Hemmende und fördernde Faktoren einer Umstellung der Verarbeitung auf ökologische Erzeugnisse aus der Sicht von Unternehmen des Lebensmittelhandwerks und von Verarbeitungsunternehmen

Herausgeberin:
Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE)
53168 Bonn
Tel.: +49 228 6845-280 (Zentrale)
Fax: +49 228 6845-787
E-Mail: geschaeftsstelle-oekolandbau@ble.de
Internet: www.bundesprogramm-oekolandbau.de

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

Auftragnehmer:
Beratungsbüro Kunz & Dr. Dienel GbR

Bundesprogramm

Ökologischer Landbau

Abschlussbericht zum
BLE Forschungsprojekt 514-43.50 / 02OE416
Berichtszeitraum 1.7. 2002-31.10. 2003

"Hemmende und fördernde Faktoren einer Umstellung der Verarbeitung auf ökologische Erzeugnisse aus der Sicht von Unternehmen des Lebensmittelhandwerks und von Verarbeitungsunternehmen"

Kurzbezeichnung "Öko-Produkte in der Verarbeitungswirtschaft"


Auftraggeber:
Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) vertreten durch die Bundesanstalt für Landwirtschaft (BLE) in Bonn

Auftragnehmer:
Beratungsbüro Kunz & Dr. Dienel GbR
Vopeliuspfad 12
014169 Berlin
Tel.: (0 30) 80 90 63 59
Fax: (0 30) 80 49 59 38
www.oekomarkt-erschliessung.de

Projektleitung:
Dr. Wolfram Dienel
Am Projektbericht haben mitgewirkt:
Jörg Kunz und Dr. Jörg Berkenhagen
Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung – Arbeitsschwerpunkte und Ergebnisse des Forschungsprojekts .......... 5

2 Situation Ökomarkt und Stand der Forschung ............................................................ 8
  2.1 Potenzial und Stand der Entwicklung nach Absatzkanälen – woher können neue Impulse kommen? ................................................................. 8
  2.2 Öko-Produkte - sympathisch, aber selten gekauft .................................................. 10
  2.3 Stand der Forschung zu den sozioökonomischen Problemen in der Öko-Verarbeitung ................................................................. 12

3 Probleme bei der Umstellung auf Öko-Verarbeitung und Öko-Vermarktung .......... 13
  3.1 Forschungsdaten .................................................................................................... 14
    3.1.1 Interviews und Workshops ............................................................................... 14
    3.1.2 Schriftliche Umfragen zu den Problemen in der Öko-Produkt-Herstellung ..... 15
      3.1.2.1 Umfrage Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft August 2001 .... 16
      3.1.2.2 Umfrage im Rahmen des Forschungsprojekts September 2002 ........ 18
  3.2 Probleme auf der Sachebene ................................................................................. 19
    3.2.1 Problemfeld Produktion .................................................................................... 20
    3.2.2 Problemfeld Markt und Marketing .................................................................... 23
    3.2.3 Problemfeld Organisation .................................................................................. 25
  3.3 Problemfeld menschliche Faktoren ....................................................................... 28

4 Spezielle Ergebnisse nach Herstellertypen ................................................................. 31
  4.1 Konventionelle Hersteller (Ernährungsindustrie) .................................................... 31
    4.1.1 Probleme auf Sachebene - primär Markt und Marketing ................................ 31
    4.1.2 Marken erschließen Märkte .............................................................................. 34
    4.1.3 Internes Öko-Projekt-Management - Spezial- und Querschnittsaufgabe .... 37
    4.1.4 Probleme auf menschlicher Ebene .................................................................... 39
    4.1.5 Spezielle Probleme nach Produktgruppen ......................................................... 42
      4.1.5.1 Obst & Gemüse ..................................................................................... 42
      4.1.5.2 Öko-Fleisch .......................................................................................... 44
      4.1.5.3 Molkerei-Produkte ................................................................................. 47
      4.1.5.4 Trockenprodukte .................................................................................... 48
      4.1.5.5 Convenience-Produkte ......................................................................... 50
  4.2 Naturkosthersteller .................................................................................................. 51
    4.2.1 Probleme der Naturkosthersteller allgemein .................................................... 51
    4.2.2 Produktgruppen .............................................................................................. 54
  4.3 Handwerk .................................................................................................................. 56
    4.3.1 Handwerk allgemein .......................................................................................... 56
    4.3.2 Handwerk Produktgruppen .............................................................................. 57
  4.4 Übersicht Kernprobleme nach Produktgruppen und Absatzkanal ....................... 60

