



- ZWISCHENBERICHT -
**Entwicklung von Kooperationsvorhaben zwischen
Landwirtschaft, Marken-Herstellern und
konventionellen Handelsketten zur Überwindung
von Schnittstellenproblemen und Ineffizienzen
innerhalb der Öko-Marketingkette**

Erstellt von:

Beratungsbüro für Ökomarkterschließung Kunz & Dr. Dienel GbR
(seit 1.1.2005: Öko-Strategie-Beratung Kunz & Dr. Dienel GbR)
Czeminskistr. 9, 10829 Berlin
Tel.: +49 30 78890667, Fax: +49 30 78890675
E-Mail: dienel@oeko-strategie.de
Internet: <http://www.oeko-strategie.de>

Gefördert vom Bundesministerium für
Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau

Dieses Dokument ist über <http://forschung.oekolandbau.de> verfügbar.



Dieses Dokument ist in der Wissenschaftsplattform des Zentralen Internetportals "Ökologischer Landbau" archiviert und kann unter <http://www.orgprints.org/4689> heruntergeladen werden.

**Zweiter Zwischenbericht an die
Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der BLE
zum F&E-Vorhaben**

„Entwicklung von Kooperationsvorhaben zwischen Landwirtschaft, Marken-Herstellern und konventionellen Handelsketten zur Überwindung von Schnittstellenproblemen und Ineffizienzen innerhalb der Öko-Marketingkette“

BLE Förderkennzeichen: 514-43.50 / 03OE292

Berichtszeitraum: 01.06.2004 bis 31.1.2005

Autoren:
Wolfram Dienel
Jörg Kunz
Jörg Berkenhagen

Berlin 31. Januar 2005

ÖKOSTRATEGIEBERATUNG



Öko-Strategie-Beratung Kunz & Dr. Dienel
Czeminskistraße 9,
10829 Berlin
www.oeko-strategie.de

info@oeko-strategie.de

Fon.: 030 . 788 90 666

<p>Zuwendungsempfänger: Beratungsbüro für Ökomarkterschließung Kunz & Dr. Diemel GbR (ab 1.1.2005: Öko-Strategie-Beratung Kunz & Dr. Diemel GbR) Czeminskistr. 9 10829 Berlin</p>	<p>Geschäftstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der BLE</p> <p>Förderkennzeichen: 514-43.50 / 03OE292</p> <p>Zuwendungsbescheid vom 28.11.03 Verlängerungsbescheid vom 17.11.2004</p>
<p>Vorhabenbezeichnung:</p> <p>„Entwicklung von Kooperationsvorhaben zwischen Landwirtschaft, Marken-Herstellern und konventionellen Handelsketten zur Überwindung von Schnittstellenproblemen und Ineffizienzen innerhalb der Öko-Marketingkette“</p>	
<p>Laufzeit des Vorhabens: 01.12.2003 bis 31.05.2006 Erste Phase 01.12.2003 bis 30.11.2004 Projektverlängerung bis 31.05.2006</p>	
<p>Berichtszeitraum: 01.06.2004 bis 31.1.2005</p>	

Zweiter Zwischenbericht zum Stand 31. Januar 2005

Inhaltlicher Teil

Erkenntnisse aus dem ersten Projektjahr

Inhalt

1.	Einleitung:.....	2
2.	Methodik und Datengrundlage	4
3.	Konventionelle Hersteller: Probleme Öko-Markt	4
4.	LEH Probleme Öko-Markt	10
5.	Schnittstellen-Probleme.....	13
6.	Kooperationsbedarf im Öko-Marketing.....	17
7.	Horizontale Kooperation zwischen Herstellern.....	18
8.	Vertikale Kooperation zwischen Herstellern und Handel.....	21
	Literatur	29

1. Einleitung:

Das F&E-Vorhaben zum Kooperationsmarketing (BLE 03 OE 292) schloss sich an das im Herbst 2003 fertig gestellte Forschungsprojekt zu den Erfolgsfaktoren und Hemmnissen der Umstellung auf die Öko-Produktverarbeitung¹ an. Dort wurden Erkenntnisse über die Probleme der Hersteller beim Einstieg in die Öko-Vermarktung gesammelt. Auf dieser Grundlage sollte die Analyse der Schnittstellenprobleme im Absatzkanal konventioneller Lebensmitteleinzelhandel fortgesetzt und Vorhaben des Kooperationsmarketing als Lösungsansatz getestet und untersucht werden.

Im Schwerpunkt der Arbeit stand im Entwicklungsbereich der **Aufbau eines ersten Netzwerkes** von bekannten, überwiegend konventionell produzierenden Markenherstellern. Im Januar 2004 waren die Kooperationsvereinbarungen mit 10 großen Herstellern abgeschlossen. Das Netzwerk trat in der Fachöffentlichkeit, bei Messen und Promotions im Handel ab Januar 2004 unter dem Slogan „Bio in Markenqualität“ auf. Der offizielle Startschuss war ein gemeinsamer Messeauftritt aller 10 Marken-Hersteller auf der Grünen Woche 2004.

Mit einer Vielzahl großer **Handelsketten des konventionellen Lebensmitteleinzelhandels (LEH)** wurden seit Januar 2004 Gespräche über ein gemeinsames Vorgehen im Öko-Markt geführt. Dabei war das Interesse zunächst sehr groß. Es war aber sehr schwierig, zu konkreten Vereinbarungen zu gelangen, da das Öko-Thema den meisten Häusern a) von geringem Interesse und b) häufig durch die Handelsmarkenstrategie besetzt war. Der Kooperation mit Markenherstellern gegenüber war man dennoch aufgeschlossen, doch zeigte sich in den meisten Fällen eine Vielfalt von Hindernissen.

Der Listungsstand der Markenhersteller war im Öko-Bereich sehr heterogen. Obwohl es sich zum überwiegenden Teil um national distribuierte Hersteller handelte, waren in keinem Fall alle im Netzwerk vertretenen Hersteller als Öko-Lieferanten in einem Handelshaus gelistet. Zu Neueinlistungen außerhalb der üblichen Regeln von Listungsgeldern war kein Handelshaus bereit. Genauso wenig waren aber Hersteller bereit, kurzfristig zusätzliche Konditionen zuzugestehen. Beide Seiten fühlten sich in der Vergangenheit im Öko-Bereich als „Verlierer“ in dem Sinne, dass man (vermeintlich einseitig) vorinvestieren musste.

So steht man im Marketing-Chain-Management rasch vor einem Teufelskreis aus Forderungen nach Listungsgeldern und Werbekostenzuschüssen seitens des Handels und der Forderung nach kostenlosem zusätzlichem Regalplatz seitens der Hersteller. Diese im Lebensmittelhandel üblichen, aber sehr kurzfristigen Verhandlungsgrößen sind ein erhebliches Hemmnis auf dem Weg zur gemeinsamen strategischen Arbeit, d.h. zur vertikalen Kooperation.

Der LEH realisiert in seinen Öko-Sortimenten viel geringere Umschlagsgeschwindigkeiten und entsprechend geringe Deckungsbeiträge pro Regalplatz als im Durchschnitt seiner Sortimente. Das gilt insbesondere für die Öko-Trockensortimente, über die gewitzelt wird, dass die Ware mitunter im Regal Geburtstag feiere. Dieser verheerende Ruf der Öko-Angebote weist darauf hin, dass es sich nicht um die Umsatzträger in den Unternehmen sowohl der Herstellerseite als auch des Handels handelt. Es muss daher die Hauptaufgabe strategischer Allianzen zwischen Industrie und Handel sein, die Abverkaufsraten der Öko-Produkte im

¹ BLE Forschungsprojekt 514-43.50 / 02OE416: "Hemmende und fördernde Faktoren einer Umstellung der Verarbeitung auf ökologische Erzeugnisse aus der Sicht von Unternehmen des Lebensmittelhandwerks und von Verarbeitungsunternehmen"

LEH ganz deutlich zu steigern und die Bio-Angebote mit einer strategischen (Image-) Funktion für die Profilierung des gesamten Unternehmens auszustatten.

Das gemeinsame Leiden an der schwierigen Entwicklung des Hoffnungsträgers Öko-Absatz stellt die Hauptmotivation für die Zusammenarbeit horizontal zwischen den Herstellern und vertikal mit dem Handel dar. Bisher – das sei angemerkt – führt der Leidensdruck meistens zum Ausstieg aus dem Öko-Geschäft. Kooperationsvorhaben sind daher ein wichtiges Instrument, um die Entwicklung des Öko-Marktes als Massenmarkt voran zu bringen.

Vorgehensweise

Im vorliegenden Zwischenbericht wird zunächst die unternehmensindividuelle Öko-Vermarktungssituation bei vorwiegend konventionellen Herstellern und Handel dargestellt. Anschließend bringen wir die Probleme der beiden Stufen der Vermarktungskette im Kapitel Schnittstellenproblematik zusammen.

Im letzten Teil des Berichts stellen wir unsere F&E-Ergebnisse zum Kooperationsmarketing im Absatzkanal konventioneller LEH vor. In diesem Bereich des Marketingmanagements wurde von uns Pionierarbeit geleistet, denn nie zuvor waren konventionelle Markenhersteller gemeinsam für die Verbesserung ihrer Öko-Vermarktung aufgetreten. Überhaupt ist kooperatives Marketing eher ein seltenes Phänomen im Lebensmittelmarkt.

2. Methodik und Datengrundlage

Methodik

Den Kern der Methodik bildet die qualitative Sozialforschung als teilnehmende Feldforschung am Fallbeispiel des Aufbaus eines Netzwerkes von Markenherstellern. Außerdem bedienen wir uns themenzentrierter Experteninterviews² sowie (firmeninterner) Workshops und öffentlicher Veranstaltungen zu unseren Forschungsergebnissen.

Die Definition der Problemfelder und die Suche nach Lösungsansätzen findet im Diskussionsprozess zwischen Wissenschaft und Unternehmen statt. Die Problemdefinition liegt bei den Befragten. Dennoch ist eine zielgerichtete und theoriegestützte Vorgehensweise erforderlich und vorteilhaft, weil sie hilft, die wichtigen Themen effizienter zu bearbeiten und verdeckte, z.B. unbewusste Sachverhalte aufzudecken. Das Hauptaugenmerk gilt dabei der Frage, welche neuen Perspektiven die Theorie auf die Problemursachen eröffnet, und nicht der Theorieüberprüfung. Die Erfahrung zeigt, dass der Widerspruch durch eine Offenlegung der Annahmen und des Vorwissens des Forschers überwunden wird. Die Ergebnisse werden, gemäß Forderungen nach einer Methodentriangulation in der qualitativen Sozialforschung, durch Diskussion von Ergebnissen a) mit Experten aus Forschung, Beratung und Institutionen, die den Markt begleiten (ZMP, CMA, Ministerium) und b) in firmenübergreifenden Workshops mit den beteiligten Wirtschaftsunternehmen kritisch überprüft.

Datengrundlage

Hersteller:

Seit Dezember 2003 wurde mit 41 Lebensmittel-Herstellern aus dem Bereich Marken-Industrie Gespräche und/oder Workshops durchgeführt. Dabei wurden Vertreter der Leitungsebene, des Produkt-Managements, des Marketings und in mehreren Workshops Key-Accounter und Außendienstmitarbeiter einbezogen.

LEH:

Im gleichen Zeitraum fanden mit 16 Handelsketten Gespräche, Workshops auf der Leitungsebene (Einkauf, Vertrieb, Marketing) statt. In einem Fall wurde intensiv auch mit der Ebene der Marktleiter und Warengruppenleiter einzelner Großflächenmärkte über deren Ansprüche und Umsetzungsprobleme im Öko-Angebotsbereich gearbeitet.

3. Konventionelle Hersteller: Probleme Öko-Markt

Forschungsfragen

Die Kooperationserfordernisse fußen auf den unternehmensindividuellen Problemen im Ökomarkt. Am Anfang unserer Forschungsarbeit standen drei Fragekomplexe:

- a) **Marketing:** Wie kann man die Zielgruppen für Öko-Angebote erweitern, v.a. wie kann man die gelegentlichen Öko-Käufer stärker an den Öko-Konsum binden?

