnational Entrepreneurship-Konzept besteht an dieser Stelle insofern, als transnationale Unternehmer aufgrund ihrer Präsenz in westlichen Industrieländern direkt oder über Intermediäre (Broker, Großhändler etc.) mit Einzelhändlern in Kontakt treten und diesen die in ihrer Heimat kostengünstig produzierten Waren anbieten können. Auf der anderen Seite profitieren auch die Einzelhändler von der Integration transnationaler Unternehmer in die eigenen Lieferketten, da sie damit in die Lage versetzt werden, Produkte ähnlicher Qualität zu niedrigen Preisen anbieten können. Wenn die transnationalen Unternehmer vor Ort ansässig sind, ergibt sich insoweit ein weiterer Vorteil, als der Bezug unter den (landes-)üblichen Bedingungen abgewickelt werden kann, was gegenüber dem klassischen Global Sourcing im Sinne eines Direkterwerbs auf vergleichsweise unbekanntem Märkten mit abweichenden Normen eine erhebliche Ersparnis von Investitions- und Transaktionskosten (z. B. Suchkosten, Kontrollkosten) impliziert. Grundsätzlich ist allerdings auch davon auszugehen, dass die Integration von transnationalen Unternehmern in Wertschöpfungsketten nicht ohne räumliche Folgeerscheinungen, sowohl für die Heimatregion der Unternehmer als auch für den potentiellen Absatzmarkt der Akteure, bleibt. Für die Heimatregionen ist zu vermuten, dass die Integration der Unternehmen vermutlich von Wachstumseffekten begleitet sein wird, insbesondere dann, wenn die Unternehmer Massenmärkte bedienen können, die das Vorhandensein entsprechender Produktionskapazitäten voraussetzen. Auf dem Absatzmarkt der transnationalen Unternehmer scheinen dagegen kontraktive Effekte, die aus der wettbewerbsbedingten Destabilisierung bisheriger Wertschöpfungsketten resultieren (HENN 2010), wahrscheinlich.

## 4 Methodik

Die Datenerhebung der Untersuchung beruht auf 40 leitfadengestützten Interviews mit Diamanthändlern und Schmucksektorexperten im Großraum New York (New York City, Jersey City, Hoboken) und Carlsbad (Kalifornien), die zwischen August 2008 und Februar 2009 durchgeführt wurden. Im Einzelnen konnten 25 Diamanthändler und -schleifer, acht Vertreter unterstützender Einrichtungen sowie sieben sonstige Akteure (Juweliere, Sektorexperten etc.) interviewt werden.

Empirische Erhebungen im Diamanthandel sehen sich grundsätzlich mit zahlreichen Hürden konfrontiert: Zunächst zeichnet sich der Sektor durch nach außen stark abgeschottete ethnische Netzwerke und eine ihm eigene Kultur der Verschwiegenheit aus; ferner können die in der Regel stark gesicherten Büros der Diamanthändler nicht ohne vorherige Anmeldung betreten werden. Vor diesem Hintergrund fiel dem sog. Schneeballsystem eine wichtige Rolle bei der Gewinnung der Interviewpartner zu. Diese Vorgehensweise bot zudem den Vorteil, dass sie mit etablierten Geschäftspraktiken im Diamantsektor einhergeht (z. B. bei der Vermittlung von Kunden) und der Interviewer

von vornherein mit einem Grundvertrauen ausgestattet wurde. Weitere Gesprächspartner konnten durch schriftliche Anfragen gewonnen werden.

In der Regel fanden die Gespräche in den Büros der Interviewpartner statt. Sie dauerten im Schnitt zwischen 30 und 90 min. und konnten in den meisten Fällen aufgezeichnet, anschließend transkribiert und mit Hilfe geeigneter Software entsprechend analysiert werden. Die Interviews zielten in erster Linie darauf ab, Informationen über (a) die Entstehungsgeschichte der Unternehmen, (b) die Gründe, ein Büro am Standort New York zu eröffnen, (c) die Relevanz transnationaler Netzwerke, (d) die Position des Unternehmens in der Wertschöpfungskette, (e) die Rolle von Familiennetzwerken für die Durchführung von Transaktionen, (f) die inter-ethnischen Handelsbeziehungen sowie (g) die erwartete Entwicklung des Unternehmens bzw. des gesamten Diamantdistrikts in der Zukunft zu gewinnen.

Zusätzlich zu den Interviews wurden in die Analyse weitere, online verfügbare Datenquellen einbezogen, um eine stärkere Basis für die empirischen Ergebnisse herzustellen (EISENHARDT 1989; vgl. BATHELT und GLÜCKLER 2011): Zu nennen sind in diesem Zusammenhang die Mitgliedsdatenbank der Indian Diamond and Colourstone Association (IDCA), aus der hervorging, in welchem Segment (Diamant-/Schmuckhandel) die betrachteten Unternehmen tätig sind, sowie die Corporations and Business Entity-Datenbank des Department of State, New York, die Informationen über die Gründungsdaten der im Staat New York ansässigen Unternehmen enthielt.

## **5 Die traditionelle Wertschöpfungskette im US-Diamantschmucksektor**

Da die Produktion einzelner hochwertiger Schmuckstücke in der Vergangenheit vielfach auf kurzfristige Absprachen zwischen Produzent und Verkäufer angewiesen war, die Schmuckherstellung eng mit dem räumlich hoch konzentrierten Diamantsektor verflochten war, und es sich bei Diamantschmuck ursprünglich um ein hochpreisiges Gut handelte, dessen Absatz vornehmlich in großen Zentren gewährleistet war und dessen Transportwege es aus Sicherheitsgründen zu minimieren galt, kam es in den USA zu einer deutlichen Konzentration der Wertschöpfungskette auf nur wenige Standorte. Spätestens seit dem beginnenden 20. Jahrhundert vollzog sich die Wertschöpfung dabei in den folgenden vier Stufen (Abb. 1).

(1) *Diamanthehandel und -bearbeitung.* Traditionell war die US-amerikanische Diamantindustrie auf den Handel mit und die Bearbeitung von vergleichsweise großen, qualitativ hochwertigen Diamanten spezialisiert. Diamantgroßhändler erwarben geschliffene Diamanten entweder in Tel Aviv bzw. in Antwerpen oder erhielten Rohdiamanten in ihrer Funktion als DTC-Sightholder<sup>9</sup> direkt vom Diamantenproduzenten De Beers bzw. über Dritte aus anderen Diamantzentren. Die von den Großhändlern nach New York importierten Rohdiamanten wurden von Diamantschleifern

---

<sup>9</sup> Hierbei handelt es sich um die Direktkunden des Rohdiamantenproduzenten De Beers.

zumeist in Vertragsarbeit weiterverarbeitet und anschließend von den Händlern an andere Schmuckhersteller oder Einzelhändler weiterverkauft (FEDERMAN 1977). Durchschnittlich kann dabei von einer Wertschöpfungsquote von 27 % für das Schleifen bzw. von 33 % für das Handeln geschliffener Diamanten ausgegangen werden (EVEN-ZOHAR 2002: 26). Beide Wertschöpfungsschritte sind bis heute nahezu ausschließlich auf Midtown New York beschränkt (zu den Transaktionen, den Akteuren und der Geschichte des New Yorker Diamantdistrikts vgl. OLTUSKI 2011; Pratt Center 2011; RICHMAN 2006; SHIELD 2002). Ein weiteres, allerdings mit New York nicht ansatzweise vergleichbares Handelszentrum für geschliffene Diamanten entwickelte sich im Laufe der Zeit in Los Angeles, wo es seit 1980 auch eine eigene Diamantbörse gibt (o. Verf. 2010). Ein kleineres Zentrum für Diamantbearbeitung findet sich zudem seit 1917 in dem US-amerikanischen Außengebiet Puerto Rico (o. Verf. 1991; Puerto Rico Economic Development Administration 1979).

- (2) *Schmuckhersteller*. Schmuckhersteller fertigen entweder komplette Schmuckteile bzw. fügen lediglich bereits produzierte Teile zu Vorprodukten hinzu und vertreiben diese an Schmuckgroßhändler oder direkt an den Einzelhandel. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die durchschnittliche Wertschöpfungsquote sich auf rund 66 % beläuft und damit deutlich höher ist als in den vorgelagerten Produktionssegmenten (EVEN-ZOHAR 2002: 26). Die Herstellung von Schmuck ist in den USA aus historischen Gründen auf nur wenige Regionen<sup>10</sup> beschränkt: Der Bundesstaat New York ist heute noch mit einem Anteil von 26,1 % an allen 2007 existierenden 2.705 US-Schmuckherstellern mit deutlichem Abstand der wichtigste Standort, gefolgt von Kalifornien (16,1 %) und Rhode Island (8,4 %). Innerhalb des Staates New York tritt Manhattan mit 291 Betrieben als klarer industrieller Schwerpunkt hervor (72 % aller im Bundesstaat vorhandenen Unternehmen; 11 % aller US-Unternehmen).
- (3) *Schmuckgroßhändler*. Schmuckgroßhändler kaufen bereits produzierte Schmuckstücke und nehmen allenfalls eine sehr geringe Wertschöpfung (z. B. Hinzufügen einer Kette) vor. In der traditionellen Wertschöpfungskette spielten sie dennoch eine sehr wichtige Rolle. So kontrollieren sie SHOR (2008) zufolge die Distribution fertigen Schmucks zu kleinen und großen Einzelhändlern, agieren darüber hinaus als Kreditgeber und halten große Bestände an Schmuck, losen Diamanten, Uhren und Silberwaren auf Vorrat. Räumliche Konzentrationen von Schmuckgroßhändlern finden sich vor allem in den Handelszentren New York City und Los Angeles. Sekundäre Cluster (mehr als 5% der betreffenden Unternehmenskategorie) konnten sich zudem in Miami sowie in den texanischen Städten Dallas und Houston herausbilden.
- (4) *Einzelhändler*. Schmuckeinzelhändler erwerben fertige Schmuckstücke von unterschiedlichen Schmuckherstellern oder -großhändlern und übernehmen nur vergleichsweise selten selbst Funktionen in der Schmuckfertigung. Schmuckeinzelhändler zeichnen zudem für den Verkauf der Schmuckwaren an den Endkunden

---

<sup>10</sup> Die Statistiken beruhen auf Angaben des U. S. Census Bureau (NAICS 2007: 339911 – Jewelry (except costume) manufacturing). Angaben zur Herstellung von Modeschmuck sind in den erwähnten Statistiken nicht enthalten. Insgesamt wird die Herstellung von Modeschmuck im vorliegenden Beitrag nicht thematisiert.

verantwortlich. Mit einer Wertschöpfungsquote von 220 % macht der Einzelhandel den bedeutendsten Anteil an der Schmuckwertschöpfungskette insgesamt aus (EVEN-ZOHAR 2002: 26). Heute wird etwa die Hälfte der Umsätze im Schmucksegment durch den Verkauf von Diamantschmuck erzielt. Als Vertriebskanäle für Schmuck fungieren in den USA heute in erster Linie spezialisierte Schmuckeinzehändler (Jewelry Stores, ca. 55 % an allen US-Umsätzen), gefolgt von Kaufhäusern, Verkaufsaktivitäten außerhalb von Verkaufsräumen (jeweils ca. 10%), Billiganbietern und großflächige Warenhäusern (ca. 8%), Bekleidungsgeschäften und sonstigem Einzelhandel (7%) bzw. sonstigen Kanälen (4%) (BERES 2003). Zentrale Märkte für Diamantschmuck sind New York, Washington, Chicago, Los Angeles, San Francisco und Dallas-Fort Worth (o. Verf. 1990).