5 Schnittstellenprobleme in der Vermarktungskette .................................................... 62
  5.1 Vertikale Schnittstelle zwischen Hersteller und Handel ....................................... 63
  5.2 Horizontale Schnittstelle zwischen Herstellern ..................................................... 66
  5.3 Beschaffungsseitige Probleme – Schnittstelle zur Landwirtschaft ....................... 68
6 Erfolgsfaktoren .....................................................................................................................70
   6.1 Erfolgsbereiche ...............................................................................................................70
   6.2 Handlungsbedarf Ernährungsindustrie
      - Modellvorhaben für Kooperation / Netzwerk „Bio in Markenqualität“ ....................77
   6.3 Handlungsbedarf Naturkosthersteller ......................................................................78
7 Forschungs- und Entwicklungsbedarf .............................................................................80
   7.1 Kooperationsmarketing ..............................................................................................80
   7.2 Absatzkanale LEH .....................................................................................................81
      7.2.1 Kooperationsmarketing im Absatzkanal LEH ......................................................81
      7.2.2 Marktforschungsbedarf zu Markenartikeln in Bioqualität .................................83
      7.2.3 Strategie zur Mobilisierung der Öko-Nachfrage im LEH ......................................84
   7.3 Forschungsbedarf Naturkostmarkt – Effizienzsteigerung durch Kooperation und Spezialisierung .................................................................85
8 Zusammenfassung .............................................................................................................87
9 Anhang: Interviewleitfaden ..........................................................................................90
10 Literatur ............................................................................................................................91
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Haupthinderungsgründe für die Verwendung von Bio-Lebensmitteln
Abbildung 2-2: Wichtigste Motivationsgründe zur Verwendung von Bio-Lebensmitteln
Abbildung 3-1: Strukturierung der Problemfelder für den Untersuchungsansatz
Abbildung 3-2: Übersicht über die Probleme auf der Sachebene
Abbildung 3-3: Übersicht Problemfeld Produktion
Abbildung 3-4: Probleme Markt und Marketing auf Konsumentenebene
Abbildung 3-5: Problemfeld Organisation
Abbildung 3-6: Strukturierung möglicher Problemfelder auf der menschlichen Ebene
Abbildung 4-1 Firmeninterne Schnittstellenprobleme – Öko als Querschnittsaufgabe
Abbildung 4-2 Ja, aber.. Barrieren gegenüber Öko-Projekten in der Ernährungsindustrie
Abbildung 5-1: Schnittstellenprobleme in der Öko-Vermarktungskette
Abbildung 5-2: Öko-Produkte sind eine Cross-Category
Abbildung 5-3: Externe und interne Schnittstellenprobleme zwischen Herstellern und Handel
Abbildung 5-4: Handelsorientiertes Leistungssystem der Marken-Hersteller

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1: Verteilung der Interviews nach Produktgruppen und Naturkostherstellern, Ernährungsindustrie, Handwerk
Tabelle 3-2: Ranking der Probleme im Vergleich zwischen dem Einstieg, der Ist-Situation und den öko-marktübergreifenden Kernproblemen
Tabelle. 3-3: Auswertung der Umfrageergebnisse vom September 2002 zu Problembereichen in der Verarbeitung von Öko-Produkten
Tabelle 4-1: Kernprobleme in den Produktgruppen differenziert nach den wichtigsten Absatzkanälen
Tabelle 6-1: Mögliche Rollen der Öko-Sortimente in der Profilierung
Tabelle 6-2: Instrumente Handelsmarketing nach Profilierungsrolle Öko
1 Einleitung – Arbeitsschwerpunkte und Ergebnisse des Forschungsprojekts


Aus dieser Erkenntnis leitete sich für ein im Oktober 2003 angelaufenes Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (F&E) folgende Aufgabenstellung ab: Es gilt eine horizontale Kooperation von Herstellern untereinander aufzubauen – ein Herstellernetzwerk - und dieses vertikal mit den Bedürfnissen des Handels zu koordinieren. Die Erfordernisse für


¹ Für die Entwicklung von Maßnahmen und Konzepten und deren Transfer in die Praxis ist ein längere Laufzeit erforderlich, wie sie in den Leitlinien des Bundesprogramms von Nieberg et al für die Maßnahmengruppe D 2001 empfohlen wurde.
Basis für das o. g. Netzwerk entstand als Begleiteffekt der Forschungs-Workshops – diese Win-Win-Situation motivierte die Manager überhaupt zur wiederholten und somit zeitintensiven Teilnahme am Forschungsprozess.

Außerdem setzte eine ebenfalls psychologisch erklärbare Sogwirkung auf weitere Unternehmen ein: Die Vernetzung ökoaktiver Markenartikler ist mit einem öffentlichen Öko-Commitment der beteiligten Unternehmen verbunden. Manchem Unternehmen ist dieses offensive Engagement im Öko-Markt allerdings noch zu unsicher. Die Angst, die eigenen konventionellen Angebote zu diskriminieren, war das am meisten umstrittene Thema in den Arbeitsstellen. Da sich die im Qualitätsmarketing notwendige und explizit angestrebte Differenzierung und die befürchtete Diskriminierung sachlich kaum unterscheiden lassen, deuten wir einen Gutteil dieser Befürchtung als persönlich motivierten Widerstand der Entscheidungsträger (siehe Kap. 3.2). Auch hier zeigte die Forschungsarbeit, wie die positive „Gruppendynamik“ zu einem offensiven Bearbeiten der Bedenken beiträgt und sich Lösungsansätze entwickeln lassen, wenn auch die Vorbehalte auf der menschlichen Ebene erkennbar werden. Es zeigt sich, dass hierzu unternehmensübergreifende Diskussionsforen an neutralen Orten und externe Beratung sehr hilfreich, wenn nicht sogar unverzichtbar sind.