² zum Vorgehen im Experteninterview siehe die Erläuterung der Vorgehensweise in der qualitativen Sozialforschung bei LAMNEK (1993) und DIENEL 2001, (Kap. 4 Methodik, S.90 – 105).

- b) **Akteursverhalten** großer, konventioneller Hersteller im Öko-Markt: Warum engagiert sich die konventionelle Ernährungsindustrie nur wenig im Öko-Markt?
- c) **Organisationsstrukturen** in großen Hersteller-Unternehmen:
Wer ist in der Ernährungsindustrie für Öko zuständig? Wie sind die internen Strukturen aufgebaut? Stellen sie ein Hindernis für Öko-Vorhaben dar?

Marktsituation - Absatzpotenzial der gelegentlichen Öko-Verwender ungenutzt

Verschiedene Marktforschungsdaten weisen darauf hin, dass das große Absatzpotenzial der gelegentlichen Öko-Verwender in Deutschland - ca. 40 bis 50% der Bevölkerung - kaum genutzt wird.

- Das Öko-Angebot weist bei den Gelegenheitskäufern Image-Defizite vor allem hinsichtlich des Genussaspekts auf, und die Preis-Barriere ist viel zu groß.
- So erreicht das Öko-Angebot auch im LEH ganz überwiegend die Öko-Intensivverwender: 60% Umsatzanteil entfallen auf 7% der Konsumenten (Schlussfolgerung aus Daten des GfK-Panel in ZMP 2004, S. 15).

Was sind die Ursachen dieser extrem ungleich verteilten Konsumanteile? Für die gelegentlichen Öko-Konsumenten ist Öko nicht der Hauptzweck im Konsum, sondern ein interessanter Zusatznutzen, der für Gesundheit, Reinheit, Echtheit steht. Primär suchen diese Verbraucher nach der besten geschmacklichen Qualität, Verwendungsfreundlichkeit, Image oder Innovationen und vielen weiteren Aspekten von Premium-Produkten. Daraus folgerten wir bereits in unserer ersten Studie für das Bundesprogramm ökologischer Landbau, dass die Öko-Herkunft für diese Verwender nur in Kombination mit Markenqualitätseigenschaften kaufrelevant wird. Diese Angebotskombination ist in Deutschland sehr dünn gesät. Öko im LEH ist zum Großteil Gattungsware, bei der der Ökonutzen im Vordergrund steht. Im Naturkostfachhandel eröffnet sich ein sehr breites Sortiment für den überzeugten Öko-Konsumentenkreis. Die dort vertretenen Hersteller sind dem breiten Publikum unbekannt. Das Preisniveau liegt deutlich über dem konventionellen Angebot. „Es ist Öko und schmeckt trotzdem“ wundert sich die breite Masse, wenn sie dann mal bei einer Verkostung probiert (schwache Umfragewerte für bester Geschmack und Aussagen aus dem LEH). Das zeigt, dass das Qualitätsimage dieser Angebote weit entfernt von einem Premium-Image ist.

Der Öko-Absatz wächst demzufolge weiterhin vorwiegend als Nischenmarkt, also gestützt auf den Konsum der Intensiv-Verwender. Er bleibt damit unter seinen Möglichkeiten.

Markenangebote in Bio-Qualität sollten eine andere Zielgruppe und eine andere Strategie anpeilen. Sie brauchen den Massenmarkt der gelegentlichen Öko-Kunden, um die Kostenstrukturen in den Griff zu bekommen (Stückkosten senken, Preisbarriere abbauen) und sie brauchen den Synergieeffekt zwischen Marke und Öko. Daraus entwickelten wir in Netzwerkarbeit mit Herstellern den Slogan: „Marke adelt Bio“ (durch Genussimage, Prestigewerte etc.) und „Bio adelt Marke“ (durch Sicherheitsimage, Vertrauenseigenschaften, Authentizität etc.).

Tabelle 1 Positive Eigenschaften von Öko-Produkten und Marken-Produkten

Bio adelt Marke	Marke adelt Bio
<i>Bio</i> ist gesetzlich klar definiertes Qualitätssicherungssystem im Lebensmittelmarkt (Vertrauen)	<i>Marke</i> steht für Produktsicherheit in der Verarbeitung (Vertrauen)
<i>Bio</i> steht für Gesundheit und Reinheit (frei von synthetischen Zusatzstoffen)	
<i>Bio</i> steht für Umweltschutz	
<i>Bio</i> steht für (unverfälschten) Geschmack	<i>Marke</i> steht für Geschmack und Genuss
	<i>Marke</i> steht für hohe gleich bleibende Qualität
	<i>Marke</i> steht für breite gesellschaftliche und soziale Akzeptanz (Image)
	<i>Marke</i> steht für Innovation, ist also spannend für den Kunden

Erst die daraus erwachsenden gegenseitigen Vorteile bergen einen innovativen Abhebungskern:

Aus Sicht des LEH sind Öko-Angebote in Markenqualität interessant, weil sie eine Brückenfunktion haben: qualitätsorientierte Gelegenheitskäufer werden durch das Nutzenbündel von Marken-Öko zum Öko-Konsum geführt. Daraus folgt, bei der Forcierung von Öko-Angeboten in Markenqualität wäre ein Nutzen für Marken-Hersteller und den Qualitätsaspekte suchenden LEH zu erwarten.

Erkenntnisse Akteursverhalten Sachebene:

Das Öko-Angebot wird als ein interessantes Nischen-Segment für die Gewinnung von zusätzlichen Käufern angesehen. Aber der Öko-Markt wird aufgrund der eben diskutierten Zielgruppeneinschätzung als nicht groß genug für den Massenabsatz erachtet, sondern als „Öko-Märktchen“. Daher bleiben die Investitionen aus.

Die Öko-Angebote stehen meist isoliert neben der Marken-Strategie der Unternehmen. Das Öko-Profil wird als strategisches Profilierungsfeld für Marken nicht ernst genommen und nicht genutzt. Öko-Marketing bleibt daher Nischenmarktpolitik.

Zusätzlich wird sogar ein negativer Image-Spill-Over, eine Diskriminierung der eigenen konventionellen Angebote befürchtet. Demnach würden beim den Konsumenten Zweifel an der Premiumqualität konventioneller Markenprodukte entstehen, wenn er gleichzeitig Öko-Produkte unter der Marke antrifft. Dem Käufer wird unterstellt, er deute die Botschaft „Bio ist besser“ in „konventionell ist schlechter“ um. Und er nähme darauf hin Abstand vom Kauf konventioneller Markenprodukte, ohne dies durch den Mehrkauf der Öko-Marken-Produkte zu kompensieren. Ein solches Käuferverhalten wurde bisher nicht nachgewiesen. Im Gegenteil liegen aus der Marktforschung eines großen Markenherstellers Hinweise auf positive Spill-Over-Effekte des Öko-Angebotes auf das gesamte Sortiment vor. Die konventionelle Range hat hier von der Einführung der Öko-Produkte unter gleicher Marke profitiert. Die Datenbasis für eine Diskriminierungsgefahr fehlt.

Erkenntnisse Psychologische Ebene:

Aufgrund dieser Datenlage ist zu folgern, dass die Diskriminierungsangst auf Motivationsdefizite der Akteure hinweist. Die sehr emotionale, gesellschaftskritische Positionierung von Öko-Angeboten löst im konventionellen Segment vielfältige Reaktionen auf psychologischer Ebene aus. Diese muss als Problemfeld daher neben der Sachebene berücksichtigt werden (siehe folgende Abbildung aus unserem Forschungsbericht vom März 2004)

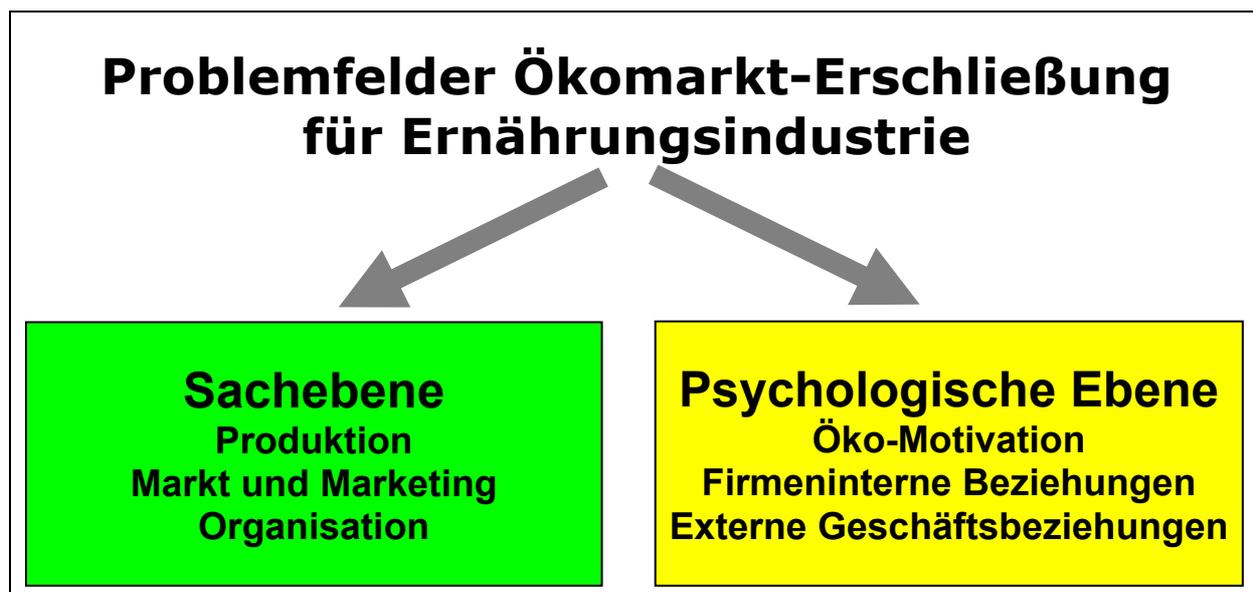


Abbildung 1 Sachebene und psychologische Ebene

Als Hauptprobleme auf Unternehmensebene resultieren daraus:

(a) fehlende intrinsische Motivation oder Öko-Überzeugung – Öko wird abgelehnt oder nicht als strategisches Entwicklungsfeld ernst genommen.

(b) Angst vor Misserfolg mit der Nische – schwache Charaktere vermeiden Unsicherheit und setzen auf bekannte Lösungen. Sicherheitsstiftende Vorbilder (Bench-Marks) fehlen weitgehend oder werden als nicht übertragbare Sonderfälle wahrgenommen.

(c) Angst vor Ablehnung durch Verhandlungspartner – Öko wird in den Verkaufsgesprächen als irrelevant oder sogar nachteilig erachtet und daher vernachlässigt.

Die Folge aus den fehlenden Verhaltensmotivationen: Öko als strategisches Profilierungsfeld für Marken wird nicht ernst genommen oder vermieden.

Erkenntnisse Marketing

Die enge Zielgruppeneinschätzung und die Diskriminierungsbefürchtung führen in den meisten Fällen zu einer schwachen Marketingrolle der Öko-Angebote. Es besteht eine enge Wechselwirkung zwischen der passiven Haltung gegenüber der Zukunftsoption, den Öko-Nutzen in den Markennutzen zu integrieren und der Unsicherheit, welche Rolle der Öko-Nutzen im Rahmen der Markenpositionierung einnehmen soll.

Es lassen sich drei **Portfolio-Strategien der Markenartikler bezüglich von Öko-Sortimenten beobachten**.