Während die in Abb. 1 skizzierte Produktionsabfolge aus historischen Gründen traditionell auf nur verschiedene US-Standorte konzentriert war, lässt sich im Bereich der Schmuckherstellung seit geraumer Zeit die Herausbildung einer globalen Wertschöpfungskette (GEREFFI u. a. 2005) beobachten, die sich in erster Linie auf bedeutsame nachfrageseitige Veränderungen und den damit in Verbindung stehenden Bedeutungsgewinn transnationaler Unternehmer zurückführen lässt.

**Abb. 1: Die traditionelle US-amerikanische Diamantschmuck-Wertschöpfungskette**



a) Puerto Rico war ab 1917 über viele Jahre hinweg ein bedeutender Standort für die Herstellung geschliffener Diamanten (o Verf. 1991; Puerto Rico Economic Development Administration 1979). Nach Angaben des US Census Bureau verfügte Puerto Rico zuletzt (2009) allerdings nur noch über zwei diamantschleifende Unternehmen.

b) Die Daten beruhen auf Angaben des US Census Bureau für das Jahr 2007. Aufgeführt sind Städte mit 5 % oder mehr der US-Unternehmenseinheiten mit dem analysierten NAICS-Code.

Quelle: Eigene Darstellung.

## 6 Wandel des US-Schmuckmarktes in der Nachkriegsära

### 6.1 Nachfrage

Bis in die 1960er Jahre hinein war der US-Diamantschmuckmarkt im Wesentlichen durch das Angebot hochpreisiger Schmuckstücke mit hochwertigen Diamanten aus israelischer und belgischer Produktion sowie die Nachfrage durch einen sehr wohlhabenden, kleinen Bevölkerungsanteil gekennzeichnet (IADC 2008). Seitdem hat die Nachfrage nach Diamantschmuck in den USA einen starken quantitativen und qualitativen Wandel erfahren, der rückblickend vor allem mit drei Faktoren in Verbindung gebracht werden kann:

- (1) *Gestiegene Durchschnittseinkommen.* Im Zeitraum von nur knapp zwanzig Jahren (1947 bis 1966) war das Medianeinkommen der US-amerikanischen Bevölkerung von 3.031 US\$ auf 7.436 US\$ und damit auf mehr als das Doppelte angestiegen (KARO 1968: 53). Während 1947 nur 1 Mio. Haushalte (2,7 % aller Haushalte) ein Einkommen von mehr als 10.000 US\$ erwirtschafteten und nach KARO (1968: 53) damit über ausreichend finanzielle Möglichkeiten für Schmuckkäufe verfügten, betrug deren Zahl im Jahre 1966 bereits 14,5 Mio. (29,6 %).
- (2) *Zunehmende Zahl von Eheschließungen.* Nach zwei Geburteneinbrüchen infolge der Weltwirtschaftskrise in den späten 1920er Jahren und des Zweiten Weltkriegs hatte sich die Zahl der Eheschließungen zwischen 1958 und 1962 auf einem Tiefpunkt befunden. Erst ab 1963 zeichnete sich wieder eine deutliche Zunahme von Heiraten ab. Die Tatsache, dass Hochzeiten damals etwa 60 % des Umsatzes mit Diamanten bzw. 70 % des Umsatzes mit Sterling-Silber-Verkäufen ausmachten, lässt das Ausmaß dieser Veränderungen erahnen (KARO 1968: 51f.).
- (3) *Verändertes Rollenverständnis.* Es sei zudem darauf hingewiesen, dass im Zuge der zunehmenden Berufstätigkeit von Frauen auch das Schmuckdesign einem Wandel unterlegen war, der sich einem Interviewpartner zufolge u. a. damit in Verbindung bringen lässt, dass Frauen Schmuck nicht mehr bloß als Geschenk ihrer Partner erhielten, sondern diesen in zunehmendem Maße für sich selbst erstanden.

### 6.2 Angebot

Während Schmuck traditionell bei individuellen Juwelieren, den sog. Mom-Pop-Shops, erstanden wurde, gewannen in den Nachkriegsjahren infolge der zunehmenden Motorisierung der Bevölkerung Standorte auf der sog. grünen Wiese an Bedeutung. Vielfach ließen sich dort Filialen von Schmuckeinzelhändlern nieder, die ein vergleichsweise günstiges Schmucksegment anboten. Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Marktentwicklung verzeichneten diese Unternehmen in der Folge ein starkes Wachstum und konnten sich bisweilen zu Einzelhandelsketten weiterentwickeln, die einen immer

größeren Anteil des Schmuckmarktes beherrschen sollten.<sup>11</sup> Alleine zwischen 1948 und 1954 nahm die Zahl der US-Schmuckeinzelhandelskettenfilialen von 474 auf 762 zu, bis 1965 verdoppelte sich deren Zahl ein weiteres Mal auf 1.563. Zu diesem Zeitpunkt repräsentierten die Juwelierketten bereits 7,5 % aller Geschäfte und 4 % aller Umsätze im US-Schmucksektor (KARO 1968: 51). Als besonders erfolgreich entwickelte sich die Zales Corporation, die 1965 bereits einen Anteil von 50 % an allen von Schmuckeinzelhandelsketten vorgenommenen Verkäufen bzw. von 4 % an allen US-Schmuckumsätzen verzeichnete (ebd.) und sich in der Folgezeit zu einem zentralen Player im US-Schmuckhandel entwickelte (siehe Fallbeispiel).

Spätestens in den 1970er Jahren wurden zudem große Warenhausketten (sog. Mass Merchandisers) auf die mit dem entstehenden Massenmarkt verbundenen Potenziale aufmerksam. Sie realisierten, dass sie trotz eines etwa 50 % niedrigeren Verkaufspreises die gleichen Profite wie die klassischen Schmuckgeschäfte machen könnten, indem sie zur Produktion des Schmucks qualitativ geringwertige Steine einsetzten (SHOR 1993: 150). Das Ergebnis dieser Entwicklungen war – wie SHOR (1993: 150) es umschreibt – ein „run on cheap goods of all sizes“.<sup>12</sup> In diesem Rahmen gewannen auch minderwertige Diamanten aus Indien an Bedeutung.

### **Fallbeispiel: Entwicklung der Zales Corporation bis 1980**

Aufbauend auf der Idee, Qualitätswaren zu möglichst niedrigen Preisen anzubieten, gründeten die Gebrüder Morris und William Zale 1924 im texanischen Wichita Falls das Unternehmen Zales Jewelers, dessen Angebotsspektrum ursprünglich Schmuck sowie kleinere Geräte, Kameras und Kochgeschirr umfasste. Ein Jahr später führten sie ein Programm zum Kreditkauf ihrer Waren ein und machten damit auch Schmuck zu einer für zahlreiche Bevölkerungsschichten erschwinglichen Ware. Die Kreditpolitik und der Kundenservice führten in der Folge zu einer starken Expansion des Unternehmens: Bis 1942 entstanden zwölf Geschäfte in Texas und Oklahoma, die über ein 1938 vereinheitlichtes Beschaffungs- und Absatzsystem verbunden waren, das die Realisation von Skaleneffekten ermöglichte. Ursprünglich nur in Stadtzentren lokalisiert, eröffnete das Unternehmen 1957 sein erstes Geschäft in einem Einkaufszentrum. In den 1960er Jahren diversifizierte es sich in unterschiedliche Konsumgüterbereiche (Schuhe, Sportartikel, Drogerieartikel, Möbel und Versand) und benannte sich in Zale Corporation um (Zales Corporation 2011). Etwa zur gleichen Zeit kam das Unternehmen in Kontakt mit einem indischen Diamanthändler. Zuverlässige und beständige Zulieferungen kleiner Diamanten für seine preisbewusste Kundschaft suchend, begründete es als erstes US-Unternehmen im Jahre 1966 eine Partnerschaft mit einem indischen Diamantenhersteller. Der Wert der aus Indien exportierten Steine belief sich im gleichen Jahr zunächst auf lediglich eine Mio. US-Dollar; allerdings entsprach dies einer Verdopplung der Diamantexporte aus Indien im Vergleich zum Vorjahr (1965). Innerhalb der nächsten 12 Jahre stieg der Exportwert alleine für das Unternehmen Zales auf 37 Mio. US-Dollar an (SHOR 2008: 38).

---

<sup>11</sup> Bereits in den 1920er und 1930er Jahren hatten Ketten (sog. Chains) im nordamerikanischen Handel einen starken Bedeutungszuwachs u. a. in den Bereichen Lebensmittel und Milchprodukte, Tabak, Medikamente erfahren. Im Schmuckhandel vollzog sich ein vergleichbarer Bedeutungsgewinn indes erst deutlich später (KARO 1968).

<sup>12</sup> Diese Veränderungen begünstigten auf der Herstellungsseite den Aufbau von Produktionsstätten in Niedriglohnländern sowie die steigende Bedeutung von Lohnveredelung (z. B. durch belgische Diamanthersteller).

# 7 Transnationale Unternehmer im US-Diamantschmucksektor

## 7.1 Frühe Erschließung des US-Marktes

### Markteintritt und Markteintrittsbarrieren

Während der Diamantenhandel in Indien auf eine lange Historie zurückblickt, ist die industrielle Herstellung von Diamanten auf dem Subkontinent noch ein vergleichsweise junges Phänomen. Ihre Entwicklung steht im engen Zusammenhang mit den Aktivitäten einiger indischer Juweliere, die Anfang des 20. Jahrhunderts aus ihrer Heimatstadt Palanpur im Norden des heutigen Bundesstaates Gujarat nach Mumbai gezogen waren, wo sie in den 1920er Jahren in Kontakt mit europäischen Diamanthändlern kamen. Die nach ihrer Heimat benannten Akteure (Palanpuris) waren zunächst im Handel mit geschliffenen Diamanten tätig, die sie in Antwerpen erstanden, um sie an Mitglieder der herrschenden Klasse in Indien zu verkaufen. Nach dem Zweiten Weltkrieg und der Unabhängigkeit Indiens im Jahre 1947, in deren Gefolge der Import geschliffener Diamanten verboten wurde, begannen die Palanpuris, in Antwerpen kleine Rohdiamanten von geringer Qualität einzukaufen. Während deren Bearbeitung in Belgien aufgrund des dortigen hohen Arbeitskostenniveaus nicht möglich war, ließen die niedrigen Arbeitskosten in Indien eine kostengünstige Produktion auf dem Subkontinent zu. Infolge ihrer simultanen Präsenz in Belgien und in Indien waren sich die Palanpuris der Kostendifferenzen zwischen beiden Standorten bewusst. In ihrem Heimatland Indien gründeten sie erste diamantbearbeitende Unternehmen, in denen unter Aufsicht ihrer (männlichen) Angehörigen die in Belgien erworbenen Steine geschliffen wurden, und entwickelten sich auf diese Weise zu transnationalen Unternehmern (vgl. hierzu auch HENN 2012; HENN 2010).