Es ist die zentrale Erkenntnis des Forschungsprojektes, dass die Lösung der Kooperationsprobleme für die Weiterentwicklung des Ökomarktes einen zentralen Stellenwert haben wird. Kooperationsbereite Wirtschaftunternehmen müssen sich zusammenfinden, um die vielen einzelbetrieblich nicht lösbaren Barrieren zu überwinden und ihre Aktivitäten zielgerichtet abzustimmen. Die vorliegenden Forschungsergebnisse liefern Anstöße für Kooperationsprozesse, die in modellhaften Vernetzungsvorhaben in den verschiedenen Absatzkanälen des Ökomarktes vom Naturkostfachhandel bis zum konventionellen LEH getestet und weiter entwickelt werden müssen.
2 Situation Ökomarkt und Stand der Forschung

2.1 Potenzial und Stand der Entwicklung nach Absatzkanälen – woher können neue Impulse kommen?


2.2 Öko-Produkte - sympathisch, aber selten gekauft


2.3 Stand der Forschung zu den sozioökonomischen Problemen in der Öko-Verarbeitung


Die Untersuchung der Ernährungsindustrie stellt eine Querschnittsaufgabe dar, die gute Kenntnisse in allen Produktgruppen erfordert.

³ Hamm, U; Michelsen, J.; Wynen, E.; Roth, E. (1999) 
⁴ besonders COASE, WILLIAMSON, PICOT, KAAS, KALFASS, HOFF (Angaben siehe DIENEL 2001, S.9f.)
3 Probleme bei der Umstellung auf Öko-Verarbeitung und Öko-Vermarktung

Die Grundfragen im Forschungsvorhaben lauteten:

- Ursachen für mangelndes Engagement im Öko-Markt - Warum sperren sich Unternehmen in der Ernährungsindustrie und im Ernährungshandwerk gegen die Umsetzung von Ökomarketing-Strategien? Oder wann sind sie zu einem aktiven Engagement bereit?

- Spielen Sachprobleme (Produktion, Markt und Marketing und Organisation) oder Probleme auf der menschlichen Ebene (Öko-Motivation und Beziehungsfragen) die zentrale Rolle für die Öko-Entscheidung?

- Welche konkreten Probleme verbergen sich unter diesen beiden Oberkategorien?


Abbildung 3-1: Strukturierung der Problemfelder für den Untersuchungsansatz
3.1 Forschungsdaten

3.1.1 Interviews und Workshops

Methodik der Experteninterviews

Das zu untersuchende Problemfeld "hemmende und fördernde Faktoren in der Verarbeitung ökologischer Produkte" war zu Beginn der Forschungsarbeit noch weitgehend unerkundet und unstrukturiert. Es mangelte an Sekundärinformationen und Statistiken. Deswegen kam ein quantitativer Forschungsansatz auf der Grundlage standardisierter Befragungsbögen nicht in Frage, weil allein schon die Auswahl der Fragen und ihre Formulierung willkürlich geschehen wäre. In dieser Situation war die qualitative Sozialforschung mit offenen Fragestellungen und direkten Gesprächen zu wählen, bei der die Problemzusammenhänge und Ursachen, d.h. die Problemfelder überhaupt erst herausgearbeitet werden. Die qualitative Forschung über Experteninterviews und Workshops bietet zudem den Vorteil, dass die Themen weitaus gründlicher bearbeitet werden können. Der Befragte steigt tiefer in das Thema ein und konzentriert sich intensiv auf die Fragestellung.


Aufteilung der Interviews nach Herstellertypen


Tabelle 3-1: Verteilung der Interviews nach Produktgruppen und Naturkostherstellern, Ernährungsindustrie, Handwerk

<table>
<thead>
<tr>
<th>Produktgruppen</th>
<th>Ernährungsindustrie</th>
<th>Naturkosthersteller</th>
<th>Handwerk</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Obst/Gemüse</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>Fleisch</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Milch</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Getreide und Trockensortiment</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Convenience</td>
<td>6</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonstige (Süßwaren, Honig, Zucker, Kaffee, Gewürze)</td>
<td>6</td>
<td>---</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

3.1.2 Schriftliche Umfragen zu den Problemen in der Öko-Produkt-herstellung

Die schriftlichen Befragungen spielten für das Forschungsdesign eine beigeordnete Rolle. Die aus ihnen gewonnenen Daten erlauben eine Einschätzung der in der Wirtschaft wahrgenommenen Probleme und der Problemprioritäten. Folgende Befragungen wurden ausgewertet:

- Befragung August 2001 von Nieberg, Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft, Institut für Betriebswirtschaft, Agrarstruktur und ländliche Räume („FAL-Umfrage“)
- Eigene Befragung September 2002

Während die FAL-Umfrage allgemein, mit offenen Fragestellungen nach den Problemen der Öko-Verarbeiter fragte, wurde im vorliegenden Forschungsprojekt den Unternehmen eine geschlossene Fragebogen zu Problemen in der Öko-Verarbeitung vorgelegt. Der Hauptzweck der Befragung lag in der ersten Kontaktaufnahme, denn der Schwerpunkt der Forschungstätigkeit lag in den Experteninterviews und Workshops. Unsere Erfahrungen zeigen, dass der qualitative Wert schriftlicher Befragungen oberflächlich bleibt, weil die die aller-
meisten Unternehmer Fragebögen mit offenen Fragestellungen unter Zeitdruck mit wenig Engagement beantworten.