- 1.) Die **Dublettenstrategie**, in der einzelne Produkte des vorhandenen Sortiments parallel in Bio angeboten werden (Beispiele: Aurora, Idee-Kaffee, Nordzucker, Bonduelle).
Eine Variante dazu ist die Dublette unter Zweitmarke (Beispiele: Wagner-Pizza, Meica-Würstchen, Grabower-Kekse).
- 2.) Die **Innovationsstrategie**: Man entwickelt Bio-Produkte, die es im konventionellen Portfolio des Markenherstellers so noch nicht gibt. (Beispiele: Kölln Multikorn-Range, PEMA Vollkornbrote)
- 3.) Die **Austauschstrategie**: Man stellt ein Produkt aus dem konventionellen Portfolio komplett auf Bio um (Beispiele: Hipp, Huober, Kölln).

Tabelle 2 Bewertung der Portfoliostrategien

Strategie	Dubletten-Strategie	Innovations-Strategie	Austausch-Strategie
Parameter			
Beitrag zum Gesamtmarkenimage (Image-Spill-Over)	Stark abhängig davon, ob Produkte flächendeckend gelistet sind.	Mittel	Hoch
Regalplatzrentabilität	Gering	Mittel (bis Hoch)	Hoch
Orientierung für den Kunden	Gering bis Mittel, denn der Kunde muss jetzt nicht nur zwischen Handelsmarke und Marke unterscheiden, sondern auch zwischen Marke+Bio und Marke ohne Bio. Dies verschärft die Entscheidungsprobleme des Konsumenten. Ihm fehlt die Informationsgrundlage für eine rationale Wahl am POS.	Hoch, wenn es sich um echte Innovationen handelt und Bio einen eindeutigen und nachvollziehbaren Beitrag zur Positionierung der Marke leistet. Gering, wenn es sich um Schein-Innovationen (Quasi-Dubletten) handelt, die ihren Innovationscharakter vor allem aus dem Zusatznutzen Bio ziehen.	Hoch, denn der Kunde erlebt eine eindeutige Positionierung der Marke mit einem Mehrwertbündel, das sich deutlich von der Handelsmarke abgrenzt.
Konkurrenz zu Bio-Handelsmarke	Hoch, wenn zwei identische Produkte mit geringer Drehzahl um den knappen Regalplatz buhlen. Der Handel hat in diesem Fall mehr von der Handelsmarke, da sie seiner eigenen Bio-Kompetenzbildung dient und der Lieferant austauschbar bleibt.	Gering, wenn Innovationen und Marke im Vordergrund stehen, und Bio nur Bestandteil eines Nutzenbündels ist. Hoch, wenn es sich um Schein-Innovationen handelt, die ihren Innovationscharakter vor allem aus dem Zusatznutzen Bio ziehen.	Gering, da Marke im Vordergrund steht, und Bio nur Bestandteil eines Nutzenbündels ist. Eventuell Kostenführerschaft möglich, da eine Verringerung der Stückkosten erfolgt.

Die Folgen für das Marketing und für die Marktchancen werden in Tabelle 2 (Bewertung der Portfoliostrategien) dargestellt. Die Variante von Dubletten-Angebote unter Zweitmarke (Meica, Grabower) bleibt erfolglos, weil keine Brücke zum Premium-Image besteht.

Die Diversifizierung der Produktpolitik durch eigenständige Öko-Angebote ist ein weitgehend ungenutztes Potenzial zur Marktbelegung. Eine bislang in Deutschland nicht genutzte vierte Variante könnte selektive Austauschstrategie sein, Bio Dubletten werden dabei nur in einzelnen Handelsketten oder Vertriebsschienen angeboten.

Es ist zu folgern, dass ausbleibende Absatzerfolge für Öko-Markenprodukte im hohen Maße einer falschen Produktpolitik geschuldet sind. Sehr hohe Mehrpreise und fehlende flankierende Kommunikation über den Öko-Nutzen dürfen als Ursache natürlich nicht vergessen werden und machen die Negativbilanz komplett.

Interne Organisationsstrukturen:

Der dritte Fragebereich unserer Forschungsarbeit behandelte die Frage, wie Öko-Angebote in die interne Organisation eingebunden werden. Die Führung eines Öko-Sortiments ist in der Regel eine Nebenaufgabe untergeordneter Priorität im Produkt-Management oder Marketing.

Außerdem ist die erfolgreiche Umsetzung eines Öko-Projekts vom Zusammenspiel der Abteilungen im Unternehmen abhängig. Die Unternehmensleitung muss daher dem Öko-Vorhaben eine hohe Bedeutung beimessen und dies deutlich nach innen vertreten. Das Öko-Vorhaben muss nach innen erfolgreich vermarktet werden. Die interne Arbeitsteilung, die eine intravertikale Vermarktungskette darstellt (siehe Abbildung 2), muss in der Öko-Projekt-Umsetzung berücksichtigt werden. Es gilt „Jede Abteilung kann den Öko-Projekterfolg behindern.“ (Siehe ausführlich die Darstellung im Abschlussbericht von Dienel et al zum BLE Forschungsprojekt 514-43.50 / 02OE416)

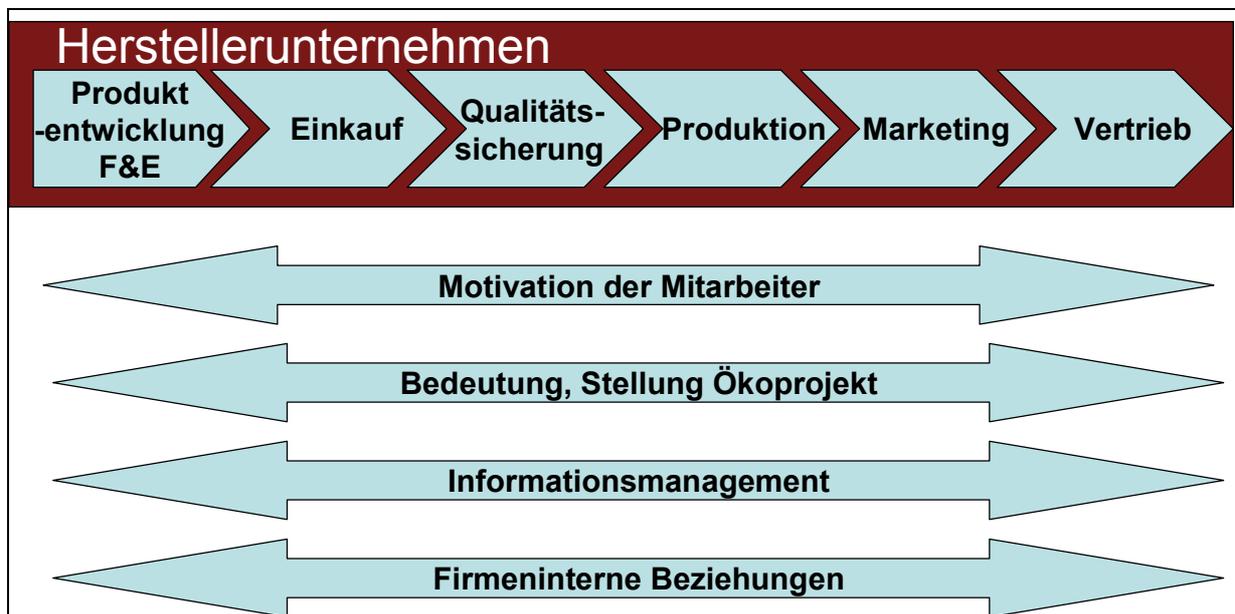


Abbildung 2: intravertikale Vermarktungskette

Aus dem Gesagten folgt, dass nach strategischer Grundsatzentscheidung die Einbeziehung der operativen Abteilungen in die weitere Planung unerlässlich ist. So sind die Key-Account-Manager und Außendienstler zu schulen und vorab auf ihre Erfahrungen hin zu befragen, damit sie die Öko-Angebote aktiv in ihre Verkaufsgespräche beim Handel einbeziehen.

Fazit Hersteller

- Öko-Angebote brauchen die richtige Zielgruppenauswahl. Die Größe des Zielmarktes muss zur Größe des Herstellers passen. Das Massen-Potenzial der gelegentlichen Ökokonsumenten ist für große Hersteller Erfolg versprechender als der Öko-Nischenmarkt.
- Öko braucht eine klare Strategie. Diese sollte in der Regel eine strategische Funktion in der Markenführung sein. Selten besteht ein genügend großes Absatzpotenzial im Marktsegment der überzeugten Öko-Verwender.
- Ein Erfolgs-Potenzial besteht nur bei Innovations-Strategie und bei Austausch-Strategie.
- Nach strategischer Grundsatzentscheidung ist die Einbeziehung der operativen Abteilungen in weitere Planung und Umsetzung unerlässlich.

4. LEH Probleme Öko-Markt

Forschungsfragen:

Zu Anfang unserer Forschungsarbeit fragten wir uns:

- Welche Ziele verfolgt der LEH im Segment Öko-Markt?
- Warum engagiert sich der LEH nicht im stärker im Öko-Markt?
- Welche Absatz-Probleme hat der LEH und welche Ansprüche stellt er an seine Lieferanten?

Hypothesen

Erfolgsbeispiele des LEH in der Schweiz, in Österreich, Hessen (Tegut), etc. beweisen, dass Engagement im Öko-Markt Umsatz-Erfolg und Kundenbindung bringt.

Öko-Erfolg ist eine Frage der Motivation und eine Frage der langfristigen Strategie und der Bereitschaft zum langfristigen Investieren, also der Investitionssicherheit.

Erkenntnisse LEH

In der Mehrzahl der LEH-Unternehmen ist Öko-Marketing derzeit nicht das zentrale Thema. Die „Öko-Motivation“ der verschiedenen Handelshäuser und der strategische Beitrag von Öko-Angeboten ist dennoch unterschiedlich, wie folgende Handelsstatements zeigen:

- „Wir wollten den Zeitgeist nicht verpassen“ (Marktnische besetzen, nicht mehr).
- „Die Handelsmarke wurde ursprünglich als Profilierungselement entwickelt“ (Strategische Rolle nach Enttäuschung zurück gefahren).
- „Es ist Wunsch und Auftrag der Unternehmensleitung, Bio als Thema bei voranzubringen“ (strategische Rolle soll entwickelt werden).

Eine erste Auswertung ergibt eine Dreiteilung der Handelsunternehmen bezüglich ihres **absehbaren Öko-Engagements / des strategischen Beitrags des Öko-Angebotes**:

- a) Handelsunternehmen, die Bio als strategisches Profilierungsfeld sehen
- b) Handelsunternehmen, die mit Bio ihre Sortimentskompetenz unter Beweis stellen wollen
- c) Handelsunternehmen, die ihr Bio-Sortiment zurückfahren werden

Der Großteil der deutschen Handelsunternehmen befindet sich (Anfang 2004) in Gruppe „b“. Bei einigen dieser Unternehmen steht aktuell die Entscheidung an, Richtung „a)“ oder „c)“ zu gehen. Die Erfolgsbeispiele (tegut, Coop CH, Billa A etc.) werden von den übrigen Handelsketten als nicht übertragbar angesehen. Ein Lernen aus deren Erfahrungen wird abgelehnt. Dahinter stehen starke persönliche Vorbehalte und negative Erfahrungen aus der unbefriedigenden Entwicklung des eigenen Öko-Sortiments.

Der Öko-Markt wird als Nischenmarkt (Öko-Märktchen) wahrgenommen und behandelt. Auch vom Handel wird das Sortiment stark auf die Bedürfnisse überzeugter Öko- oder Vollwertkäufer hin ausgerichtet. Das führt im Extrem dazu, dass das Öko-Sortiment im Regal mit der Bezeichnung „Vollwertkost“ untergebracht ist. In vielen anderen Fällen wird Öko benachbart zum Diätsortiment geführt. Neben der Platzierung ist die Sortimentszusammenstellung auf die Verwendergruppe Vollwertkost hin ausgerichtet.