Wie es der Zufall wollte, war es eben dieses Segment von Diamanten, das angesichts der oben geschilderten angebots- und nachfrageseitigen Veränderungen in den ausgehenden 1960er Jahren an Bedeutung gewann. Typischerweise waren es zunächst amerikanische Einzelhändler und Schmuckhersteller, die die Steine in Indien vor Ort erwarben.<sup>13</sup> Angesichts der Tatsache, dass ein großer Anteil der indischen Unternehmen zum damaligen Zeitpunkt für die belgische Industrie Lohnveredelung betrieb, ist für die 1960er Jahre allerdings nur von einer sehr kleinen Zahl US-amerikanischer Einkäufer auszugehen, von denen die oben erwähnte Zales Corporation den wohl wichtigsten darstellte (siehe Fallbeispiel). Die neu aus den USA nach Indien geschaffenen Verflechtungen ermöglichten im Sinne der von BATHELT u. a. (2004) beschriebenen globalen Pipelines in der Folge einen kontinuierlichen Wissensfluss über den amerikanischen Markt und potenzielle Kunden, was schließlich eine wachsende Zahl indischer Händler (siehe auch unten) dazu veranlasste, Büros in New York zu eröffnen. Ein solcher Schritt war für die Unternehmen insofern vorteilhaft, als sie auf diese Weise direkten Zugang zum weltgrößten Markt für Schmuck erhielten und zugleich Marketingvorteile gegenüber solchen Mittwettbewerbern erzielen konnten, die nicht über einen Standort in den

---

<sup>13</sup> In der Tat wurde in einem Interview hervorgehoben, dass einige amerikanische Ketten in bestimmten Ländern Büros etablierten, die für den Aufkauf der Ware vor Ort verantwortlich zeichneten.

USA verfügten (o. Verf. 1995: 40). Eine Präsenz indischer Unternehmen in New York erwies sich aber auch als vorteilhaft für deren US-amerikanische Kunden: Auf der Hand liegen Ersparnisse von Reisekosten, nicht eingegangene physische Belastungen sowie Einsparungen von Opportunitätskosten (kein unbesetztes New Yorker Büro im Falle einer sonst erforderlichen Reise nach Indien, keine Notwendigkeit, bürokratische Hürden infolge abweichender Zahlungsbedingungen zu überwinden). Darüber hinaus war der Direktkauf von Diamanten in Indien aber auch mit spezifischen Problemen behaftet:

Erstens bestand aufseiten der indischen Hersteller eine große Zurückhaltung im Hinblick auf eine nachfragegerechte Zusammenstellung der Steine nach Größe. Zweitens konnten sich fehlerhafte Einschätzungen bezüglich der Farbzusammensetzung der Steine ergeben. Drittens bestand die Notwendigkeit, Käufer für diejenigen Steine finden zu müssen, die sich nicht im gewünschten Farb- bzw. Größenspektrum befanden (vgl. o. Verf. 1995).<sup>14</sup>

Erste US-Kunden der indischen Unternehmen waren die in New York ansässigen, auf große Diamanten spezialisierten Diamantgroßhändler, denen die Palanpuris zu einer Erweiterung ihres Angebots verhelfen konnten<sup>15</sup>, sowie Schmuckhersteller, die vergleichbare Produkte zu deutlich höheren Preisen aus belgischer oder israelischer Produktion bezogen hatten (SHOR 2008).

Grundsätzlich muss der frühe Aufbau der Lieferverflechtungen in die USA als ein komplexer Prozess verstanden werden, der für die Unternehmen mit erheblichen Herausforderungen verbunden war: So sahen sie sich mit der Tatsache konfrontiert, dass der im Diamond Dealers Club, der New Yorker Diamantbörse, vorgenommene Diamantheil im Sinne eines ethnischen Kartells (COOTER 2000) ausschließlich von orthodoxen Juden vorgenommen wurde. Die damit einhergehenden geschlossenen Netzwerke formten eine beträchtliche Markteintrittsbarriere für die indischen Händler, konnten aber nach Auskunft eines Interviewpartners mit Unterstützung jüdischer Geschäftspartner vergleichsweise rasch überwunden werden (allerdings sollte es noch bis 2005 dauern, bis der erste Inder in den Vorstand der Börse aufgenommen wurde; o. Verf. 2005).

Als weitere nennenswerte Markteintrittsbarrieren erwies sich die Qualität der in Indien geschliffenen Steine: Insbesondere zu Beginn ihres Engagements in Nordamerika sahen sich die Unternehmer mit der Herausforderung konfrontiert, Abnehmer für ihre damals als minderwertig angesehenen Produkte finden zu müssen. So meinte ein aus Indien stammender Gesprächspartner: „this whole supply coming from India had a much better price than what you were used to over here. [...] We did not have a difficult time taking up a customer [...]. Just open the door, was a little bit a problem“.

---

<sup>14</sup> So ist es in Indien nicht möglich, ausgewählte Steine mit vorgegebenen Spezifikationen zu beziehen; vielmehr besteht nur die Option, durchmischte Lots aufzukaufen. In Antwerpen oder New York dagegen können Diamanten in sortierter Form erworben werden. In diesem Fall ist es dann auch nicht erforderlich, Käufer für nicht benötigte Diamanten suchen zu müssen.

<sup>15</sup> Traditionell waren die US-amerikanischen Großhändler auf vergleichsweise große Diamanten spezialisiert.



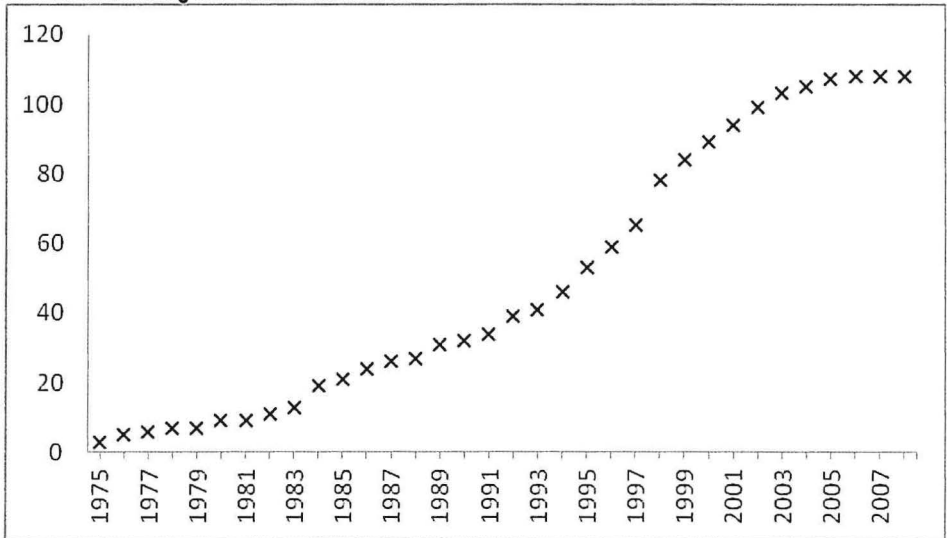
## Marktwachstum und Zunahme der transnationalen Unternehmer vor Ort

Ungeachtet der anfänglichen Hürden vermochten die Unternehmen in der Folgezeit deutlich zu expandieren, was sich in der Retrospektive im Wesentlichen auf zwei zentrale Aspekte zurückführen lässt:

Erstens waren die Unternehmen in der Lage, große Mengen von Diamanten zu vergleichsweise niedrigen Preisen anzubieten. Von großer Bedeutung erwies sich in diesem Zusammenhang die Unterstützung durch indische Banken, die es den Unternehmen gestattete, ihren Kunden bis dato unbekannte Kreditlinien zu gewähren.

Zweitens bemühten sich die Unternehmer aktiv um eine kontinuierliche Erweiterung ihres Kundenkreises. Eine besondere Rolle spielte in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass die vor Ort ansässigen indischen Unternehmen potenzielle Kunden in New York und anderen wichtigen US-amerikanischen Zentren wie Philadelphia, Chicago, Houston und Los Angeles persönlich aufsuchten und auf diese Weise nicht nur neue Abnehmer, sondern auch wichtige Informationen über den US-Markt gewannen. Für die amerikanischen Diamanthändler stellten die neuen Marktteilnehmer eine nicht zu unterschätzende Konkurrenz dar, was sich auch in der Formulierung eines Interviewpartners widerspiegelt, der die oben beschriebene Entwicklung mit den folgenden Worten wiedergab: „They [gemeint sind die indischen Unternehmer – der Verf.] did not care. [...] Their objective was to build a manufacturing industry in India. They were getting huge amounts of goods into the factory. The factories were employing hundreds of people. [...] Their output of goods was enormous. But what do you do with it? Get rid of it somewhere and somehow. The way to do it is dumping it. [...] You see the Indians running around in the United States like cockroaches [...] dumping goods. [...] And it was a real issue for Americans”.

**Abb. 2: Entwicklung der Unternehmen im Diamantschmucksektor in New York**



Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage einer Auswertung von Daten des Department of State, New York.

Mit dem Absatz an US-Schmuckhersteller und -großhändler entwickelten die Palanpuris rasch dem oben beschriebenen transnationalen Unternehmenstyp (Produktion im Ausland – Verkauf im westlichen Ausland<sup>16</sup>) vergleichbare Unternehmen. Der Erfolg der Pionierunternehmen sowie das beständige Marktwachstum veranlassten in den 1980er und 1990er Jahren zahlreiche weitere Händler aus Gujarat, ebenfalls eine Niederlassung in New York zu eröffnen: Legt man die Gründungsdaten der heute noch existierenden Unternehmen zugrunde<sup>17</sup>, kann von einem Wachstum der Zahl indischer Unternehmen alleine im New Yorker Diamantdistrikt von drei im Jahre 1975 auf 108 im Jahre 2008 ausgegangen werden (Abb. 2).