3.1.2.1 Umfrage Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft August 2001

Im August 2001 führte Nieberg (Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft (FAL) Institut für Betriebswirtschaft, Agrarstruktur und ländliche Räume) eine schriftliche Umfrage durch unter Verarbeitern, die im Kontakt mit dem Bioland-Verband stehen oder Lizenznehmer von Bioland sind. Geantwortet haben auf die schriftliche Befragung 182 Unternehmen. Die befragten Unternehmen stellen, das zeigen die Strukturdaten, eher den „traditionellen“ Ausschnitt des Ökomarktes dar. Es dominieren das Ernährungshandwerk (Bäcker und Fleischer) und die Naturkosthersteller, die überwiegend den Naturkostfachhandel beliefern.


Methode

Dreiseitiger Fragebogen mit geschlossenen Eingangsfragen zu statistischen Daten und einem Set offener Fragestellung, Mehrfachantworten möglich, daher ergeben sich bei vielen Fragen in der Auswertung Summen über 100% - jede Antwort wurde gleich gewichtet. Prozentangaben sind auf die Stichprobengröße von 182 bezogen, bei Abweichungen wird dies gesondert angegeben.

Struktur der FAL-Befragung August 2001

Der FAL-Fragebogen gliedert sich in folgende Bereiche:

Strukturdaten zu
- Branche und verwendete Rohstoffe,
- Bundesland,
- Anteil der Ökoverarbeitung und Umsatz mit Ökoverarbeitung,
- Seit welchem Jahr Öko-Verarbeiter?

Qualitative Fragen

Offene Fragen zu vier Themenbereichen bildeten den Schwerpunkt des Fragebogens. Es wurde nach unternehmensindividuellen Problemen bei der Ökoproduktverarbeitung und Ökovermarktung sowie nach den marktwirtschaften, also unternehmensübergreifenden Problemen gefragt. Außerdem sollte die bisherige Förderung dargestellt und ihrer Wirkung bewertet werden. Folgende Fragen wurden ausgewertet und verglichen:
Frage Thema **Einstieg**:
Welche waren die größten Schwierigkeiten beim Einstieg in das Biosegment?

Frage „**Schwierigkeiten nach Einführung**“:
Welchen Schwierigkeiten stehen Sie heute bei der Verarbeitung ökologischer Rohstoffe und bei der Vermarktung der verarbeiteten Öko-Produkte gegenüber?

Frage „**Kernprobleme allgemein / ökomarktübergreifend**“:
Wo hakt es derzeit am meisten bei der Verarbeitung ökologisch erzeugter Rohstoffe und der Vermarktung der Verarbeitungsprodukte?

**Tabelle 3-2: Ranking der Probleme im Vergleich zwischen dem Einstieg, der Ist-Situation und den öko-marktübergreifenden Kernproblemen**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Probleme beim Einstieg in Öko-Verarbeitung</th>
<th>Ist-Situation bei eingeführter Öko-Verarbeitung</th>
<th>Kernprobleme Öko-Markt allgemein</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(1) Kaufbarrieren Konsumenten (Marketingprobleme)</td>
<td>55% (1) Kaufbarrieren Konsumenten (Marketingprobleme)</td>
<td>64,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Davon Informationsdefizite</td>
<td>23,1% Davon Informationsdefizite</td>
<td>28,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>(2) Beschaffung</td>
<td>31,9% (2) Beschaffung</td>
<td>33%</td>
</tr>
<tr>
<td>(3) Know-how Mangel</td>
<td>14,8% (3) Höhere Verarbeitungskosten</td>
<td>18,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>(4) Höhere Verarbeitungskosten</td>
<td>12,6% (4) Sonstiges</td>
<td>15,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>(5) Marktstruktur</td>
<td>12,1% (5) Marktstruktur</td>
<td>15,9%</td>
</tr>
<tr>
<td>(6) Verarbeitung</td>
<td>11,5% (6) Institutionelle Probleme</td>
<td>6,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>(7) Institutionelle Probleme</td>
<td>3,8% (7) Verarbeitung</td>
<td>6%</td>
</tr>
<tr>
<td>(8) Verarbeitung</td>
<td>4,4%</td>
<td>3,3%</td>
</tr>
<tr>
<td>(9) Know-how</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>(10) Verarbeitung</td>
<td></td>
<td>2,3%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Auswertung schriftliche Befragung FAL August 2001

Die Tabelle 3-2 fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus unserer Auswertung zusammen. Sie stellt das Ranking der wichtigsten Problemmennungen dar. Die Ergebnisse basieren auf der Kodierung qualitativer Aussagen.

**Fazit Ranking der Probleme gemäß der FAL-Umfrage:**

1. **Vermarktungsprobleme** aufgrund der Kaufbarrieren bei den Konsumenten Informationsdefizite werden dabei mehr als Problem für den Gesamtmarkt (Kernproblem 28,6%), betriebsindividuell hingegen als weniger gravierend (nur 13,7% bleibendes Problem) gesehen.

2. **Beschaffungsprobleme** für das Einzelunternehmen, aber nicht so stark für den Gesamtmarkt, was auf die große Bedeutung spezifischer Qualitätseigenschaften hinweist.
(3) Die höheren Verarbeitungskosten, Stückkosten in Kombination mit Marktstrukturdefiziten behindern die Überwindung der Kostenbarriere.