Der Strategie-Beitrag für die Qualitätspositionierung bzw. für die „Store-Brand“ ist unklar. Die Markenkraft der eigenen Öko-Handelsmarken wird stark überschätzt. Für die Nische mit ihrer schwachen Ertragskraft wird nur gering investiert. Der Öko-Absatz bleibt, abgesehen von den Molkerei-Produkten und Frische-Angeboten, bei unter 1% Umsatzanteil hängen und liefert einen geringen Deckungsbeitrag pro Regalplatz. Die Umschlagshäufigkeit der Öko-Angebote liegt weit unter der konventioneller Produkte. Zitat aus einer sehr großen Handelskette: „Drei Tage Kaffeeaktion bringen soviel Umsatz wie unsere Öko-Handelsmarke in einem Jahr“. Wegen der geringen Umschlagsgeschwindigkeit wird bei Öko-Produkten eine höhere Spanne angesetzt. Dadurch wird Öko noch teurer. Die Preisbarriere führt zu noch einem geringeren Umsatz und das Produkt wird vom Category-Management möglichst bald aus dem Regal genommen.

Die Ursache des Misserfolgs ist ein ungenügendes Preis-Leistungsverhältnis von Öko-Angeboten aus Sicht der Verbraucher. Dazu äußern Vertreter des LEH häufig: „Die Ergebnisse der Konsumentenforschung spiegeln sich im Laden nicht wider.“ Der Öko-Markt im LEH ist ein Markt ohne bekannte Markennamen. Also ist die Öko-Auslobung die Marke im Sinne einer Kauforientierung. Folglich reicht der alleinige Öko-Nutzen beim gegebenen Premium-Preisniveau für das Erreichen höherer Marktanteile nicht aus. Öko-Dachmarken stehen nur für Öko-Kompetenz und nicht für Premiumqualität, d.h. sie sind in den Augen der Kunden nicht das beste Müsli, nicht die leckersten Kekse, nicht der fruchtigste Saft etc.

Innovationen werden sonst immer von Marken-Herstellern entwickelt und am Markt durchgesetzt. Deswegen gestehen Manager aus dem Handel den Markenherstellern einen Kompetenzvorsprung zu. Aber auch die Erfahrungen mit Marken-Öko sind größtenteils schlecht. Isolierte Einführung von verstreuten Öko-Markenangeboten hatte keinen Erfolg, v.a. nicht im Trockensortiment.

Wir folgern aus den Problemen, dass Öko-Angebote einen klar erkennbaren Beitrag zur Qualitätsabhebung eines Produktes und insgesamt der Profilierung einer Handelskette liefern müssen. Die Vollsortimenter versuchen – ohne nennenswerte Erfolge - den Preiskampf

mit Aldi auf der Ebene der sog. Aldinativen mitzuhalten. Folglich ist davon auszugehen, dass die Vollsortimenter mittelfristig echte Qualitäts-Alternativen zum Discount-Angebot aufweisen müssen. Die aktive Positionierung im Öko-Markt ist eine solche echte Alternative, erfordert aber die Bereitschaft zu einem Investitionsvorlauf, wie das Beispiel „tegut“ zeigt.

Die Abbildung 3 zeigt den Beitrag, den Öko-Angebote bei einer aktiven Marketingstrategie zur Qualitätspositionierung der Vollsortimenter im LEH leisten können. Gegenwärtig wird dieser Synergieeffekt in der Masse des Handels nicht erreicht. Die Öko-Angebote bleiben weit hinter ihren Möglichkeiten zurück.

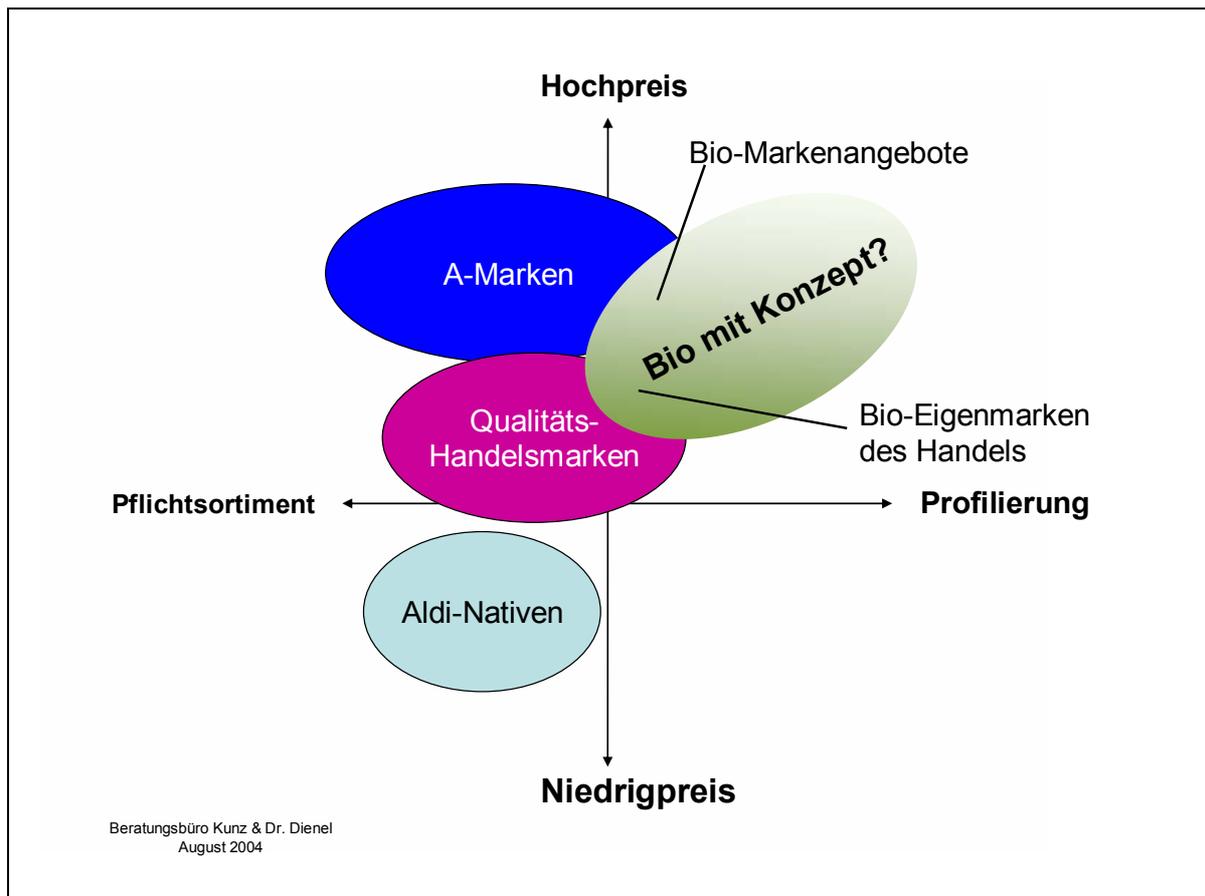


Abbildung 3 Möglicher Beitrag von Bio zur Qualitätspositionierung im LEH

Unsere Gespräche zeigen, dass im Handel Wissensdefizite bestehen und Konzepte für eine breitere Zielgruppenansprache fehlen. Diese Defizite im Handel können der Ernährungsindustrie ein Profilierungsfeld bieten, indem sie dem LEH das fehlende Know-how in Form von produktübergreifenden Öko-Konzepten in Kombination mit ihren Produkten anbietet. Den LEH zu unterstützen heißt, sich in die Lage des Handels zu versetzen. Öko-Angebote können und müssen einen Beitrag in der Qualitätsabhebung der Vollsortimenter gegenüber dem Discount-Trend liefern. Auf die daraus resultierenden Anforderungen gehen die folgenden Kapitel Schnittstellen-Probleme und Kooperation ein.

5. Schnittstellen-Probleme

Forschungsfragen:

Die schwierige Zusammenarbeit mit dem LEH ist aus Sicht der Hersteller das Hauptproblem für die Entwicklung ihrer Öko-Angebote. Es stellte sich heraus, dass eine Vielzahl von Abteilungen und Personen an der Zusammenarbeit beteiligt ist.

Für das Management der Schnittstellen ist es wichtig herauszufinden, welche Probleme die Akteure auf welcher Stufe und auf welcher Ebene in den Öko-Projekten haben.

Hypothesen

An den ungelösten Schnittstellenproblemen scheitert die Erschließung der Ökoabsatzpotenziale im LEH.

Die Voraussetzungen für ein Interesse an einer Zusammenarbeit liegen im marketingstrategischen Bereich und im zwischenmenschlichen Beziehungs- und Kommunikationsgeschehen.

Marketingstrategisch müssen beide Seiten vom strategischen Öko-Nutzen überzeugt sein, und diese Überzeugung müssen auch die operativen Abteilungen teilen.

Nicht genannte Öko-Vorbehalte und Beziehungsstörungen (Eisberg-Modell der Kommunikations- und Beziehungsgestaltung) führen zu Störungen in der Öko-Projekt-Umsetzung auf der Sachebene.

Erkenntnisse

Die Hersteller sind über die Ziele und Anforderungen des Handels im Bereich Öko-Vermarktung ungenügend informiert. Eine wichtige Ursache dafür sind die diffusen Kontaktstrukturen für Öko-Produkte. Seitens der Ernährungsindustrie verteilt sich die Zuständigkeit im operativen Kontakt mit dem Handel auf eine Vielzahl von Vertriebsmitarbeitern (Key-Accounter). Und in den Handelshäusern ist der Einkauf der Öko-Produkte auf eine Vielzahl von Warengruppeneinkäufern verteilt. Auch dort, wo es einen zentralen Ansprechpartner/Manager für das Öko-Produktsortiment gibt, muss dieser Sortimentsentscheidungen und d.h. Einlistungsentscheidungen mit den Warengruppeneinkäufern abstimmen.

Die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel im Bereich Öko-Vermarktung läuft bis auf wenige Ausnahmen operativ, d.h. der Kontakt läuft zwischen dem Vertrieb des Herstellers (den Key-Accountern) und dem Einkauf des Handels. Einzelproduktübergreifende Strategien für eine aktive Entwicklung der Öko-Gesamtsortimente wurden dementsprechend bisher zwischen Ernährungsindustrie und LEH nicht geplant.

Schnittstellenprobleme aufgrund des Category-Managements im Handel:

Der Handel vermisst seitens der Ernährungsindustrie abgestimmte Öko-Konzepte, die ihm einen Weg aus der Entwicklungsblockade in ihrer Öko-Vermarktung aufzeigen. Aber die interne Struktur des Handels ist in den allermeisten Fällen auf Öko-Projekte nicht eingerichtet. Öko ist eine Nebenaufgabe mit geringer Priorität. Meistens ist Öko bei Einkäufern für Handelsmarken oder mit noch geringerem Einfluss beim Qualitätsbeauftragten angesiedelt.

Die Entwicklung des Öko-Sortiments stellt aber eine Querschnittsaufgabe dar, ist strategisch mithin eine Cross-Category. Diese Anforderung trifft im LEH auf das Category-Management (siehe Abbildung 4 Öko-Angebote als strategische Cross-Category). Die Entwicklung von strategischen Ansätzen für Geschäftsnischen ist im arbeitsteiligen Warengruppen-Management sehr schwierig.