## 7.2 Vertikale Diversifikation und Übernahme von Zulieferfunktionen

### Vorwärtsintegration

Die kontinuierliche Zunahme der transnationalen Unternehmer vor Ort war in einigen Fällen von einer Verlagerung des Kerngeschäfts begleitet.<sup>18</sup> Bei den ersten indischen Akteuren hatte es sich ausschließlich um reine Diamanthändler gehandelt, die geschliffene Diamanten an US-Diamantgroßhändler verkauft hatten. Spätestens seit den 1990er Jahren lässt sich mit der zunehmenden Spezialisierung auf den Verkauf von in Indien gefertigten Schmuckstücken eine wesentliche Veränderung des Angebotsprofils der Händler und eine damit in Verbindung stehende Verkürzung der Wertschöpfungskette ausmachen. Heute ist von 25 indischen Anbietern von Diamantschmuck alleine für New York auszugehen. Wenngleich es in der Vergangenheit sogar zum Aufkauf zweier Schmuckeinzelhandelsketten durch den großen indischen DTC-Sightholder Gitanjali kam, fungieren die meisten der in New York ansässigen indischen Unternehmen nach wie vor als Anbieter loser Diamanten.

Die Vorwärtsintegration der Unternehmen, die in Indien langfristig mit der Herausbildung regelrechter Diamantschmuck-Großkonzerne einherging (Henn 2011), kann mit verschiedenen Ursachen in Verbindung gebracht werden.

Erstens ergaben sich infolge der Interaktion mit den nordamerikanischen Partnern Lerneffekte im Hinblick auf die Identifikation von Marktlücken und die Ausrichtung der Unternehmen. Ein Gesprächspartner illustrierte dies unter Bezugnahme auf ein indisches Unternehmen X wie folgt: „X started out as a contractor in India. [...] Eventually they learn whom you are manufacturing for, what all the facts are, take up all your models. They have got everything. What X did was – eventually they turned around“.

---

<sup>16</sup> Ein Unterschied zum oben beschriebenen Unternehmenstyp liegt darin, dass die Palanpuris bislang nur sehr vereinzelt im Einzelhandel aktiv sind.

<sup>17</sup> Laut Auskunft eines Interviewpartners ist vor dem Hintergrund der Netzwerksolidarität der Palanpuris nur von einer vergleichsweise geringen Zahl an Unternehmensschließungen auszugehen.

<sup>18</sup> Auch zahlreiche US-Unternehmen wie beispielsweise Harry Winston, Frederick Goldman, Town & Country und Harlyn hatten aus diesen Gründen die Schmuckproduktion im Ausland (Thailand und Hongkong) aufgenommen (SHOR 1993: 136). In diversen Interviews wurde allerdings deutlich gemacht, dass die an diesen Standorten produzierten Diamanten von deutlich höherer Qualität waren als die in Indien gefertigten geringwertigen Kleinstdiamanten.

Zweitens verlieh das Aussparen von US-Schmuckherstellern im Sinne teurer Mitelsmänner den Indern Vorteile im Rahmen von Geschäftsbeziehungen mit großen nordamerikanischen Einzelhändlern, die aus Kostengründen immer weniger am Kauf von losen Diamanten interessiert waren, sondern integrierte Lösungen anstrebten (SHOR 1993: 151).

Drittens war der US-amerikanische Schmuckeinzelhandel Anfang der 1990er Jahre durch deutliche Überkapazitäten gekennzeichnet, die sich aus rezessionsbedingten Nachfragerückgängen ergaben. Um die abnehmenden bzw. bestenfalls stagnierenden Diamantverkäufe zu kompensieren, begannen einige indische Unternehmen mit der Schmuckproduktion (o. Verf. 1995: 44). Unterstützt wurde diese Entwicklung auch durch einen kontinuierlich zunehmenden Kostendruck: Auf der einen Seite erhöhten sich die Rohdiamantenpreise (u. a. aufgrund der Politik von DeBeers), auf der anderen Seite nahmen Direkteinkäufe von Diamanten aus Belgien, Israel und Indien kontinuierlich zu, was, ebenso wie die zunehmende Kommodifizierung von Diamanten, in beständig schrumpfenden Margen der Händler resultierte (SHOR 2008; SHOR 1993: 136); um den eigenen Wertschöpfungsanteil zu vergrößern – tatsächlich hat die Schmuckherstellung einen sehr großen Anteil an der gesamten Wertschöpfung in der Diamantenindustrie (siehe oben) – war es daher nur eine logische Konsequenz, in den vorgelagerten Bereich vorzustoßen.

Viertens wurden und werden Diamanten vielfach nicht bar bezahlt. Vielmehr zeichnet sich der Sektor durch einen Kreditverkauf aus, wobei die Fristen für die Rückzahlung sukzessive von 30 auf zunächst 60 Tage und später auf bis zu acht Monate zunahmen. Die für den Kreditgeber bestehenden Risiken waren für die Diamanthändler ebenfalls Anstoß zur Vorwärtsintegration (Interview).

Fünftens und letztens war mit der Einrichtung einer Freihandelszone im Norden Mumbais (SEEPZ – Santacruz Electronics Export Processing Zone), in der heute 24 Hersteller ausschließlich zum Export bestimmten Schmuck herstellen (SEEPZ o. J.), auch eine wesentliche institutionelle Voraussetzung für den Export fertiger Schmuckstücke geschaffen worden.

### **Transnationale Akteure als Zulieferer US-amerikanischer Großunternehmen**

Die Diversifizierung der schmuckherstellenden transnationalen Unternehmer bildete eine wesentliche Voraussetzung für deren Integration in bestehende Einzelhandelslieferketten. Letztere wurde anfänglich allerdings insofern erschwert, als sich die Unternehmer auch in der Schmuckproduktion mit Herausforderungen im Bereich der Produktqualität konfrontiert sahen. Als vorteilhaft erwies es sich für sie dabei, dass sie US-Schmuckgroßhändler belieferten, ohne dass die nachgelagerten US-Einzelhändler Kenntnis davon haben mussten (WELDON 1998; GOMELSKY 2007). Darüber hinaus betrieben die Unternehmen auch aktives Marketing, um sich von ihrem Negativ-Image zu befreien: Als eine wichtige Verbindung zum nordamerikanischen Einzelhandel diente das sog. Indo-Argyle-Diamond Council (IADC), das 1994 mit dem Ziel eingerichtet wurde, einer ausgewählten Gruppe indischer Händler den Zugang zum US-Markt zu erleichtern und auf diese Weise zugleich den Absatz der in der australischen Argylemine abgebauten und aufgrund ihrer Eigenschaften fast ausschließlich in Indien bearbeiteten Diamanten zu verbessern. Die im Auftrag des IADC arbeitende Marketingfirma MVI erfasste dazu systematisch Bedarfe US-amerikanischer Einzelhändler hinsichtlich Qualität und Service (SHOR 2005) und stellte den indischen Unternehmen detaillierte

Listen mit Kontaktangaben von Schmuck-Einkäufern US-amerikanischer Einzel- (darunter beispielsweise Amazon, Samuels, Sears und Zales) und Großhändler sowie Schmuckhersteller, aber auch Angaben über Besonderheiten des US-Marktes, bürokratische Vorgänge, Marketingstrategien, Verkaufsveranstaltungen und Messen etc. zur Verfügung.

Der Zugriff auf die transnationalen Unternehmer vor Ort ersparte amerikanischen Abnehmern, zu denen Großhändler und in zunehmendem Maße auch Einzelhändler zählten, den Aufbau komplexer Zulieferbeziehungen in einem nicht oder nur bedingt bekannten Marktumfeld. Darüber hinaus erwuchs den Unternehmen insofern ein Vorteil im Rahmen geschäftlicher Interaktionen, als sie nicht auf die Kommunikation mit in Indien ansässigen Partnern angewiesen waren: „People have offices from Indian companies. Part of that is to manage relationship because the last thing the merchant wants to do is have to communicate on a daily basis [...]. The buyer does not have time to e-mail people whose language skills may not be up to speak. So in most cases [...] there will be somebody who is an American citizen that is part of those offices. [...] A lot of it is relationship management. [...] It is very hard to communicate back and forth“. Zu dem von den indischen Händlern angebotenen Kundenservice gehört auch die Rücknahme nicht verkaufter Schmuckstücke.<sup>19</sup>

Die Vor-Ort-Präsenz der indischen Unternehmer ist für deren US-Partner demnach heute in erster Linie mit dem Vorteil verbunden, dass diese auf Serviceleistungen zurückgreifen können, auf die sie bei einem Direktkauf in Indien verzichten müssten. Dennoch – auch dies kann als eine Folge der IADC-Aktivitäten angesehen werden – haben mittlerweile auch umgekehrt zahlreiche größere US-Einzelhändler wie J.C. Penney, Sterling, die Signet Group, die Zale Corp. und Wal-Mart Ankaufbüros für lose Diamanten in Indien eröffnet (WELDON 2004; SHOR 2005), um den Wettbewerb zwischen den Anbietern weiter zu erhöhen und auf diese Weise geringere Preise durchzusetzen.

## 8 Implikationen

Die beschriebenen Prozesse reflektieren eine erhebliche Verschiebung der Machtpositionen innerhalb der einst durch relationale Governance gekennzeichneten Wertschöpfungskette (GEREFFI 2011): in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts noch war Diamantschmuck ursprünglich für ein kleines, sehr wohlhabendes Klientel bestimmt; die Preise für das Schmuckstück ergaben sich dabei in erster Linie als Folge der Vorgaben des damals etwa 80 % des Rohdiamantenmarktes beherrschenden Unternehmens De Beers. Räumliche Nähe zwischen den in den Wertschöpfungsprozess einbezogenen Akteuren war von hoher Bedeutung, zumal wesentliche Charakteristika von Diamanten nicht standardisiert waren, mit der Folge, dass sich an wenigen Standorten hoch spezialisierte Schmuckcluster (z. B. in New York) herausbilden konnten. Der oben beschriebene

---

<sup>19</sup> Hierzu haben sich spezielle sog. Memo-Geschäfte entwickelt: Einzelhändler nehmen Güter auf Kommission und bezahlen ausschließlich die verkauften Schmuckstücke. Nicht verkaufte Schmuckstücke können indes zurückgegeben werden und brauchen demzufolge auch nicht bezahlt zu werden. Zurückgenommene Schmuckstücke werden entsprechend zerlegt bzw. eingeschmolzen.

Markteintritt der transnationalen Unternehmer trug insofern zu einer wesentlichen Veränderung innerhalb der Wertschöpfungskette bei, als diese ein völlig neuartiges Marktsegment erschlossen. Gleichzeitig führten technologische Neuerungen zu objektiven Ermittlung preisrelevanter Charakteristika sowie die Einführung transparenter Preislisten zu einer immer stärkeren Kommodifizierung von Diamanten (SHOR 2008; EVEN-ZOHAR 2002). Im Gefolge dieser Entwicklungen wuchsen die Möglichkeiten großer Schmuck-Einzelhändler wie Walmart, Zales, auf die Akteure in der Wertschöpfungskette Einfluss zu nehmen, beträchtlich an. Für den Standort New York blieben diese Entwicklungen nicht ohne Konsequenz: Aus den Interviews wurde deutlich, dass die stärker werdende ausländische Konkurrenz eine wachsende Zahl amerikanischer Schmuckhersteller zur Verlagerung arbeitsintensiver Produktionsschritte ins Ausland veranlasste (vgl. auch SHOR 1987). Die Folge dieser Entwicklungen war, dass viele Schmuckhersteller heute in den USA lediglich noch ihren Hauptsitz unterhalten bzw. von dort die Distribution im Ausland hergestellter Schmuckstücke organisieren. Des Weiteren kam es zur Schließung zahlreicher kleinerer Schmuckhersteller, deren Fokus ursprünglich auf einem preiswerteren Schmucksegment lag.