Kein Problem
(4) Probleme mit der Verarbeitungs-Technologie und dem Know-how werden nicht als anhaltende Kernprobleme angesehen.
Die Nennungen für Schwierigkeiten mit der Verarbeitungstechnologie nehmen von 13,7% bei Einstieg in die Ökoverarbeitung auf 3,8% als Kernproblem ab.

3.1.2.2 Umfrage im Rahmen des Forschungsprojekts September 2002
Die Zahlen in der Klammer geben die absolute Häufigkeit der Nennungen an.

Tabelle 3-3: Auswertung der Umfrageergebnisse vom September 2002 zu Problembereichen in der Verarbeitung von Öko-Produkten
(keine Antwort = Differenz zu 100%)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Problembereiche</th>
<th>nur beim Einstieg</th>
<th>Einstieg &amp; wiederkehrend</th>
<th>kein Problem</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>keine verlässlichen Abnehmer</td>
<td>6% (3)</td>
<td>44% (22)</td>
<td>34% (17)</td>
</tr>
<tr>
<td>kein Schutz vor Preisdruck</td>
<td>0</td>
<td>42% (21)</td>
<td>42% (21)</td>
</tr>
<tr>
<td>rentable Auslastung</td>
<td>18% (9)</td>
<td>40% (20)</td>
<td>30% (15)</td>
</tr>
<tr>
<td>Mengenverfügbarkeit</td>
<td>22% (11)</td>
<td>32% (16)</td>
<td>34% (17)</td>
</tr>
<tr>
<td>Ökoqualität Rohware</td>
<td>16% (8)</td>
<td>22% (11)</td>
<td>50% (25)</td>
</tr>
<tr>
<td>zu viel Konkurrenz</td>
<td>2% (1)</td>
<td>22% (11)</td>
<td>60% (30)</td>
</tr>
<tr>
<td>Suche nach Zuliefern schwierig</td>
<td>22% (11)</td>
<td>18% (9)</td>
<td>44% (22)</td>
</tr>
<tr>
<td>Hilfs- und Zusatzstoffe</td>
<td>10% (5)</td>
<td>14% (7)</td>
<td>64% (33)</td>
</tr>
<tr>
<td>Produktionsablauf</td>
<td>16% (8)</td>
<td>12% (6)</td>
<td>60% (30)</td>
</tr>
<tr>
<td>getrennt Lagerung kompliziert</td>
<td>12% (6)</td>
<td>12% (6)</td>
<td>60% (30)</td>
</tr>
<tr>
<td>andere Technik erforderlich</td>
<td>14% (7)</td>
<td>6% (3)</td>
<td>68% (34)</td>
</tr>
<tr>
<td>Mitarbeiter Vorbehalte</td>
<td>10% (5)</td>
<td>6% (3)</td>
<td>68% (34)</td>
</tr>
<tr>
<td>Qualitätskontrolle unzureichend</td>
<td>10% (5)</td>
<td>4% (2)</td>
<td>70% (35)</td>
</tr>
<tr>
<td>Produktionstechnik</td>
<td>16% (8)</td>
<td>2% (1)</td>
<td>68% (34)</td>
</tr>
<tr>
<td>Verarbeitungs-Know-how fehlt</td>
<td>14% (7)</td>
<td>2% (1)</td>
<td>68% (34)</td>
</tr>
<tr>
<td>Leitungsebene Vorbehalte</td>
<td>0</td>
<td>2% (1)</td>
<td>82% (41)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Die Tabelle ist nach dem Ranking der Problemenennungen sortiert.

Die meistgenannten Problemfelder liegen in der Suche nach verlässlichen Abnehmern und im ungenügenden Schutz vor Preisdruck. Diese Probleme gehören zum Problemfeld der Organisationsprobleme. Ihre häufige Nennung belegt die Relevanz von Opportunismusproble-

Interessant ist auch, was nicht als Problem angesehen wird: Know-how-Mangel, Technologie-Probleme sowie Motivationsdefizite werden nur von wenigen Prozent als andauernde Schwierigkeit genannt. Dies deutet darauf hin, dass Schulungen über produktionstechnische Besonderheiten nicht erforderlich sind, die Fertigungsprofis sitzen schließlich in den Firmen selbst.

Die Daten werden in den Kapiteln 3.2 und 3.3 ausführlicher diskutiert.

### 3.2 Probleme auf der Sachebene

Zunächst sei dargestellt, welche Aspekte unter den drei Problemfeldern der Sachebene zu analysieren sind (siehe Abbildung 3-2). Im Problemfeld Produktion stehen die betriebswirtschaftlichen und produktionstechnischen Probleme im Fertigungsprozess im Fokus. Markt und Marketing untersucht die externen Problemfelder und die mit den Marketingstrategien verbundenen Probleme. Der Bereich Organisation befasst sich mit den Fragen der Abstimmung und Sicherheit in der Vermarktungskette.