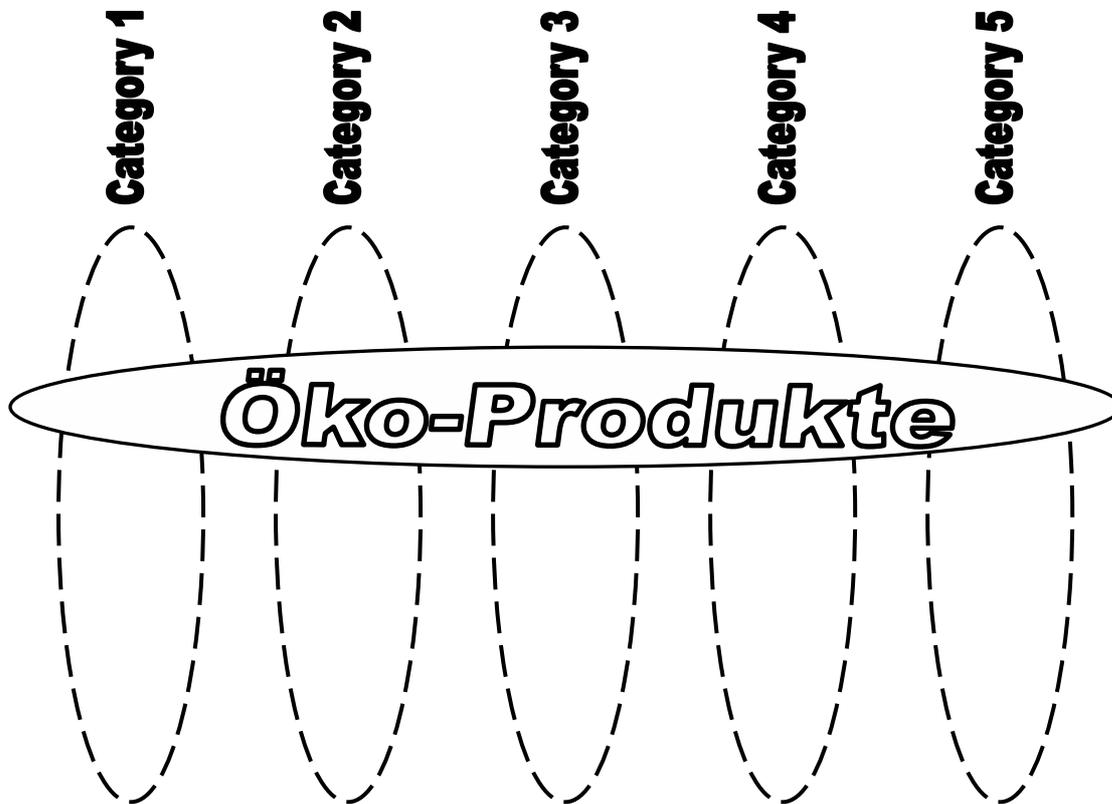


Abbildung 4 Öko-Angebote als strategische Cross-Category

Wie bei den großen Herstellern müssen zudem auch im Handel die Ansprüche der strategischen (z.B. Einkaufsleitung, Marketing) und operativen Abteilungen (z.B. Warengruppen-Einkauf) abgestimmt werden. Dies gibt es im Schnittstellen-Management zu berücksichtigen. Die internen Schnittstellen im Unternehmen müssen in der externen Kooperation berücksichtigt werden (intravertikale Produktionskette).

Externe und interne Schnittstellen müssen miteinander abgestimmt werden. Die operativen Abteilungen Verkauf (Key-Accounter) und Fach-Einkäufer müssen über die Öko-Strategie informiert und von ihr überzeugt sein.

Die Umsetzung von strategischen Konzepten läuft über die operative Schnittstelle in den Verkaufsgesprächen. Intern werden die Konzepte in abteilungsübergreifenden Arbeitskreisen besprochen und kontrolliert. Der Kontakt zwischen den strategischen Abteilungen ist meist nur gering ausgeprägt. Da Bio als ein Nischenmarkt behandelt wird, wird das Thema zwischen Industrie und Handel vernachlässigt.

Abbildung 5 zeigt die internen und externen Schnittstellen. An allen Schnittstellen müssen etwaige Barrieren abgebaut werden, damit die Kooperation im Öko-Bereich erfolgreich ist.

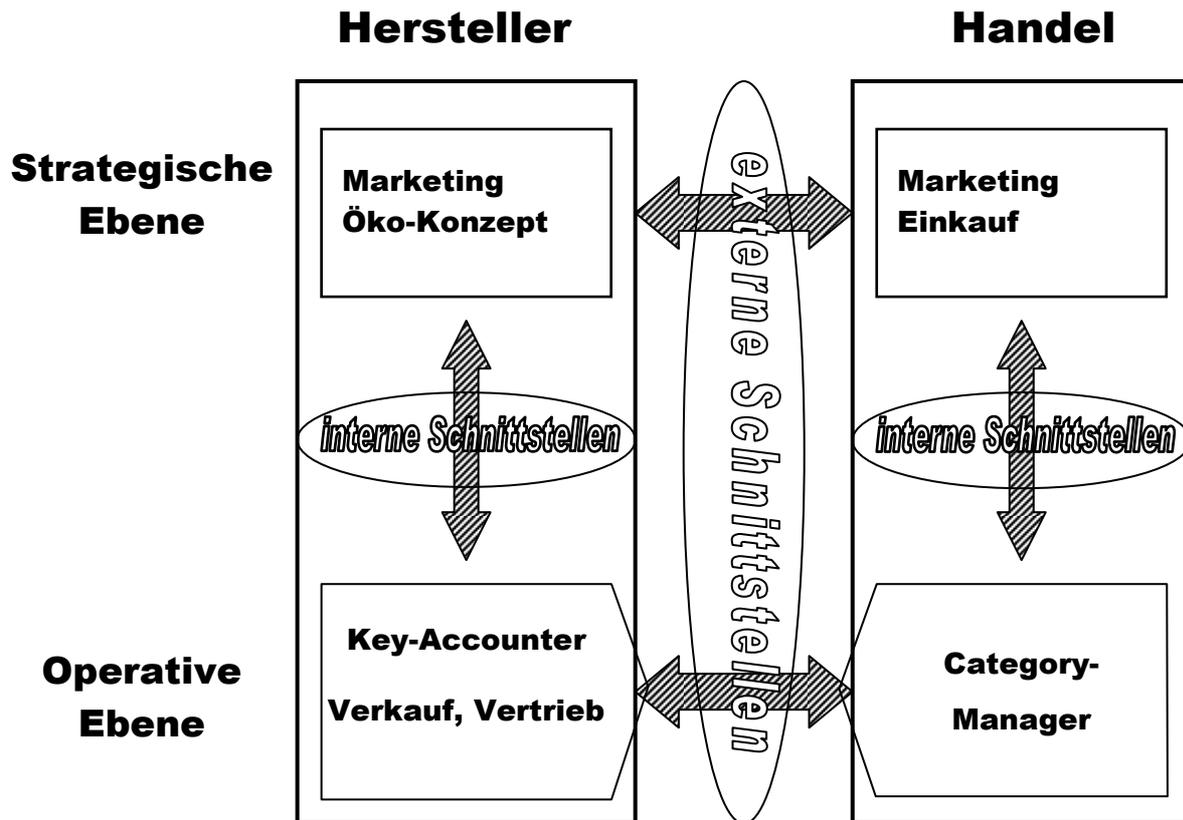


Abbildung 5 Externe und interne Schnittstellenprobleme zwischen Herstellern und Handel

Dies hat wiederum negative Auswirkungen auf die Kontakte auf der operativen Ebene, denn die Einkäufer orientieren sich an den strategischen Zielkorridoren, die Ihnen von strategischer Ebene in den thematischen Arbeitsgremien vorgegeben werden. ROEB (2003) führt am Beispiel einer national vertretenen LEH-Kette mit hohem Zentralisierungsgrad als Gremien auf:

- Strategiesitzung einer Vertriebsschiene (Turnus jährlich)
- Einkaufskoordinationssitzung (Turnus quartalsweise)
- Category-Management Koordinationssitzung (Turnus wöchentlich)
- Category-Management Team einer Vertriebsschiene (Turnus monatlich)
- Regionalleitersitzung einer Vertriebsschiene (Turnus monatlich)
- Bezirksleitersitzung einer Vertriebsschiene (Turnus jährlich)

Bei geringem Zentralisierungsgrad kommen noch meist weitere Gremien, die zwischen Zentralen und Regionalgesellschaften vermitteln, hinzu. Diese Gremien sieht er wie die Basis eines Eisbergs (siehe Abbildung 6) auf dessen Gipfel der Kontakt zum Einkäufer erfolgt.

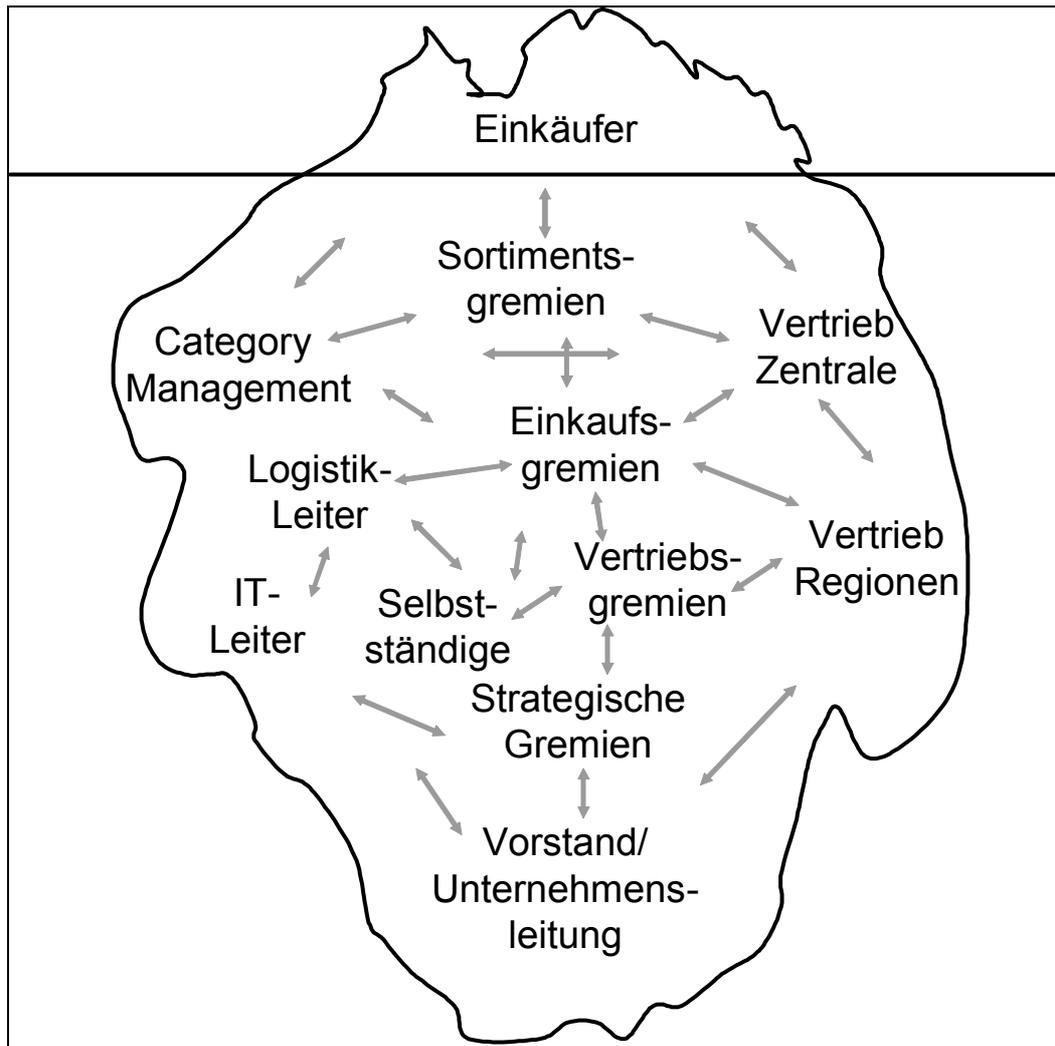


Abbildung 6: Einfluss interner Strukturen (Schnittstellen) auf Einkaufsentscheidung (ROEB 2003)

ROEB (2003) fasst die Folgen der Gremienpolitik zusammen:

- In allen marktbedeutenden Handelsunternehmen hat die Industrie im Einkauf ihre Gesprächspartner.
- Die Zahl der Gespräche wächst, die Gelegenheiten, dem Handel persönlich etwas Neues vorzustellen, nehmen zu.
- Aber: Die Hersteller haben offensichtlich nur mit einem Teil der Personen, die für Sortimentsentscheidungen relevant sind, direkten Kontakt.