Foto 1: Werbung für preiswerten Schmuck in einem Einkaufszentrum in New Jersey



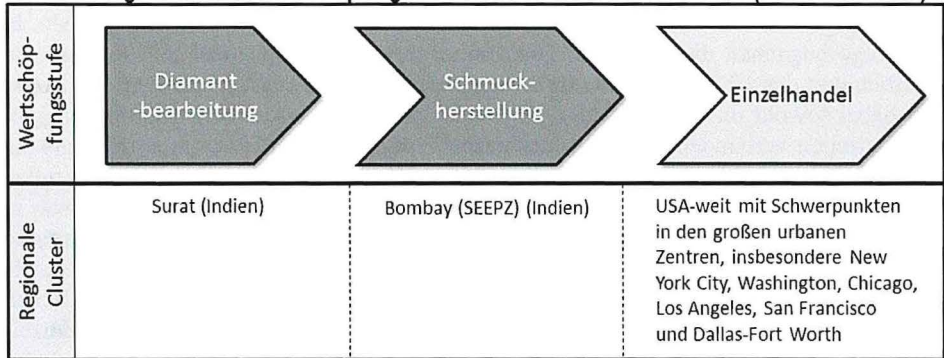
Foto: S. Henn, 2009

Gleichzeitig hatte der langfristige Bedeutungsgewinn marktgängiger kleiner Diamanten aus Indien zur Folge, dass sich die indischen Unternehmen mit der Zeit zu den wichtigsten Diamantschmuck-Lieferanten für Nordamerika entwickeln konnten und damit zur Globalisierung der ursprünglich mehr oder weniger lokalen Wertschöpfungskette beitrugen (Abb. 3). Tatsächlich ist mit SINGH (2011) davon auszugehen, dass ein großer

Anteil des Angebots sämtlicher größerer US-amerikanischer Einzelhändler heute aus Indien stammt. Damit wird auch deutlich, dass die Aktivitäten der Inder klar zu einer Marktsegmentierung beigetragen haben: Neben einem traditionellen, hochwertigen Marktsegment existiert heute auch ein Markt für sehr günstigen Diamantschmuck (siehe Foto 1)<sup>20</sup>

Während heutzutage folglich der weitaus größte Anteil des angebotenen Schmucks nicht mehr in den USA gefertigt wird, hat sich dort dennoch ein spezifisches Segment von Schmuckherstellung halten können. Konkret handelt es sich hierbei um kostenintensive Einzelanfertigungen durch zumeist kleinere Unternehmen in Manhattan. Die Ursache für eine derartige Spezialisierung liegt sowohl in dem Verhältnis Produktionskosten zu Wert des Endprodukts (bei niedrigpreisigen Schmuckstücken fallen Arbeitskosten verhältnismäßig stärker ins Gewicht, was eine Verlagerung an Standorte mit niedrigen Produktionskosten begünstigt) als auch in Importzöllen von etwa 6,5 % (welche die Produktion hochpreisiger Schmuckstücke im Inland begünstigen) begründet (Interview). Auch kundenspezifische Spezialanfertigungen, die in der Massenproduktion nicht berücksichtigt werden können, werden weiterhin direkt vor Ort angeboten.

**Abb. 3: Heutige dominante Wertschöpfungskette im US-Diamantschmucksektor (kleine Diamanten)**



Quelle: Eigene Darstellung.

Für die indische Diamantindustrie wiederum hatte die Möglichkeit, die in Indien gefertigten Produkte auf einem wachsenden Massenmarkt absetzen zu können, eine immer bessere Versorgung mit Rohdiamanten auch besserer Qualitäten durch De Beers zur Folge (HENN 2012). Eine unmittelbare Konsequenz dieser Entwicklungen war eine signifikante Ausweitung der indischen Diamantproduktion und ein damit in Verbindung stehendes enormes Wachstum des Clusters der diamantverarbeitenden Industrie in Gujarat, wie alleine die Entwicklung der Diamantarbeiter vor Augen führt: Für das Jahr 1950 ist von 300 Diamantarbeitern für ganz Indien auszugehen; fünf Jahre später gab es bereits 700-800 Diamantarbeiter in den beiden Städten Mumbai und Surat. Bis 1967 nahm deren Zahl auf 25-30.000, bis 1971 auf 50.000 Personen zu. Weitere 30 Jahre später kann von 700-800.000 Arbeitern, 2004 von mehr als einer Million Diamantarbeitern in Westindien ausgegangen werden, während in der übrigen Welt zum gleichen

<sup>20</sup> Bisweilen wird in diesem Zusammenhang auch von der „Demokratisierung des Diamanten“ (Übersetzung nach WESTWOOD 2000: 858) gesprochen.

Zeitpunkt insgesamt lediglich 50.000 Diamantarbeiter beschäftigt waren (HENN 2010: 136).

## 9 Fazit

Obwohl bekannt ist, dass transnationale Unternehmer vielfach Tätigkeiten im internationalen Handel unterhalten (LIGHT 2010; LANDOLT u. a. 1999), wurde bislang nicht analysiert, welche Rolle transnationale Produzenten für den etablierten Einzelhandel in der Zielregion spielen. Der Beitrag argumentiert, dass diese Akteure aufgrund der Tatsache, dass sie in ihrer Heimat vergleichsweise kostengünstig produzieren können, klare Vorteile beim Absatz von Waren in der Zielregion haben und dementsprechend eine wichtige Funktion als Lieferanten für Einzelhandelsunternehmen übernehmen können. Diese These wurde am Beispiel des US-Diamantschmucksektors überprüft. Konkret wurde gezeigt, dass US-Schmuckhersteller aufgrund entsprechender Veränderungen der Nachfrage nach Diamantschmuck nach dem Zweiten Weltkrieg dazu übergingen, in Indien hergestellte Kleinstdiamanten vergleichsweise geringer Qualität zu erwerben. In der Folge begannen die indischen Diamanthersteller Verkaufsbüros in New York zu eröffnen und den US-Markt sukzessive zu entwickeln. Eine Präsenz auf dem US-Markt war dabei sowohl für die Verkäufer der Diamanten als auch für die Einkäufer mit großen Vorteilen verbunden. Zunächst nur in der Produktion von Diamanten tätig, gelang es den indischen Unternehmern seit den 1960er Jahren, über ihre Abhängigkeiten in den USA ihren Kundenkreis und damit ihre Absatzgebiete sukzessive zu vergrößern, was in langer Sicht im Wesentlichen zwei Konsequenzen mit sich brachte: Auf der einen Seite brachte die beständige Marktausweitung ein starkes Wachstum der indischen Industrie mit sich. Auf der anderen Seite führte der zunehmende direkte Einbezug der indischen Unternehmer als direkte oder indirekte Zulieferer für den US-amerikanischen Einzelhandel zu einem starken Bedeutungsverlust traditioneller intermediärer Wertschöpfungssegmente, insbesondere der US-Schmuckhersteller, der durch induzierte Verlagerungen als Reaktion auf den verstärkten Wettbewerb noch weiter verstärkt wurde. In vielen Fällen konnten sich die US-Schmuckhersteller allerdings nicht am Markt halten, weshalb dieses Wertschöpfungssegment heute im Wesentlichen auf kleinere Unternehmen beschränkt bleibt, die kostenintensive Einzelanfertigungen von Schmuckstücken vornehmen. Neben dem direkten Kontakt zu Einzelhändlern bzw. indirekten Lieferbeziehungen über Großhändler haben vereinzelte Unternehmer inzwischen selbst Einzelhändler aufgekauft, so dass sie in Einzelfällen heute die komplette Diamantschmuck-Wertschöpfungskette kontrollieren (mit Ausnahme der Diamantgewinnung). Ob auch andere Unternehmen eine derartige Verkürzung der Wertschöpfungskette vornehmen werden, bleibt momentan nur abzuwarten.

Löst man die Ergebnisse der Untersuchung aus ihrem spezifischen räumlichen und branchenbezogenen Kontext, so ist festzustellen, dass transnationale Unternehmer nicht nur im verarbeitenden Gewerbe komparative Vorteile erzielen oder in autonomen, von den etablierten Einzelhandelsnetzwerken abgesonderten Strukturen wirtschaften; vielmehr muss transnationalen Unternehmern auch die Fähigkeit zugesprochen werden,

infolge der Realisation kostengünstiger Produktionsprozesse in ihrer Heimat Zuliefer-systeme für den Einzelhandel zu entwickeln, die in der Lage sind, etablierte Lieferketten zu destabilisieren. Grundsätzlich zeigt die Untersuchung auch, dass transnationale Unternehmen – trotz möglicher Produktionsvorteile – unter Umständen nicht unmittelbar in den Einzelhandel eintreten können. Im konkreten Fall waren die Unternehmer mit spezifischen Markteintrittsbarrieren konfrontiert (beispielsweise infolge des schlechten Produktimages). Zweitens wurde deutlich, dass die Unternehmer z. T. in einem vorge-lagerten Segment tätig waren (Schleifen von Kleinstdiamanten) und erst infolge von Lernprozessen, die sich im Rahmen der der Interaktion mit zahlreichen unterschiedli-chen Partnern ergaben, die Herstellung des fertigen Produkts (Schmuckstück) aufneh-men konnten. Eine solche Entwicklung der Wertschöpfungskette ist – so im untersuch-ten Fall – beispielsweise möglich durch das kontinuierliche Überspringen von Mittels-männern und die damit in Verbindung stehende Weitergabe von Kostenvorteilen auf unterschiedliche Wertschöpfungsstufen. Ob sich die für den Diamantschmucksektor festgestellten Entwicklungen ein Sonderfall bleiben oder sich ähnliche Beobachtungen auch in anderen Branchen machen lassen, sollte Gegenstand zukünftiger Studien sein. Ebenso sollten sich weitere Untersuchungen der Frage annehmen, unter welchen Bedin-gungen sich transnationale Unternehmer von reinen Zulieferern zu Einzelhandelsunter-nehmen fortentwickeln können. Angesichts der wachsenden Bedeutung der Transnational Entrepreneurship-Thematik werden künftig hoffentlich ausreichend Möglichkeiten bestehen, diese und weitere Fragestellungen zu vertiefen.