#### Problemfelder Sachebene

<table>
<thead>
<tr>
<th>Produktion</th>
<th>Markt und Marketing</th>
<th>Organisation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Umsatzmengen (Rentabilitätsschwellen)</td>
<td>Kaufbarrieren beim Konsumenten</td>
<td>Strukturabstimmung</td>
</tr>
<tr>
<td>Kostentreiber</td>
<td>Teufelskreis der geringen Größe</td>
<td>Investitionsabsicherung</td>
</tr>
<tr>
<td>Qualitätsprobleme</td>
<td>Passive Ökomarkt-Strategien</td>
<td>Rohwarensicherung</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abbildung 3-2: Übersicht über die Probleme auf der Sachebene
3.2.1 Problemfeld Produktion


Eine andauernde Barriere stellen außerdem die geringen Losgrößen dar, die zu hohen Stückkosten führen (18% FAL-Umfrage 2001). Die hohen Stückkosten erwachsen aus kleinskaliger Verarbeitungstechnik (Handwerk und Naturkosthersteller) oder aus der zu geringen Auslastung großer Verarbeitungsanlagen (Ernährungsindustrie), was zu hohen Umrüstkosten (Zeitkosten) bei der Öko-Produktverarbeitung führt. Die kleinen Losgrößen halten den Fertigungsprozess in gemischten Verarbeitungsbetrieben auf (mehr zur Ernährungsindustrie im Kap. 4.1). Große Hersteller sprechen von homöopathischen Mengen in der Öko-Produktion und vom „Öko-Märktchen“.


Neben den Stückkosten gibt es ein Problem absolut zu geringer Umsätze, die einen Einsatz großer Technologien verhindern. Oftmals sind die absoluten Kosten für die Realisierung eines Vorhabens viel zu hoch für eine einzelne mittelständische Firma oder bei großen Unternehmen für ein kleines Produktortiment an Öko-Lebensmitteln. Z.B. erreichen die wenigsten Öko-Projekte genug Umsatz, um eine Werbekampagne finanziell zu rechtfertigen. Die Mengenauslastung ist nicht gegeben. Somit wird die Rentabilitätsschwelle für eine kostenaufwändige Marketingmaßnahme nicht erreicht. Mindestumsatzprobleme können auch im Know-how entstehen, wie etwa Marketingfachwissen oder in Dienstleistungsbereichen. Z.B. rentiert sich für kleine Betriebe nicht die Einstellung eines Marketing-Spezialisten.


Sourcingprobleme

Der Öko-Markt ist derzeit durch eine ausreichende Ressourcenverfügbarkeit gekennzeichnet. Dies könnte sich bei einer sehr dynamischen Marktentwicklung rasch ändern. Es gilt für
Unternehmen, die sich stärker im Öko-Markt positionieren wollen, die zukünftige Bedarfsentwicklung abzuschätzen, damit der Rohstoffbedarf auch bei raschem Marktwachstum gedeckt werden kann.

Besonders schnell können Sourcingprobleme in folgenden Produktmärkten auftreten:
- Gemüse
- Obst
- Kräuter
- Schweinefleisch
- Geflügelfleisch


Qualitäts- und Differenzierungsdefizite im Rohstoffangebot


Qualitätssicherung

Das Thema Qualitätssicherung spielt eine Rolle, wenn die durch die EU im Ökobereich vorgeschriebene Warenstromkontrolle nicht ausreicht, um Betrugsfällen und Unachtsamkeiten vorzubeugen. Große Lebensmittelhersteller fordern in der Regel die Kompatibilität mit modernen Systemen der Qualitätssicherung wie ISO 9000 etc. Der Aufbau eines Qualitätssicherungssystems sollte aber genau mit den Kundenbedürfnissen abgestimmt werden, d.h. sich an den Markterfordernissen orientieren.
Dauerhafte Kostentreiber

Daneben gibt es einige Besonderheiten, die in der Öko-Produktverarbeitung auch bei größeren Umsatzmengen zu Mehrkosten würden. So wird die qualitative Rohstoffbeschaffenheit aufgrund der schwierigeren Steuerbarkeit der Qualitätsparameter in der Landwirtschaft bei den meisten Rohstoffen immer schwankender bleiben als bei konventioneller Rohware. Auch die schwierigere Bekämpfung von Lagerschäden ist ein mengenunabhängiges Problem.

Verarbeitungsvorschriften und Zusatzstoffe


Kostentreiber Rückstandsanalytik


Kommunikationsproblem Rückstandsfreiheit


Fazit Probleme Produktion

Die höheren Stückkosten in der Öko-Produktion resultieren zu mindestens zwei Dritteln aus den kleinen Verarbeitungsmengen. Da die Preisbarriere ganz erheblich die Ausdehnung des Öko-Konsums behindert, sind Lösungsansätze erforderlich, die zu einer Bündelung der bestehenden Verarbeitungsmengen führen. Dabei handelt es sich um eine Organisationsauf-
gabe in der Vermarktungskette. Siehe als Fazit die Zusammenfassung der Probleme in der Produktion in Abbildung 3-3.