Der Zielkorridor für das operative Gespräch ist vielschichtig und auf verschiedenen Entscheidungsebenen und in Gremien langfristig vorbereitet. Die Kontaktaufnahme an der externen Schnittstelle muss diesen vielschichtigen internen Schnittstellen Rechnung tragen und insbesondere den Aufbau eines Bio-Projekts langfristig strategisch mit dem Handel vorbereiten. Für Öko-Angebote mit ihrem Cross-Category-Charakter gilt es, die internen Entscheidungsstrukturen im jeweiligen Handelsunternehmen möglichst genau zu erfassen und in die Kommunikation einzubeziehen.

6. Kooperationsbedarf im Öko-Marketing

Aufgrund der Schnittstellenprobleme in der Öko-Vermarktungskette sind in allen Absatzstufen Abstimmungs- oder Kooperationsvorhaben zu entwickeln (siehe Abbildung 7).

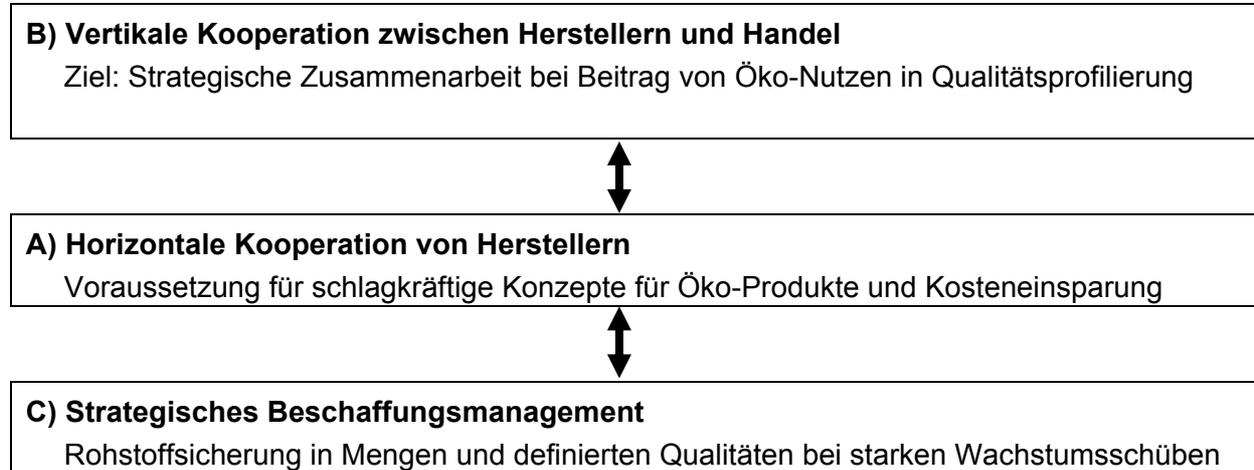


Abbildung 7 Marktstufen und Aufgabenfelder für Kooperationsmarketing

Als Ausgangspunkt von Kooperationsvorhaben wählen wir aufgrund der Marktverhältnisse die Herstellerseite. Die horizontale Kooperation von Herstellern (Schritt A) bildet derzeit die Voraussetzung für die strategische Zusammenarbeit mit dem Handel (Schritt B). Wird dadurch ein starker Umsatzschub auf der Nachfrageseite initiiert oder erwartet, muss die Sourcingproblematik mit eingeplant werden (Schritt C). Bereits heute bestehen für definierte Qualitäten Bezugsprobleme im Öko-Rohstoffmarkt. Dies gilt selbst für Situationen quantitativer Überschüsse wie im Fleischmarkt für die Belieferung von großen Wurstverarbeitern. Die Lösung des Problems erfordert Absatzgarantien für die landwirtschaftliche Erzeugungs- und Erfassungsstufe.

Eine Kooperation kann nur funktionieren, wenn alle Partner einen Nutzen aus dieser Kooperation ziehen. Welcher Nutzen ist für welche Beteiligten auf welchen Marktstufen zu erwarten?

- Auf Ebene der Hersteller
- Auf Ebene des Handels (welche Leistungen sollen Hersteller anbieten?)

Welche Zielbereiche löst man besser kooperativ, welche besser betriebsindividuell?

Wie lassen sich gemeinsame Ziele verbindlich und für alle gleichermaßen verständlich festlegen?

Durch welche Erfolgskennwerte und qualitativen Erfolgsindikatoren lässt sich der Mehrwert der Kooperation messen oder beurteilen?

Welchen Entwicklungszeitraum muss man einplanen?

Welche Kooperationsbarrieren gibt es?

Wie kommt man zu gemeinsamen Entscheidungen, Finanzierung und Lenkung?

7. Horizontale Kooperation zwischen Herstellern

Spezielle Forschungsfragen horizontale Kooperation

Organisation von Kooperation (Organisationsform, Management, wen beteiligen)?

Wie kommt man zu einem gemeinsamen Kooperationsinhalt (Marketing-Konzept)?

Worin besteht der gemeinsame Kooperationsinhalt (Marketing-Konzept)?

Hypothesen

Kooperation erforderlich, um kritische Umsatzmasse für Investitionsrentabilität zu erreichen.

Kooperation senkt die Stückkosten von Marketingmaßnahmen, Lernkosten und Pionierkosten.

Kooperation ist Marketinginstrument bei der Überwindung der Wahrnehmungsschwelle der vereinzelt Öko-Angebote im LEH

Netzwerk ist strategische Plattform der Hersteller gegenüber dem LEH (Sprachrohr & Ansprechpartner).

Netzwerk ist ein Abstimmungsinstrument (Koordination und Lenkung)

Erkenntnisse Kooperation

Es sind wenige Erfahrungen vorhanden - Kooperation ist im Lebensmittelmarkt selten anzutreffen. Es gibt eher Cross-Marketing-Aktivitäten innerhalb von Großfirmen wie Unilever oder bilaterale Aktionen.

Kooperation im Netzwerk dient neben der Abstimmung und Entwicklung gemeinsamer Maßnahmen :

- dem Informationsaustausch,
- dem Erfahrungsaustausch
- und der gegenseitigen Motivation und Ermutigung.

Kooperations- oder Netzwerk-Aufbau

Die Dynamik von Gruppenaufbau und später im Gruppenprozess ist von psychologischen Faktoren bestimmt. Zunächst muss eine kritische Startmasse zusammengebracht werden. Dazu sind namhafte Hersteller mit Zugkraft durch ihre Marktbedeutung, gute Kontakte zum Handel, persönliche Netzwerke der Organisatoren oder von Teilnehmern nötig. Sehr förderlich für die Dynamik sind gemeinsame Arbeitstreffen mit einzelnen LEH-Ketten zu möglichen Öko-Vorhaben. Wenn der Handel auf entsprechender Führungsebene Interesse zeigt, wird die Teilnahme für die Hersteller quasi zu einer Pflicht. Die gemeinsamen Interessensbekundungen führen zu einem Handlungsdruck, gemeinsam die Marktbarrieren für die Entwicklung des Öko-Absatzes zu überwinden. Das zeigt, dass die horizontale Kooperation auf den gemeinsamen Erfolg in der vertikalen Zusammenarbeit mit dem Handel hin ausgerichtet ist und sein muss. Und dass man also gleichzeitig auf beiden Seiten der Schnittstelle Hersteller-Handel aktiv sein muss.

Ersten vorbereitenden Treffen müssen rasch Kooperationskonzepte mit klaren Zielen und Umsetzungsanleitungen folgen. Gleiche Zielsetzungen müssen sich auf die Kernbereiche des Kooperationsvorhabens beziehen.

Die **Kosteneinsparung** ist ein wichtiger Grund für Kooperation. Gemeinsame Promotionskosten pro Hersteller weit weniger als einzeln durchgeführte. Kooperativ lassen sich die Kostenschwellen für große Marketingmaßnahmen gemeinsam überwinden, dies betrifft auch gemeinsame Marktforschungen. Die jeweils kleinen Marketingetats für die Öko-Produkttrange werden gebündelt.

Kosteneinsparungen alleine reichen nicht aus. Kooperation darf nicht nur auf Kostenebene wirken, sondern muss auch über den **Kooperationsnutzen** motiviert sein. Es ist der Nutzen für jeden Hersteller herauszuarbeiten. Dieser Nutzen ist je nach Hersteller und Produktgruppe durchaus unterschiedlich. Übergreifende Nutzenaspekte eines Netzwerkes sind:

- Die Wahrnehmungsschwelle beim Konsumenten meistern.
- Gemeinsam Konzepte statt vereinzelte Produkte anbieten (Marketingkonzept zu „Bio in Markenqualität“ vom Januar 2004).
- Gemeinsam beim Handel konzeptionell auftreten und Gehör finden auf strategischer Ebene.

Firmenindividueller Nutzen:

- Die Kooperationskompetenz des Netzwerkes diene als Argument für Einlistungsgespräche oder als Argument für die Fortführung der Listungsentscheidung.
- Informationsaustausch über die Situation in verschiedenen Handelshäusern.

Für die Beteiligung ist immer die Frage zu beantworten, was das Netz kann, was das einzelne Unternehmen nicht kann.

Synergieeffekte quantifizieren:

Die Synergieeffekte sind auf der Kostenebene und auf Nutzenebene möglichst zu konkretisieren. Dies ist auf der Ebene der gemeinsamen Maßnahmen/Aktionen leichter als auf der Ebene der gemeinsamen strategischen Arbeit. Die Größen Informationsaustausch und Motivation sind nicht quantifizierbar, zumindest nicht zu einem vertretbaren Aufwand. Sie können aber durch entsprechende Aufbereitung von Konzepten, Analysen aus der Netzwerkarbeit sichtbar gemacht werden.

Kooperationsmanagement

Die Erfahrungen mit dem parallel zum F&E-Projekt gestarteten Kooperationsprojekt Netzwerk „Bio in Markenqualität“ zeigen, dass der Gruppenprozess der Führung durch eine zentrale **Koordinationsstelle** als Projektkoordinator und Ideengeber bedurfte. Die Öko-Thematik ist bis auf eine teilnehmende Molkerei kein zentrales Marketingthema in den Unternehmen. Das Out-Sourcing des Spezialfeldes Konzepte und Kooperation im Feld „Öko-Marketing“ stellt einen ersten Nutzen für die Teilnahme dar.

Institutionelle Ausgestaltung: Die Bereitschaft zum Aufbau einer festen Organisation ist bei einem Netzwerk nicht gegeben. Reversible vertragsgebundene Organisation wird eingegangen. Man will in Jahresabsprachen testen, ob die Kooperation einen Nutzen für die Marktbearbeitung erbringt. Die gewählte Lösung ist ein bilateral über einen externen

Dienstleister organisiertes Netzwerk. Der Dienstleister ist das externe Kooperationsbüro. Er muss unternehmensneutral aufgestellt sein.

Das Management muss gemeinsame Arbeit vorbereiten und Impulse geben. Aber es muss zur Partizipation kommen, damit es in der Kooperation zu emotionalem Involvement der Hersteller kommt, die Kooperation „unser Netzwerk“ wird.

Kooperationsprozesse lassen sich durch thematische Arbeitsgruppen und konkrete **operative Projekte** verstärken. Zum einen sammelt man konkrete Kooperationserfahrungen, zum anderen wird für alle Beteiligten sichtbar, dass tatsächlich etwas passiert. Das Netzwerk „Bio in Markenqualität“ führte im Jahr 2004 gemeinsame Messeauftritte, gemeinsame PR-Aktivitäten und eine gemeinsame, flächendeckende POS-Promotion in einer Handelskette durch (siehe folgendes Kapitel).