## 10 Literatur

- BATHELT, Harald und Johannes GLÜCKLER (2011): *The Relational Economy. Geographies of Knowing and Learning*, Oxford: Oxford University Press.
- BATHELT, Harald; MALMBERG, Anders und Peter MASKELL (2004): *Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation*. *Progress in Human Geography* 28 (1), S. 31-56.
- BCG [Boston Consulting Group] (Hrsg.) (2005): *Die vertikale Verlockung? Eigener Handel als Erfolgsstrategie für Gebrauchtgüterhersteller?*, München: Boston Consulting Group.
- BECK, Ulrich (2000): *The Brave New World of Work*, Malden: Polity Press.
- BERES, Glen A. (2003): *Volume Drives the Market*. *New York Diamonds* 77 (July), S. 32-40.
- BÜRKNER, Hans-Joachim (2005): *Transnationale Migration. Cultural Turn und die Nomaden des Weltmarkts*. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 49 (2), S. 113-122.
- COE, Neil M. und Martin HESS (2005): *The Internationalization of Retailing: Implications for Supply Network Restructuring in East Asia and Eastern Europe*. *Journal of Economic Geography* 5 (4), S. 449-473.



- COLEMAN, James S. (1990): *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- COOTER, Robert D. (2000): *Law from Order: Economic Developments and the Jurisprudence of Social Norms*. In: OLSEN, Mancur und Satu KÄHKÖNEN (Hrsg.), *A Not-So-Dismal Science: A Broader, Brighter Approach to Economies and Societies*, New York: Oxford University Press, S. 228-244.
- DAHINDEN, Janine (2005): *Der Anfang vom Ende eines neuen Konzepts? Transnationalismus am Beispiel der sozialen Netzwerke von albanischen MigrantInnen aus dem ehemaligen Jugoslawien*. *Traverse* (1), S. 93-109.
- DRORI, Israel; HONIG, Benson und Mike WRIGHT (2009): *Transnational Entrepreneurship: An Emergent Field of Study*. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (5), S. 1001-1022.
- EISENHARDT, Kathleen M. (1989): *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review* 14 (4), S. 532-550.
- EVEN-ZOHAR, Chaim (2002): *From Mine to Mistress. Corporate Strategies and Government Policies in the International Diamond Industry*. Edenbridge: Mining Journal Books.
- FEDERMAN, David (1977): *The Hidden World of America's Diamond Cutters. Jewelers' Circular-Keystone* (April), S. 56-62.
- FRANZ, Martin (2010): *The Potential of Collective Power in a Global Production Network: Unicom and Metro Cash & Carry in India*. *Erdkunde* 64 (3), S. 281-290.
- FRANZ, Martin (2011): *Globalisierung im Einzelhandel – Akteure und ihre Machtbeziehungen*. *Geographische Rundschau* 63 (5), S. 4-10.
- GABATH, Christoph W. (2009): *Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf: Methoden zur aktiven Kostensenkung*, Wiesbaden: Gabler.
- GEREFFI, Gary (2011): *Global Value Chains and International Competition*. *The Antitrust Bulletin* 56 (1), S. 37-56.
- GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John und Timothy STURGEON (2005): *The Governance of Global Value Chains*. *Review of International Political Economy* 12 (1), S. 78-104.
- GLICK SCHILLER, Nina; BASCH, Linda und Cristina BLANC-SZANTON (1997): *Transnationalismus: Ein neuer analytischer Rahmen zum Verständnis von Migration*. In: KLEGER, Heinz (Hrsg.), *Transnationale Staatsbürgerschaft*, Frankfurt/Main: Campus, S. 81-97.
- GOMELSKY, Victoria (2007): *Power Players. Special Report India*. *National Jeweller Supplement* (February), S. 1-12.
- GRAY, Christopher (2008): *An Unshowy Setting for Gems*. *The New York Times*, Ausgabe vom 31.08.2008.
- HENN, Sebastian (2010): *Transnational Communities and Regional Cluster Dynamics. The Case of the Palanpuris in the Antwerp Diamond District*. *Die Erde* 141 (1-2), S. 127-147.

- HENN, Sebastian (2011): Transnationale Familienunternehmen und die Entstehung von Southern Multinationals. Das Fallbeispiel indischer Diamanthändler. *Geographische Zeitschrift* 99 (4), S. 202-219.
- HENN, Sebastian (2012): Transnational Entrepreneurs, Global Pipelines and Shifting Production Patterns. The Example of the Palanpuris in the Diamond Sector. *Geoforum* 43 (3), 497-506.
- HSING, You-tien (1996): Blood, Thicker than Water: Interpersonal Relations and Taiwanese Investments in Southern China. *Environment & Planning A*, 28 (12), S. 2241-2261.
- IADC [Indo-Argyle Diamond Council] (Hrsg.) (2008): Understanding the U.S. Jewelry Market. Präsentationsfolien eines Workshops des Indo-Argyle Diamond Council am 19.09.2008, ohne Ort.
- KARO, Margherita. (1968): The U.S. Jewelry Industry. *Financial Analysts Journal* 24 (2), S. 49-56, 88.
- LADEMANN, Rainer P. (2004): Betriebstypeninnovationen in stagnierenden Märkten unter Globalisierungsdruck. In: RIEKHOFF, Hans-Christian (Hrsg.), *Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster: mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Conley's, DocMorris, Lush, Metro und Zara*, Wiesbaden: Gabler, S. 71-96.
- LANDOLT, Patricia; AUTLER, Lilian und Sonia BAIRES (1999): From Hermano Lejano to Hermano Mayor. The Dialectics of Salvadoran Transnationalism. *Ethnic and Racial Studies* 22 (2), S. 290-315.
- LIGHT, Ivan (2010): Transnational Entrepreneurs in an English-Speaking World. *Die Erde* 141 (1-2), S. 87-102.
- MUSTAFA, Michael und Stephen CHEN (2010): The Strength of Family Networks in Transnational Immigrant Entrepreneurship. *Thunderbird International Business Review*, 52 (2), S. 97-106.
- o. Verf. (1990): America's Hottest Diamond Markets a Thumbnail Sketch. *New York Diamonds* 7 (Winter), S. 40-42.
- o. Verf. (1991): Puerto Rico Adds Another Facet to American Manufacturing. *New York Diamonds* 12 (Spring), S. 38-40.
- o. Verf. (1995): Small Diamonds. Big Business. *New York Diamonds* 29 (March), S. 34-44.
- o. Verf. (2005): DDC Names First Indian to its Board of Directors. *Diamond District News* 11 (IV), 1.
- o. Verf. (2010): Diamond Club West Announces Leadership Changes. *National Jeweler* (online-Ausgabe vom 02.02.2010), URL: <http://www.nationaljeweler.com/nj/diamonds/a/~13372-Diamond-Club-West-announces-leadership> (10.12.2011).
- OLTUSKI, Alicia (2011): *Precious Objects. A Story of Diamonds, Family, and a Way of Life*. New York: Scribner.

- OEBENBRÜGGE, Jürgen (2004): Transstaatliche, plurilokale und glokale soziale Räume. Grundbegriffe zur Untersuchung transnationaler Beziehungen und Praktiken. In: OEBENBRÜGGE, Jürgen und Mechthild REH (Hrsg.), *Social Spaces of African Societies. Applications and Critique of Concepts About "Transnational Social Spaces"*, Münster: LIT, S. 15-34.
- PORTES, Alessandro; HALLER, William J. und Luis E. GUARNIZO (2002): Transnational Entrepreneurs: The Emergence and Determinants of an Alternative Form of Immigrant Economic Adaptation. *American Sociological Review* 67 (2), S. 278-298.
- Pratt Center (Hrsg.) (2011): *The Perfect Setting. Economic Impact of the Diamond and Jewelry Industry in New York City*. New York: Pratt Center.
- PRIES, Ludger (Hrsg.) (1997): *Transnationale Migration*, Baden-Baden: Nomos (=Soziale Welt 12).
- Puerto Rico Economic Development Administration (Hrsg.) (1979): *The Jewelry, Silver and Plated Ware Industry in Puerto Rico*, ohne Ort.
- PWC [PriceWaterhouseCoopers] (Hrsg.) (2008): *Global Sourcing. Shifting Strategies. A Survey of Retail and Consumer Companies*, ohne Ort.
- RICHMAN, Barak D. (2006): *How Community Institutions Create Economic Advantage: Jewish Diamond Merchants in New York*, Cambridge: Harvard Law School (=Harvard Law and Economics Discussion Paper 384).
- SAXENIAN, AnnaLee (2006): *The New Argonauts. Regional Advantages in a Global Economy*. Cambridge (MA), London: Harvard University Press.
- SCHULERI-HARTJE, Ulla-Kristina; FLOETING, Holger und Bettina REIMANN (2005): *Ethnische Ökonomie. Integrationsfaktor und Integrationsmaßstab*, Darmstadt: Schade-Stiftung.
- SEEPZ [Santacruz Electronics Export Processing Zone] (Hrsg.) (o. J.): *Units (Gems & Jewellery)*, [www.seepz.gov.in/units/EOUunitdir.asp](http://www.seepz.gov.in/units/EOUunitdir.asp) (03.12.2011).
- SHIELD, Renee R. (2002): *Diamond Stories. Enduring Change on 47<sup>th</sup> Street*, Ithaca: Cornell University Press.
- SHOR, Russell (1987): *Manufacturers Go Offshore to Cut Costs. Jewelers' Circular-Keystone* (February), S. 306-309.
- SHOR, Russell (1993): *Connections. A Profile of Diamond People and Their History*. Philadelphia: International Diamond Publications.
- SHOR, Russell (2005): *A Reviews of the Political and Economic Forces Shaping Today's Diamond Industry*. *Gems & Gemology* 41 (3), S. 202-233.
- SHOR, Russell (2008): *The New Moghuls: The Remarkable Story of India's Diamond People*. Unveröffentlichtes Manuskript, ohne Ort.
- SINGH, Nilan (2011): *India: The Value Proposition*, [www.modernjeweler.com/print/Modern-Jeweler/India--The-Value-Proposition/1\\$783](http://www.modernjeweler.com/print/Modern-Jeweler/India--The-Value-Proposition/1$783) (10.09.2011).
- SMITH, Michael P. und Luis E. GUARNIZO (Hrsg.) (2002): *Transnationalism from Below*, New Brunswick: Transaction Publishers (=Comparative Urban & Community Research 6).

- STERNBERG, Rolf und Claudia MÜLLER (2010): ‚New Argonauts‘ in China – Return Migrants, Transnational Entrepreneurship and Economic Growth in a Regional Innovation System. *Die Erde* 141 (1-2), S. 103-125.
- TREBBIN, Anika (2011): Gemüsebauern in Maharashtra. Entwicklungschancen durch die Integration in Zuliefernetzwerke des modernen Einzelhandels. *Geographische Rundschau* 63 (5), S. 36-41.
- WELDON, Robert (1998): A New Look at India's Jewelry. *Professional Jeweler Magazine* (June),  
[www.professionaljeweler.com/archives/articles/1998/jun98/0698dn2.html](http://www.professionaljeweler.com/archives/articles/1998/jun98/0698dn2.html)  
 (10.09.2011).
- WELDON, Robert (2004): India Focuses on Design. *Professional Jeweler* 7 (9), S. 22.
- WESTWOOD, Sallie (2000): ‚A Real Romance‘: Gender Ethnicity, Trust and Risk in the Indian Diamond Trade. *Ethnic and Racial Studies* 23 (5), S. 857-870.
- WONG, Lloyd L. und Michele NG (2002): The Emergence of Small Transnational Enterprise in Vancouver: The Case of Chinese Entrepreneur Immigrants. *International Journal of Urban and Regional Research* 26 (3), S. 508-530.
- WORTMANN, Michael (2003): Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin (=WZB Discussion Paper SP III 2003 – 202 a).
- YEUNG, Henry W. (2007): Unpacking the Business of Asian Business. In: YEUNG, H. W. (Hrsg.): *Handbook of Research on Asian Business*, Cheltenham: Edward Elgar, S. 1-16.
- Zales Corporation (Hrsg.) (2011): *The Zale Corporation Story*.  
[www.zalecorp.com/history.aspx](http://www.zalecorp.com/history.aspx), (10.10.2011).