Abbildung 3-3: Übersicht Problemfeld Produktion

### Problemfelder Sachebene

<table>
<thead>
<tr>
<th>Befragung zeigt</th>
<th>Produktion</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rentabilität:</td>
<td><strong>Rentabilitätsschwellenprobleme</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Auslastung</td>
<td>➢ Kleine Mengen</td>
</tr>
<tr>
<td>Dauerproblem</td>
<td>➢ Mehrkosten bis hin zur Distribution</td>
</tr>
<tr>
<td>Rohstoffqualität</td>
<td><strong>Weitere Kostentreiber:</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>ungenügend</td>
<td>➢ Qualitätsschwankungen</td>
</tr>
<tr>
<td>22%</td>
<td>➢ Zusatzstoffe beschränkt</td>
</tr>
<tr>
<td>Höhere</td>
<td>➢ Produktionsrisiko erhöht</td>
</tr>
<tr>
<td>Verarbeitungskosten</td>
<td>(z.B. Lagerschätdinge)</td>
</tr>
<tr>
<td>(FAL-Daten) 18%</td>
<td>➢ Rückstandsanalytik</td>
</tr>
<tr>
<td>Produktionstechnik</td>
<td><strong>Resultat:</strong> Hohe Stückkosten, weil Auslastung fehlt</td>
</tr>
<tr>
<td>kein Dauerproblem 68%</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Abbildungs 3-3: Übersicht Problemfeld Produktion**

### 3.2.2 Problemfeld Markt und Marketing

Unter dem Problemfeld Markt und Marketing weist die FAL-Umfrage vom August 2001 sehr deutlich auf den zentralen Stellenwert des Konsumentenverhaltens hin. 64,3% der Unternehmen sehen Vermarktungsprobleme als Hemmfaktor an. Die ungenügende Umsetzung von grundsätzlicher Bejahung eines Ökokonsums in Kaufverhalten (die „50% gelegentlichen Ökokonsumenten“, die nur wenige Male im Jahr Öko-Produkte kaufen, s.o. Kap. 2.2.1) lässt sich mit dem Konzept der Kaufbarrieren erklären und ordnen. Die übergeordneten Kaufbarrieren beziehen sich auf ungenügende Information über die Leistungen der Öko-Produkte, fehlendes Vertrauen in die Echtheit der ökologischen Herkunft und den zu geringen Preisanteil infolge des als ungenügend wahrgenommenen Preis-Leistungsverhältnisses (ausführlich zu den Kaufbarrieren siehe DIENEL 2001, S.57 ff.)


---


Zersplitterung und Fehlendes Marketing


Investitionsprobleme

Der offensive Einstieg in den Öko-Markt stellt die Unternehmen vor ernsthafte Investitionsentscheidungen. Es bedürfte der Bereitschaft, eine langfristige Amortisation durchzustehen. Ein Anbieter von Qualitätssorten formuliert: „1% von unserem Umsatz machen wir derzeit mit Bio-Produkten, aber das Sortiment beansprucht 25% der auf der Messe ausgestellten Fläche. Wir rechnen mit Erfolg, wenn wir einen langen Atem haben, was war bei der Einführung von Rohmilchkäses in Deutschland auch so.“

Fazit Marketing-Probleme:


Das Hauptproblem des Marketing besteht demzufolge in einem Investitionsrückstand und nicht in einem Know-how-Problem. Solange die Markakteure der Marktforschung nicht glauben oder die im Weiteren noch diskutierten Barrieren nicht behoben werden, wird es nicht zu den notwendigen Vorleistungen für die Entwicklung des Öko-Marktes kommen.

3.2.3 Problemfeld Organisation


Strukturprobleme


Die Lösung der Strukturprobleme erfordert daher, den Übergang von einer Technologiegröße zur nächsten Stufe zu organisieren. Dies ist wiederum eine Frage der Abstimmung der Wachstumsziele zwischen den Vermarktungsstufen. Da es sich hierbei fast immer auch um Investitionsfragen handelt (Anschaffung eines größeren Lagers, größerer Transporter, Umstellung der Gebindegrößen, Abwicklungssysteme in der Verwaltung etc.), führen die Strukturprobleme wiederum zur Investitionsabsicherungsfrage (s.u.).

Organisationsprobleme im institutionellen Sinne


Dass die Investitionen in eine aktive Markterschließung unterbleiben, ist mit der großen Unsicherheit im Öko-Markt zu erklären. Sie entsteht intern aufgrund von Opportunismus und extern aufgrund der starken Schwankungen in der Marktentwicklung sowie den fehlenden Erfahrungswerten, die eine Voraussage über das erwartbare Marktverhalten sehr erschweren. Zum Ausgleich wären besonders verbindliche Vermarktungsstrukturen oder Geschäftsbeziehungen, also gute Kooperation erforderlich (siehe Abbildung 3-5).
Abbildung 3-5: Problemfeld Organisation


Fazit Organisationsprobleme

Folgende Felder sind beim Thema Organisationsprobleme zu bearbeiten:

1. Problembereich Investitionsunsicherheit
2. Beschaffungs- oder Absatzunsicherheit
   2.1 Sourcingprobleme
   2.2 Absatzprobleme
3. Kooperativ Rentabilitätsschwellen überwinden
4. Abstimmung, Koordination
3.3 Problemfeld menschliche Faktoren

Motivation


Diskriminierungsangst der konventionellen Ernährungswirtschaft

Der ökologische Landbau verdankt seine Entstehung der Kritik an der Umwelt schädigenden Entwicklung der Landwirtschaft. Er wird aufgrund eigener Darstellung und der medienvermittelten Fremdwahrnehmung mit hohen moralischen Forderungen an eine umweltgerechte und sozial verträgliche Landwirtschaft verknüpft. Er stellt also den technologischen Mainstream der Ernährungswirtschaft in Frage. Er polarisiert die Gesellschaft in Befürworter und Gegner, wurde seitens leitender Manager aus der Ernährungsindustrie auf einem Forschungs-Workshop gesagt.