Die rasche Aktionsorientierung stärkte die Bindung der Hersteller an das Netzwerk. Sie demonstriert unmittelbar die Wirkung der Netzwerkarbeit. Sie erzeugte aber auch einen hohen Erwartungsdruck hinsichtlich schneller Umsatz- oder Leistungserfolge. Diese gelangen aber nur einem Teil der Hersteller. Es muss also erklärt werden, dass es sich um einen Entwicklungsprozess, um Prototypen gemeinsamer Vorhaben handelt. Es muss verhindert werden, dass die Zusammenarbeit in Aktionismus abgleitet. Es bedarf der **strategischen Erörterung und Weiterentwicklung** der Netzwerkperspektiven.

Die Erfolgsfaktoren für horizontale Kooperation fasst Abbildung 8 zusammen:

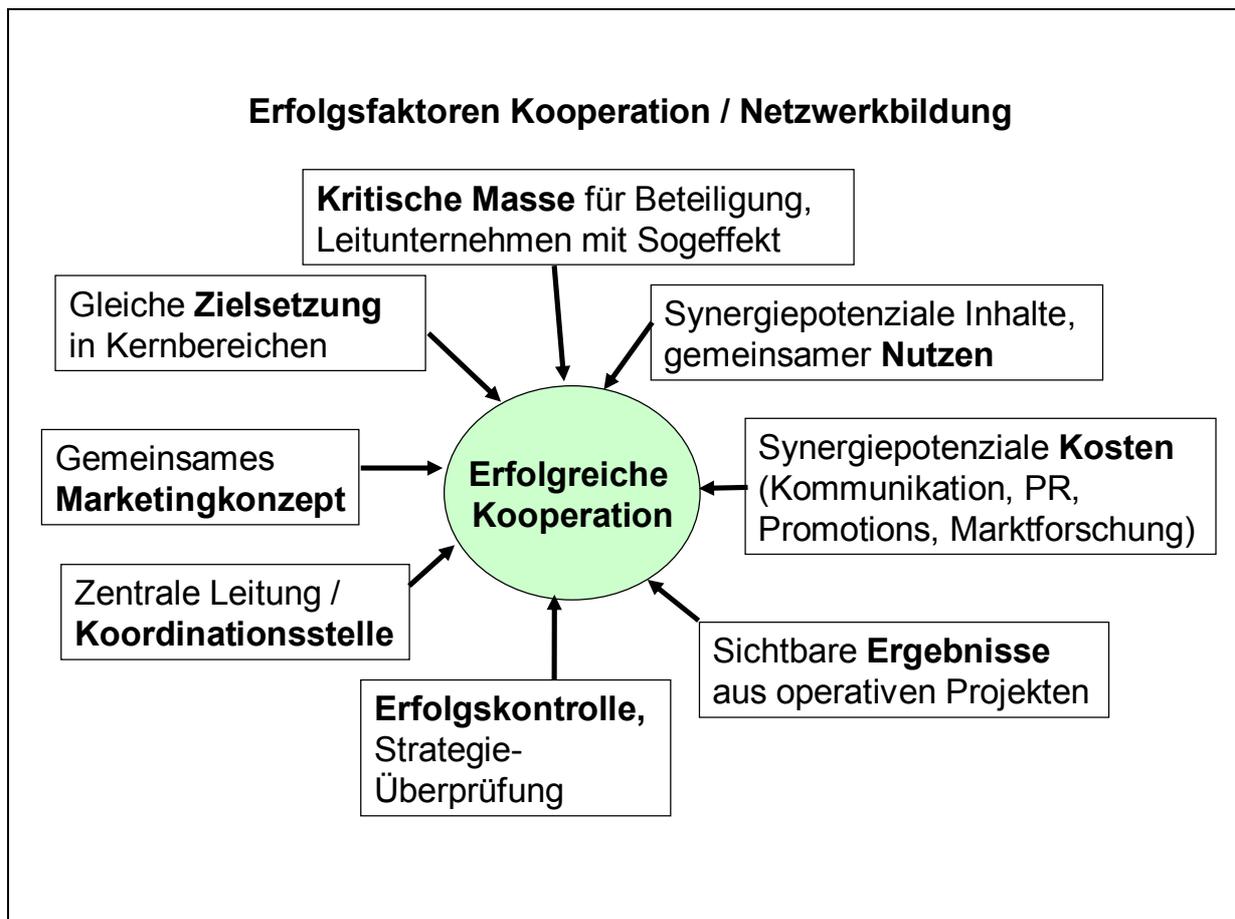


Abbildung 8: Erfolgsfaktoren Kooperation

Weiterer Forschungsbedarf

Welche Erfolgsvorbilder für Kooperations-Marketing im Lebensmittelmarkt gibt es? Hat Kooperation neben Markt und Hierarchie überhaupt eine Chance in Wettbewerb und Konkurrenz?

Wie können wir die Hersteller stärker involvieren und an der Diskussion beteiligen?

Wie können wir ihr Fachwissen und ihre Kontakte für das Netzwerk nutzbar machen?

Problem kurzfristiger Entscheidungshorizont:

Welche stabilitätsfördernden Maßnahmen gibt es? Wie kann man das Auseinanderfallen von Netzwerken verhindern? Wie erreicht man dauerhafte Kooperationsbereitschaft?

Möglichkeiten der Weiterentwicklung Netzwerk Öko in Markenqualität:

Aufbau und Übertragung des Konzeptes auf weitere Firmen: Die bisherige Netzwerkarbeit konzentrierte sich auf größere Hersteller. Viele spezialisierte Naturkosthersteller suchen nach Möglichkeiten zur Erweiterung ihrer Absatzmärkte und sind daher ebenfalls an der Belieferung des LEH meist unter Zweitmarken interessiert. Welche organisatorischen Voraussetzungen müssen seitens spezialisierter Naturkosthersteller entwickelt werden, um dem LEH strategische Konzepte für ihre Öko-Angebote mit Pull-Wirkung anzubieten?

8. Vertikale Kooperation zwischen Herstellern und Handel

Forschungsfragen:

Wie eine strategische Zusammenarbeit bei Öko zwischen Herstellern und Handel erreichen?

Ist dazu der Aufbau von Kooperationsstrukturen erforderlich?

Welchen Kooperationsnutzen können die Hersteller dem Handel bieten? Welche Marketing-Instrumente können sie vereint besser als der Handel anbieten?

Hypothesen

Es sind Öko-Marketingkonzepte statt nur Einzelprodukte erforderlich für Öko-Erfolg im LEH. Um dies anzubieten braucht es Kooperationskompetenz – horizontal, indem die Einzelkonzepte abgestimmt werden und vertikal, indem diese auf die Anforderungen des jeweiligen Handelspartners abgestimmt werden.

Vertikale Kooperation bedarf der horizontalen Kooperation (und damit lateralen Abstimmung) der Hersteller.

Ein abgestimmtes Handeln von Ernährungsindustrie und Handel ist erforderlich, um die Entwicklungsbarrieren zu überwinden.

Erst der Top-Down-Ansatz öffnet die Tür für mehr Öko-Engagement im LEH, d.h. die strategischen Leitungsebenen müssen einbezogen werden.

Erkenntnisse

Die vertikale Kooperation gestaltet sich schwierig. Öko ist beim Handel kein zentrales Thema. Und Öko war - und ist es zum Teil noch - ein Versuchsfeld für die Entwicklung von Eigenmarken im Premiumbereich. Als Profilierungsinstrument steht diese Handelsmarke dann gegen die Angebote der Markenindustrie.

In einigen Häusern wird keine Eigenmarke geführt; andere Handelsketten sehen die enttäuschende Absatzentwicklung ihrer Öko-Eigenmarken und suchen nach Alternativen. Von diesen Handelshäusern wird das Angebot Öko in Markenqualität als Kooperationskonzept der Industrie sehr begrüßt. Es werden aber hohe Erwartungen geweckt. In den Augen des LEH greift das Angebot Öko in Markenqualität noch zu kurz. Daher wird vom Handel gefordert:

- Breitere Produktränge
- Weitere bekannte Markenartikel mit Pull-Wirkung
- Mehr Investitionen in Marketing durch Hersteller („Markenpower“)
- Werbekostenzuschüsse und Einlistungsgelder

Problematisch ist die Zusammenarbeit mit den Eigenmarken-Managern. In einigen Handelshäusern sind diese für die Weiterentwicklung der Öko-Strategie zuständig und sehen in Bio-Markenprodukten eine Bedrohung ihrer Stellung im Haus.

Der Top-Down-Ansatz ist notwendig, aber nicht hinreichend. Operative Leitungsebenen müssen eingebunden und überzeugt sein.

Im Öko-Geschäft sehen sich beide Seiten als Verlierer. Der Handel fordert daher Werbekostenzuschüsse und Listungsgelder. Die Hersteller fordern ihrerseits eine Befreiung von diesen Zahlungen für die wenig rentable Öko-Range.

Fallbeispiel Bio in Markenqualität

Aus den Überlegungen zu den Synergieeffekten zwischen Markenimage und Öko-Image wurde das Konzept „Bio in Markenqualität“ entwickelt. Aus der Zusammenführung der Synergieeffekte ergeben sich für die Kampagne „Bio in Markenqualität“ die in der folgenden Tabelle 3 dargestellten Nutzenbereiche für die Zielgruppe der gelegentlichen Öko-Verwender. Die Tabelle bezieht sich auf die im Kapitel 3 dargestellten Ergänzungseffekte zwischen Marken-Image-Werten und Bio-Werten (siehe Tabelle 1 Positive Eigenschaften von Öko-Produkten und Marken-Produkten S.6).

Tabelle 3 Nutzenaspekte Bio in Markenqualität

Marke adelt Bio	Bio in Markenqualität
Marke steht für Geschmack und Genuss	Vertrauter Premium-Geschmack
Marke steht für hohe gleich bleibende Qualität Marke steht für Produktsicherheit (Vertrauen)	Hohe gleich bleibende Qualität. Sicherheit durch Kontinuität → Vertrauen in Produktsicherheit.
Marke steht für breite gesellschaftliche und soziale Akzeptanz (Image)	Damit kombiniere ich das beste aus zwei Welten.
Marke steht für Innovation, ist also spannend für den Kunden	Die machen sich Gedanken. Die sind toll.
	Bio adelt Marke > Vertrauen in „da ist nur das drin, was ich möchte“. > Echtes Produkt. > Weniger ist mehr. > Frei von Zusatzstoffen Gut für die Umwelt, also auch für mich

Über die Umsetzung dieses Konzeptes am Point of Sale (POS) wurde mit verschiedenen Handelshäusern verhandelt. Das Hauptproblem bestand in dem ungleichmäßigen Leistungsstand der Hersteller im Netzwerk „Bio in Markenqualität“.

Im Sommer 2004 wurde bei einem Großflächenanbieter, bei dem sechs der 10 Hersteller gelistet waren, eine flächendeckende Verkaufsförderungsmaßnahme durchgeführt. In einem anderen Handelshaus wurde eine Verkaufsförderungsmaßnahme als Test durchgeführt.