## **Autoren und Herausgeber**

*M.A. Amelie Bernzen*

Geographisches Institut, Universität zu Köln  
Albertus-Magnus-Platz  
50923 Köln  
E-Mail: a.bernzen@uni-koeln.de

*PD Dr. Peter Dannenberg*

Geographisches Institut  
Universität zu Köln  
Albertus-Magnus-Platz  
50923 Köln  
E-Mail: peter.dannenberg@geo.hu-berlin.de

*PD Dr. Martin Franz*

Fachbereich Geographie  
Philipps-Universität Marburg  
35037 Marburg  
E-Mail: Martin.Franz@staff.uni-marburg.de

*Prof. Dr. Markus Hassler*

Fachbereich Geographie  
Philipps-Universität Marburg  
35037 Marburg  
E-Mail: Hassler@Staff.Uni-Marburg.de

*Dr. Sebastian Henn*

Leibniz-Institut für Länderkunde  
Schongauerstraße 9  
04328 Leipzig  
E-Mail: S\_Henn@ifl-leipzig.de

*M.A. Korinna Klasing*

Institut für Vergleichende Kulturforschung  
Philipps-Universität Marburg  
35037 Marburg  
E-Mail: korinna.klasing@web.de

*B.Sc. Madlen Krone*

Institut für Strukturforchung und Planung in agrarischen Intensivgebieten

Universität Vechta

Postfach 1553

49364 Vechta

E-Mail: madlen.krone@gmail.com

*Prof. Dr. Elmar Kulke*

Geographisches Institut

Humboldt-Universität zu Berlin

Rudower Chaussee 16

10099 Berlin

*Dr. Anika Trebbin*

Fachbereich Geographie

Philipps-Universität Marburg

35037 Marburg

E-Mail: Anika.Trebbin@web.de



# Veröffentlichungen im Verlag MetaGIS Fachbuch

## Studien zur Mobilitäts- und Verkehrsforschung

Herausgegeben von M. Gather, A. Kagermeier und M. Lanzendorf  
ISSN 1868-5803

- Band 1: *Gather, Matthias & Kagermeier, Andreas (Hrsg.):*  
**Freizeitverkehr – Hintergründe, Probleme, Perspektiven**  
2002, 140 S., 47 Abb. und 17 Tab.  
15,50 EUR, ISBN 978-3-936438-00-0
- Band 2: *Kagermeier, A., Th. J. Mager & Th. W. Zängler (Hrsg.):*  
**Mobilitätskonzepte in Ballungsräumen.**  
2002, 306 Seiten, 121 Abbildungen, 30 Tabellen und 12  
Fotos - 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-01-7
- Band 3: *Fliegner, Steffen:*  
**Car Sharing als Alternative? Mobilitätsstilbasierte  
Potenziale zur Autoabschaffung.**  
2002, 290 Seiten, 33 Abbildungen und 44 Tabellen  
23,50 EUR, ISBN 978-3-936438-02-4
- Band 4: *Hautzinger, Heinz (Hrsg.):*  
**Freizeitmobilitätsforschung - Theoretische und  
methodische Ansätze.**  
2003, 120 Seiten, 34 Abbildungen und 21 Tabellen  
15,00 EUR, ISBN 978-3-936438-04-8
- Band 5: *Dalkmann, Holger, Martin Lanzendorf & Joachim Scheiner  
(Hrsg.):* **Verkehrsgenese - Entstehung von Verkehr sowie  
Potenziale und Grenzen der Gestaltung einer  
nachhaltigen Mobilität.**  
2004, 282 Seiten, 43 Abbildungen und 25 Tabellen  
ISBN 978-3-936438-05-5 - *vergriffen*



Band 6: *Feldkötter, Michael:*

**Das Fahrrad als städtisches Verkehrsmittel.**

**Untersuchungen zur Fahrradnutzung in Düsseldorf und Bonn.**

2003, 216 Seiten, 37 Abbildungen, 37 Tabellen und 4 Karten - 25,50 EUR, ISBN 978-3-936438-06-2

Band 7: *Schiefelbusch, Martin (Hrsg.):*

**Erfolgreiche Eventverkehre: Analysen und Fallstudien.**

2004, 262 Seiten, 66 Abbildungen, 24 Tabellen und 18 Fotos  
ISBN 978-3-936438-07-9 - **vergriffen**

Band 8: *Monheim, Heiner (Hrsg.):*

**Fahrradförderung mit System. Elemente einer angebotsorientierten Radverkehrspolitik.**

2005, 326 Seiten, 56 Abbildungen, 33 Tabellen und 16 Fotos  
ISBN 978-3-936438-08-6 - **vergriffen**

Band 9: *Gronau, Werner:*

**Freizeitmobilität und Freizeitstile.**

Ein praxisorientierter Ansatz zur Modellierung des Verkehrsmittelwahlverhaltens an Freizeitgroßeinrichtungen  
2005, 166 Seiten, 58 Abbildungen und 18 Tabellen  
28,00 EUR, ISBN 978-3-936438-09-3

Band 10: *Kagermeier, Andreas (Hrsg.):*

**Verkehrssystem- und Mobilitätsmanagement im ländlichen Raum.**

2004, 422 Seiten, 134 Abbildungen, 42 Tabellen und 17 Fotos, ISBN 978-3-936438-10-9 - **vergriffen**

Band 11: *Neiberger, Cordula & Heike Bertram (Hrsg.):*

**Waren um die Welt bewegen.**

Strategien und Standorte im Management globaler Warenketten.

2005, 128 Seiten, 32 Abbildungen und 5 Tabellen  
22,00 EUR, ISBN 978-3-936438-11-6

Band 12: *Poppinga, Enno:*

**Auf Nebenstrecken zum Kunden.**

Verkehrliche und wirtschaftliche Impulse für den ländlichen Raum in Deutschland durch Markenführung im regionalen Schienenverkehr.

2005, 200 Seiten, 12 Abbildungen 9 Tabellen und 2 Karten  
32,00 EUR, ISBN 978-3-936438-12-3

Band 13: *Freitag, Elke:*

**Bedeutung und Chancen von Freizeitverkehrsangeboten des ÖPNV – dargestellt am Beispiel von Fahrradbuslinien in Deutschland.**

2005, 254 Seiten, 96 Abbildungen und 20 Tabellen  
34,00 EUR, ISBN 978-3-936438-13-0

Band 14: *Lenz, Barbara & Claudia Nobis (Hrsg.):*

**Wirtschaftsverkehr: Alles in Bewegung?**

2007, 262 Seiten, 52 Abbildungen und 20 Tabellen  
ISBN 978-3-936438-14-7 - *vergriffen*

Band 15: *Glogger, Andrea Felicitas*

**Telearbeit und Mobilitätsverhalten.**

2006, 146 Seiten, 33 Abbildungen und 38 Tabellen  
24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-15-4

Band 16: *Martin, Niklas:*

**Einkaufen in der Stadt der kurzen Wege?**

Einkaufsmobilität unter dem Einfluss von Lebensstilen, Lebenslagen, Konsummotiven und Raumstrukturen.

2006, 282 Seiten, 54 Abbildungen, 29 Tabellen und 14 Karten, 38,00 EUR, ISBN 978-3-936438-18-5

Band 17: *Schmoe, Hinrich:*

**Öffentlicher Personennahverkehr in kleinen und mittelgroßen Kommunen.** Untersucht anhand ausgewählter Fallbeispiele in Ostwestfalen-Lippe und Südniedersachsen.

2007, 366 Seiten, 68 Abbildungen und 57 Tabellen  
44,00 EUR, ISBN 978-3-936438-19-2

Band 18: *Schneider, Martin:*

**Multimodales Marketing nachhaltiger Mobilität als Teil integrierter Mobilitätsmanagements.**

2007, 180 Seiten, 58 Abbildungen und 17 Tabellen  
28,00 EUR, ISBN 978-3-936438-20-8

Band 19: *Achen, Mathias, Mathias Gather & Peter Pez (Hrsg.):*

**Konsum und Handel, Mobilität und Verkehr.**

2008, 189 Seiten, 58 Abbildungen und 17 Tabellen  
28,00 EUR, ISBN 978-3-936438-21-5

Band 20: *Niedzballa, Uwe:*

**Mobilität im Grossraum Algier.** Vor dem Hintergrund der siedlungsstrukturellen Dispersion und der Liberalisierung im Verkehrsmarkt.

2007, 180 Seiten, 58 Abbildungen und 17 Tabellen  
28,00 EUR, ISBN 978-3-936438-22-2

Band 21: *Grischkat, Sylvie:*

**Umweltbilanzierung von individuellem Mobilitätsverhalten.**

Methodische und gestaltungsrelevante Ansätze.  
2008, 278 Seiten, 41 Abbildungen und 50 Tabellen  
38,00 EUR, ISBN 978-3-936438-25-3

Band 22: *Buba, Hanspeter; Grötzbach, Jochen und Monheim, Rolf (Hrsg.):* **Nachhaltige Mobilitätskultur.**

2010, 234 Seiten, zahlreiche Abbildungen und Tabellen  
24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-29-1

Band 23: *Harder, Florian:*

**Straßenbenutzungsgebühren und nachhaltiger Stadtverkehr.** Eine agentenbasierte Mikrosimulation.

2011, 293 Seiten, 124 Abbildungen und 87 Tabellen  
28,00 EUR, ISBN 978-3-936438-36-9

Band 24: *Vogt, Alexander:*

**Renaissance des Einzelwagenverkehrs nach Liberalisierung des Schienengüterverkehrs in Deutschland?**

2011, 296 Seiten, 54 Abbildungen, 1 Faltkarte und 33 Tabellen - 34,00 EUR, ISBN 978-3-936438-39-0

# Studien zur Freizeit- und Tourismusforschung Trier

Herausgegeben von Hans Hopfinger, Andreas Kagermeier und  
Monika Rulle

ISSN 1869-7909

Band 2: *Soboll, Anja (Hrsg.):*

**Deutschland als Incoming-Destination.**

2009, 152 Seiten mit 61 Abbildungen und 8 Tabellen  
24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-31-4

Band 3: *Kagermeier, Andreas & Willms, Joachim (Hrsg.):*

**Tourism Development in Low Mountain Ranges.**

2010, 152 Seiten mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen  
24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-34-5

Band 4: *Kagermeier, Andreas & Reeh, Tobias (Hrsg.):*

**Trends, Herausforderungen und Perspektiven für die  
tourismusgeographische Forschung.**

2011, 286 Seiten mit 100 Abbildungen und 26 Tabellen  
26,00 EUR, ISBN 978-3-936438-35-2

Band 5: *Peters, Julia E.:*

**Produktentwicklungsmanagement im Städtetourismus.**

2011, 475 Seiten mit 198 Abbildungen  
38,00 EUR, ISBN 978-3-936438-37-6

Band 6: *Gronau, Werner (Hrsg.):*

**Zukunftsfähiger Tourismus - Innovation und  
Kooperation.**

2011, 288 Seiten mit 104 Abbildungen und 20 Tabellen  
26,00 EUR, ISBN 978-3-936438-38-3

Band 7: *Kagermeier, Andreas & Saarinen, Jarkko (Hrsg.):*

**Transforming and Managing Destinations.**

2012, 386 Seiten mit 86 Abbildungen und 43 Tabellen  
32,00 EUR, ISBN 978-3-936438-41-3

Band 8: *Menge-zum Felde, Kai Ingo:*

**Gästezufriedenheit in Destinationen.**

Fallbeispiel Timmendorfer Strand.