Das Kampagnekonzept am POS wird in den folgenden Charts illustriert:

Abbildung 9 Vier Charts zum POS-Promotion Konzept Bio in Markenqualität 2004

	<h2>Kampagnenkonzzept</h2>
	<div style="text-align: center;">  </div> <p>9 namhafte Hersteller und der größte deutsche Fruchthändler haben sich im Netzwerk „BIO IN MARKENQUALITÄT“ zusammengeschlossen, um gemeinsam das Marktpotenzial für Bio-Produkte zu erschließen.</p>

	<h2>Produktpalette Bio in Markenqualität</h2>
	<div style="text-align: center;">  </div> 

	<h2>Promotion Bio in Markenqualität</h2>
         	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;">Geschultes Promotion- Personal</div> <div style="width: 40%; text-align: center;">  </div> <div style="width: 30%;">Deckenhänger</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%;">Bekannte Marken</div> <div style="width: 40%; text-align: center;">attraktive Degustation</div> <div style="width: 30%;"></div> </div>
 <p>BIO IN MARKEN QUALITÄT <small>(LUST AUF MEHR.)</small></p>	

	<h2>„Masse macht Masse“</h2>
         	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"></div> <div style="width: 40%; text-align: center;">  </div> <div style="width: 30%;"></div> </div> <div style="margin-top: 10px; text-align: center;"> <p>Ein kleiner Marktplatz mit Sonderdisplays auf ¼ Chep-Paletten nimmt Bio das „Apothekenpreis-Image“ und animiert zum Kauf der Ware.</p> </div>
 <p>BIO IN MARKEN QUALITÄT <small>(LUST AUF MEHR.)</small></p>	

Die Durchführung der Promotion „Bio in Markenqualität“ erforderte einen erheblichen Koordinationsaufwand. Dies verdeutlicht die Aufstellung der Arbeitsschritte:

Vorbereitung

Abstimmung mit strategischer Ebene Hersteller

- Konzept diskutiert
- Verkostung gemeinsamer Rezepturen
- Sonderplatzierung über Viertel-Chep-Paletten

Abstimmung mit der Zentrale des Handelshauses (Großflächenanbieter)

- Vorstellung des Konzeptes im Februar 2004
- Ausarbeitung schriftliches Konzept März 2004
- Zusage für Aktion im April
- Schriftliches Briefing aller Häuser (Märkte) Ende April durch die Zentrale
- Informationsdurchgang durch alle Märkte zur Absprache Bestellmengen von den Herstellern gefordert.

Briefing der Key-Accounter der Hersteller

- Fünf Arbeitstreffen von März bis Juni bei Aurora (2×), Frosta, Bonduelle, Huober, zentrales Plenum in Hamburg im Mai
- Vereinbarung einer gemeinsamen Aufbaukontrolle vor den Promotions
- Infomappen für die Key-Accounter und Außendienstmitarbeiter zusammengestellt und verschickt Ende Mai
- Promotion-Termine und Ansprechpartner in den Märkten und in den Häusern mitgeteilt

Briefing der POS-Agentur

- Information zu unserem Promotion-Konzept
- Bereitstellung Infomaterialien für Promoterinnen
- Koordination mit Aktivitäten der Hersteller
- Rückmeldungen zur Umsetzung vor Ort

Briefing der Märkte

- Telefonische Information aller teilnehmenden Häuser
- Vor-Ort Besuch und Information von 13 Märkten Anfang Juni
- Informationen zum strategischen Konzept, zu den teilnehmenden Firmen, zu Deckenhängern und zum Gewinnspiel

Betreuung während der VKF-Aktion

Außendienst und zusätzliche Spezialkraft führen Aufbau-Kontrolle in fast allen Märkten durch:

- Aufbaukontrolle
- Sortimentsüberprüfung
- Verkostungskontrolle
- Promoterinnen-Information
- Rücksprachen mit verantwortlichen Mitarbeitern in den Märkten
- Telefonische Rücksprachen mit den Märkten

Positive Erkenntnisse:

Die Einbeziehung der Key-Accounter erbrachte neue Informationen und Zusatzkontakte. Die Ausrüstung mit einer kurzen Informationsmappe zu einem konkreten Öko-Konzept wurde als eine Argumentationshilfe sehr begrüßt.

Die Abstimmung der Hersteller untereinander funktionierte gut. Das operative Projekt erbrachte den bereits oben genannten Bindungs- und Mobilisierungseffekt.

Problemfelder:

Die Abstimmung zwischen den Warengruppen ist problematisch. Bei der Beteiligung von Trockensortimenten, Frische und Molkereiprodukten sind drei Abteilungen oder gar mehr beteiligt. Das betrifft nicht nur die Zentrale, sondern auch die Organisation in den Großflächenmärkten.

Der Informationsfluss von der Zentrale zu den Märkten war ein zentrales Problem. Diese interne Schnittstelle war auf ein Sonderprojekt dieser Komplexität – sieben Hersteller führen eine gemeinsame Promotion durch – nicht vorbereitet. Daher wurde eine direkte Ansprache der Großflächen parallel erforderlich, was einen hohen Arbeitsaufwand bedeutete. Die Einbettung in die Informationsmedien der Märkte gelang nicht. Handzettel wurden nicht wie vereinbart mit Ankündigung auf die Bio in Markenqualität Promotion verbunden.

Know-how und Motivation vor Ort waren nicht ausreichend: Es zeigte sich, dass das Fachwissen nur oberflächlich angelernt war. Die Öko-Motivation war vielfach gering, weil sie mit der eigenen Lebenserfahrung nicht in Einklang steht.

Der Einsatz von Deckenhängern und anderen Leitelementen wird vor Ort häufig als lästige Zusatzarbeit gesehen. So ist es schwierig, auf die Aktion im Geschäft aufmerksam zu machen. Auch hier spielt die Motivation der Mitarbeiter für das Anbringen von Informationshängern eine große Rolle.

Problemfeld Abgrenzung zu Öko-Drittware. Eine Verbundaktion lädt zu der Einstellung ein, dass dabei alle Öko-Produkte sonderplatziert werden könnten. So kam es zu zahlreichen Trittbrettfahreneffekten in den Märkten.

Schlussfolgerungen

Verkostungsmaßnahmen kostenschlanker gestalten.

Produktvielfalt wird durch die Sonderplatzierung am Ort der Promotion dokumentiert.

Die Verkostung kann sich auf wenige Produkte beziehen.

Mehr Information und weniger Verkostung.

Gute optische Präsenz garantieren durch Deckenhänger.

Die Verbindung zum Regalplatz verstärken, um Wiederkauf nach Ende der Zweitplatzierung zu erleichtern.

Auf Wiederholung innerhalb eines überschaubaren Zeitraums achten.

Im Vorfeld mindestens einen Ansprechpartner im Markt informieren/schulen und für gute Umsetzung der Promotion motivieren.

Strohfeuereffekt vermeiden: dazu Einbeziehung einzelner Maßnahmen in eine Öko-Jahresplanung – Voraussetzung dafür ist eine klare Öko-Strategie im Handelunternehmen.

Weiterentwicklung der Kampagne Bio in Markenqualität zum Konzept „Erfolg mit Öko im LEH“

Als Weiterentwicklung der Kampagne „Bio in Markenqualität“ wurde im Herbst 2004 ein Konzept erarbeitet, das auf einer Reihe von sechs bis acht Öko-Themenpromotions zum Teil mit Begleitaktionen beruhte (z.B. „Fit in den Frühling. Bio – Mir zuliebe!“, „Bio macht Schule“, „Schnelle Bio-Küche“, „Weihnachtsbäckerei – Genuss ohne Reue“ etc.). Dieses wurde mit Schulungsangeboten auf strategischer und operativer Ebene verbunden. Das Konzept wurde vom Handel wiederum begrüßt, aber nur unter der Maßgabe, dass die Handelsmarke einbezogen wird. Konträr dazu gab es eine Zurückhaltung, dem Öko-Thema so viel und so häufig Promotion-Raum am POS zu geben. Eine Lösung für dieses Problem könnte die Integration in die regulären Themenpromotions am POS sein.

Probleme dieses Konzeptes aus Sicht der Herstellerebene:

Verwässerung der Grenzen zwischen A-Marken (Premiummarken) und Handelsmarken. Hoher Kostenaufwand für Umsetzung und Abstimmung mit den Handelsmarken. Aufteilung der Finanzierung von Marketing-Maßnahmen zwischen Hersteller –und Handelsmarken.

Problematisch ist die Themenumsetzung auch aufgrund des heterogenen Leistungsstandes der beteiligten Hersteller in den verschiedenen Handelsketten.

Strategie-Arbeit erforderlich

Das Kooperationsangebot des Netzwerks „Bio in Markenqualität“ kann sehr viel aus den operativen Erfahrungen des Jahres 2004 im operativen Bereich der POS-Promotions und PR-Arbeit lernen. Eine Möglichkeit war die Entwicklung der Themenpromotions. Auch das Konzept der Themenpromotions löst jedoch nicht die Frage der langfristigen strategischen Zielsetzung. Eine strategische Ausrichtung von Promotions ist notwendig, um einem Stroheffekt vorzubeugen. Daher ist das F&E-Vorhaben seit dem Herbst 2004 erneut eine intensive Phase der strategischen Auswertung der operativen Erfahrungen eingetreten. Außerdem ist eine zweite Phase strategischer Beratungen mit Handel und Herstellern erforderlich. Es gilt, dem LEH nach Abschluss der Jahresgespräche und des Weihnachtsgeschäfts ab Frühjahr 2005 erneut auf strategischer Ebene zu erreichen. Damit rückt die Arbeit auf der Stufe LEH in das Zentrum des Vorhabens.

Bei der Fokussierung auf operative Konzepte, das zeigt sich als Ergebnis, gerät das Kooperationsangebot des Netzwerks beim Handel leicht in das Licht des heimlichen Handelsvertreters, der Listungsgelder und Werbekostenzuschüsse zu umgehen versucht. Das Netzwerk muss sich von einer operativen Schwerpunktsetzung hin zum strategischen Kooperationspartner des Handels entwickeln.

Dies erfordert eine Phase getrennter strategischer Forschungsarbeit zur Optimierung der jeweiligen Öko-Strategien einerseits bei den Herstellern, andererseits im qualitätsorientierten Handel. Anschließend sind Kooperationsstrategien sowohl für Hersteller als auch für Handel notwendig und aus der jeweiligen Problemlage stufenspezifisch zu entwickeln. Wenn auf beiden Ebenen die strategische Rolle der Öko-Angebote und der Kooperationsnutzen geklärt ist, sind anschließend vertikale Kooperationsvorhaben für eine erfolgreiche Umsetzung von Öko-Strategien notwendig.

Dem Handel wird durch diese Vorgehensweise signalisiert, dass im F&E-Vorhaben an der Entwicklung eines stufenneutral aufgestellten „neutralen“ Marketing-Chain-Management gearbeitet wird. Wenn beide Seiten der Schnittstelle eine Win-Win-Situation erkennen und Vertrauen in die langfristige Vorteile der gemeinsamen strategischen Arbeit fassen, wird das Kooperationsvorhaben zwischen Ernährungsindustrie und LEH großen Erfolg für die Weiterentwicklung des Öko-Absatzes erbringen.

Parallel zur Strategieweiterentwicklung wird auch 2005 an operativen Test- und Vorzeigemaßnahmen im Sinne von Leuchtturmprojekten in ausgewählten Großflächen-Märkten gearbeitet werden. Diese Arbeit wird wie im Jahr 2005 durch Mittel der beteiligten Hersteller finanziert werden.

Weiterer Forschungsbedarf

Kooperation zwischen Herstellern und Handel auf strategischer Ebene implementieren: wie kommt man zu einer Zusammenarbeit, die langfristig und nachhaltig ist? Ist eine gemeinsame Steuerungsgruppe mit Category-Captain-Funktion für Öko-Strategien oder bestimmte Öko-Sortimente vorstellbar?

Wie kann man für beide Seiten der Schnittstelle Hersteller/Handel eine Win-Win-Situation schaffen?

Welche Alternativen zu den Verhandlungsritualen der Jahresgespräche gibt es? Wie kann man das „Geben und Nehmen“ in der Verhandlungssituation „quantifizieren“?

Kann sich das Netzwerk „Bio in Markenqualität“ zur gemeinsamen Strategie-Plattform der Ernährungsindustrie für Öko-Fragen im LEH entwickeln?

Literatur

Diemel et al (2004): BLE Forschungsprojekt 514-43.50 / 02OE416: "Hemmende und fördernde Faktoren einer Umstellung der Verarbeitung auf ökologische Erzeugnisse aus der Sicht von Unternehmen des Lebensmittelhandwerks und von Verarbeitungsunternehmen"

Roeb, Th. (2003): Das Eisberg-Phänomen. Wer entscheidet im Sortimentsmanagement des Lebensmittelhandels? In LZ-Marketing, November 2003 (Hg)

ZMP (2004): Strukturen der Nachfrage nach ökologischen Nahrungsmitteln in Deutschland. Materialien zur Marktberichterstattung Band 53