2012, 386 Seiten mit 125 Abbildungen und 72 Tabellen  
32,00 EUR, ISBN 978-3-936438-42-0

Band 9: *Thimm, Tatjana (Hrsg.):*

**Tourismus und Grenzen.**

2013, 216 Seiten mit 51 Abbildungen und 25 Tabellen

24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-44-4

**Studies on Mobility and Transport Research**

*Herausgegeben von W. Gronau*

**ISSN 1868-5811**

Vol. 1: *Gronau, Werner (Ed.):*

**Passenger Intermodality**

Current Frameworks, Trends and Perspectives.

2008, 158 Seiten, 31 Abbildungen und 24 Tabellen

25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-23-9

Vol. 2: *Gronau, Werner / Dolores Sanchez Bengoa (Ed.):*

**Transport Planing in the Eastern Mediterranean**

Challenges and Perspectives.

2011, 138 Seiten, zahlreiche Abbildungen, Fotos und

Tabellen, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-26-0

Vol. 3: *Gronau, Werner / Reiter, Karl / Pressl, Robert (Ed.):*

**Transport and Health Issues.**

2011, 138 Seiten, zahlreiche Abbildungen, Fotos und

Tabellen, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-27-7

# **Berichte des Zentrums für Regionalforschung Würzburg**

*Herausgegeben von U. Ante, Ch. Daxelmüller, H. Flachenecker, J.  
Kopf, J. Rauh*

**ISSN 1869-473X**

Band 1: *Rauh, Jürgen (Hrsg.):*

**Facetten und Perspektiven der Regionalforschung in  
Unterfranken.**

2009, 184 Seiten mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und  
Tabellen, 24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-28-4

Band 2: *Holste, Sybille:*

**Die Vernetzung der Region Mainfranken mit den  
benachbarten Metropolregionen.**

2010, 220 Seiten mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen  
24,00 EUR, ISBN 978-3-936438-32-1

Band 3: *Rauh, Jürgen und Dichtl, Tobias (Hrsg.):*

**Unterfranken – eine Region im Wandel.**

2012, 100 Seiten mit zahlreichen Abbildungen und Tabellen  
18,00 EUR, ISBN 978-3-936438-43-7

# Geographische Handelsforschung Würzburg

Herausgegeben von Elmar Kulke, Peter Pez, Robert Pütz, Jürgen Rauh, Frank Schröder, Markus Wotruba

ISSN 2196-5811

- \*Band 1: PÜTZ, Robert: **Einzelhandel im Transformationsprozess**. Das Spannungsfeld von lokaler Regulierung und Internationalisierung am Beispiel Polen. 1998, 280 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-48-2
- \*Band 2: HEINRITZ, Günter (Hrsg.): **Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen**. Methodische Grundfragen der geographischen Handelsforschung. 1999, 133 S., *vergriffen*
- \*Band 3: SCHRÖDER, Frank: **Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Internationalisierung: Birmingham, Mailand, München**. 1999, 196 S., 30 Tab., 19 Abb., 15 Fotos, 3 Ktn., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-49-9
- \*Band 4: SCHRÖDER, Frank / PÜTZ, Robert / STEINBACH, Josef / GROTZ, Reinhold / WALDHAUSEN-APFELBAUM, Jeanette (Hrsg.): **Stadteilzentren, Ladenzeilen, Ausfallstraßen**. Berichte aus den vernachlässigten Geschäftslagen der Städte. 2000, 132 S., 23 Abb., 1 Foto, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-50-5
- \*Band 5: HEINRITZ, Günter und SCHRÖDER, Frank (Hrsg.): **Der gekaufte Verstand – Was taugen Gutachter- und Beraterleistungen im Einzelhandel?** 2001, 101 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-51-2
- \*Band 6: POPP, Monika: **Innenstadtnahe Einkaufszentren - Besucher zwischen neuen und traditionellen Einzelhandelsstandorten**. 2002, 162 S., *vergriffen*
- \*Band 7: HAHN, Barbara: **50 Jahre Shopping Center in den USA: Evolution und Marktanpassung**. 2002, 192 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-52-9
- \*Band 8: DUCAR, Dirk und RAUH, Jürgen (Hrsg.): **E-Commerce: Perspektiven für Forschung und Praxis**. 2003, 101 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-53-6

- \*Band 9: GOTTERBARM, Ornelia: **US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen in Deutschland: Fakten, Trends und Theorien.** 2004, 222 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-54-3
- \*Band 10: SCHELLENBERG, Jörn: **Endverbraucherbezogener E-Commerce.** Auswirkungen auf die Angebots- und Standortstruktur im Handel und Dienstleistungssektor. 2005, 208 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-55-0
- \*Band 11: KULKE, Elmar (Hrsg.): **Dem Konsumenten auf der Spur.** Neue Angebotsstrategien und Nachfragemuster. 2005, 145 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-56-7
- \*Band 12: SALM, Volker: **Einzelhandelsgeographische Beratungsleistungen: Evaluation ihrer Verwendung in der kommunalen Einzelhandelsentwicklung.** 2006, 200 S. 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-57-4
- \*Band 13: KLEIN, Kurt E. / SCHARFENBERGER, Jörg / KLEIN, Ralf / KANHÄUSSER, Christian (Hrsg.): **Analysemethodik und Modellierung in der geographischen Handelsforschung** (mit CD-Rom). 2007, 154 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-58-1
- \*Band 14: PÜTZ, Robert (Hrsg.): **Business Improvement Districts – Ein neues Governance-Modell aus Perspektive von Praxis und Stadtforschung.** 2008, 164 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-59-8
- \*Band 15: EL KACZMAREK, Tomasz / GERHARD, Ulrike / PIOCH, Elke / FRANZ, Martin / HEINRICH, Torben / BACK-IHRIG, Andrea (Hrsg.): **Internationalisierung des Einzelhandels.** Unternehmensstrategien und Anpassungsmechanismen. 2009, 114 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-60-4
- \*Band 16: ACKER, Kristin: **Die US-Expansion des deutschen Discounters Aldi.** Eine Fallstudie zur Internationalisierung im Einzelhandel. 2010, 268 S., 35,00 EUR, ISBN 978-3-936438-61-1
- \*Band 17: JÜRGENS, Ulrich (Hrsg.): **Discounterwelten.** 2011, 149 S., 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-62-8



Band 18: *Franz, Martin (Hrsg.):*

**Lieferketten im Einzelhandel.**

2013, 173 Seiten mit zahlreichen Abbildungen, Fotos und Tabellen, 25,00 EUR, ISBN 978-3-936438-46-8

\* Die Bände 1-17 sind eine Komplettübernahme aus dem L.I.S.-Verlag, Passau und nur noch über uns zu beziehen!

## **Einzelpublikationen**

*Jentsch, Christoph:*

**Das Fach Geographie an der Mannheimer Hochschule – 1907 bis 2006.** Eine Dokumentation von Prof. Dr. Christoph Jentsch. Mannheim. 2008, 389 Seiten, zahlreiche Abbildungen und Tabellen - 10,00 EUR, Eigenverlag.

*Pfarrgemeinde St. Laurentius Mannheim-Käfertal (Hrsg.):*

**175 Jahre St. Laurentius.** Canite laudem excelsam exsultante voce - Singet ein hohes Lob mit jubelnder Stimme.

2010, 186 Seiten, zahlreiche Abbildungen und Tabellen und 1 CD im Anhang mit weiterem Bild und Tonmaterial  
15,00 EUR, ISBN 978-3-936438-30-7

*Ledl, Jürgen:*

**Kernberuflichkeit in der Luftfahrt - Verschiedene Ausbildungswege mit einem Ziel.** Diss. 2009, Bremen. 2010, 272 Seiten, zahlreiche Abbildungen und Tabellen  
19,50 EUR, ISBN 978-3-936438-33-8

**Die Bände dieser Reihen und die Einzelpublikationen sind zu beziehen über:**

**Verlag MetaGIS–Fachbuch - Enzianstr.62 – D-68309  
MANNHEIM**

**E-Mail: [info@metagis.de](mailto:info@metagis.de)**

**Tel.: +49 621 72739120 - Fax.: +49 621 72739122**

**Und über jede gut sortierte Buchhandlung**

# Geographische Handelsforschung 18

Lieferketten im Einzelhandel haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Die wachsenden Marktanteile von Einzelhandelsunternehmen oder -genossenschaften, die größer werdenden Einzelhandelsformate und die Erweiterung der Produktbreite und -tiefe führten zu früher kaum vorstellbaren Quantitäten. Gleichzeitig haben die Einführung von Informationstechnologie, die intensive Kooperation zwischen Händlern und Lieferanten durch Informationsaustausch oder vertikale Integration von Teilen der Lieferketten sowie die globale Ausbreitung von Lieferbeziehungen Prozesse des Supply-Chain-Managements auch qualitativ erheblich verändert. Parallel dazu wurden Ansätze entwickelt, wie diese Entwicklungen analysiert und konzeptionalisiert werden können. Dabei haben Analyserahmen wie die Ansätze der Globalen Warenketten oder der Globalen Produktionsnetzwerke die komplexe Aufgabe, Prozesse zu erfassen, die einerseits immer globaler werden, andererseits lokal und regional stark eingebettet sind.

Vor diesem Hintergrund stellt der vorliegende Band aktuelle Forschungsergebnisse aus einer geographischen Perspektive vor. Insgesamt acht Beiträge beleuchten Lieferketten im Einzelhandel aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven und analysieren Fallstudien aus Australien, Deutschland, Indien, Südafrika und den USA. Dabei bezieht sich ein Großteil der Beiträge auf den Handel mit Lebensmitteln.