Beziehungsgestaltung

Die Problemfelder auf der menschlichen Ebene und wichtige Unterthemen stellt die folgende Abbildung 3-6 dar.

Abbildung 3-6: Strukturierung möglicher Problemfelder auf der menschlichen Ebene
Zusammenfassend lassen sich für das Problemfeld menschliche Ebene folgende Kernprobleme darstellen:

Ernährungsindustrie – Motivationsdefizite sind das Hauptproblem.
Ihnen liegen häufig unbewusste Widerstände gegen das Thema Öko-Produktion und Öko-Markt zugrunde. Der Widerstand wird durch die Diffamierungsangst verursacht.

Naturkosthersteller – hohe Öko-Motivation - Kooperationsdefizite sind das Hauptproblem
Widerstände psychologischer Art - die „Ja-aber-BARRIEREN“

Für alle Verarbeiter gleichermaßen gilt, dass Sachargumente, warum ungelöste Probleme nicht angepackt werden, häufig einen Hinweis für Widerstände psychologischer Art enthalten. Diese Vermutung ist schwer zu verifizieren, weil die Betroffenen auf die Sachzwänge hinweisen, die der Lösung entgegenstehen. Aufschlussreiches Indiz für verborgenen Widerstand, also auf unbewusste oder ungenannte Vorbehalte, ist die „Ja-aber-Barriere“ als Reaktion auf Lösungsvorschläge. Ein typisches Beispiel ist die Abwehr gegen die Übernahme von Lösungsansätzen aus Erfolgsunternehmen in die Strategie des eigenen Unternehmens. Das „Ja, aber…“ einer bundesweiten LEH-Kette lautet: „In einem als Familienunternehmen geführten Handelshaus wie „xy“ funktioniert Bio, aber bei unseren Strukturen lässt sich das nicht umsetzen.“ Das „Ja, aber…“ der regionalen Handelskette wäre genau umgekehrt.

Nicht jedes „Ja, aber…“ ist eine Rationalisierung. „Ja, aber“-Argumentationen lassen sich als Rationalisierungen identifizieren, indem mögliche Sachlösungen vorgeschlagen werden. Werden daraufhin neue „Ja, abers“ gefunden, ist hinter der sachlich begründeten Abwehr von deutlichen Motivationsdefiziten auszugehen. Die Ja-aber-Barriere spielt eine große Rolle in den Ergebnissen zu den Entwicklungsblockaden in der Ernährungsindustrie (siehe Kap. 4.1.3)

Umgang mit Ja-aber-Barrieren


Das Außerachtlassen von zwischenmenschlichen Problemen führt im Resultat zu Kooperationsdefiziten, und zwar sowohl firmenintern als auch firmenextern in den Geschäftsbeziehungen. Es wirkt besonders an der Schnittstelle zwischen Verarbeitern und Handel blockierend.
4 Spezielle Ergebnisse nach Herstellertypen

4.1 Konventionelle Hersteller (Ernährungsindustrie)


- Geringe Größe des Marktpotenzials beim herrschenden hohen Mehrpreis
- Teufelskreis aus hohen Stückkosten und geringen Umsatzmengen sowie geringen Marketinganstrengungen
- Diskriminierungsangst
- Kannibalisierungsangst
- Motivationsprobleme

4.1.1 Probleme auf Sachebene - primär Markt und Marketing

Größe des Öko-Marktpotenzials


Die Diskrepanz zwischen Marktforschung und den real geringen Umsatzgrößen erklären die Akteure mit folgenden Argumenten:

(a) Die Konsumenten handeln anders als sie reden, was auf das Phänomen der sozial erwünschten Antworten zurückzuführen wäre.
(b) Der hohe Preisaufschlag bei geringem Informationsstand der meisten Verbraucher über den zusätzlichen Nutzen von Öko-Produkten führt zu einer preisbedingten Kaufbarriere trotz Sympathie für Öko-Produkte.
Abschlussbericht zum BLE Forschungsprojekt 514-43.50 / 02OE416 „Öko-Produkte in der Verarbeitungswirtschaft“

(c) Auswahlproblem – am POS kann der Verbraucher den Mehrwert nicht erkennen. „Jedes Schnitzel sieht gleich aus“
(d) Die schlechte Konjunktur in Deutschland führt zur Sparsamkeit im Einkaufsverhalten. Demnach handelt es sich um ein eher Problem, das mit einer Konjunkturbelebung verschwinden würde.

Diskriminierungsangst


Kannibalisierungsangst
Wenn das Öko-Plus infolge der Wert- oder Image-Diskriminierung den Umsatz des konventionellen Sortiments beeinträchtigt, spricht man von Kannibalisierung. Neutral betrachtet handelt es sich also um einen Substitutionsprozess. Ein Problem wird dieser Substitutionsprozess, wenn dadurch der Gesamteckungsbeitrag eines Herstellers sinkt, indem das konventionelle Sortiment zu stark kannibalisiert wird. Es lassen sich zwei Varianten von Kannibalisierung unterscheiden:

Variante (a) positiver Image-Effekt durch Öko-Angebot:
Diskriminierung → Image Öko-Produkte steigt → Kunde will mehr Öko-Produkte kaufen und greift zu Öko-Angeboten anderer Hersteller (weil das Öko-Sortiment des Anbieters zu klein ist) → eigene Konventionelle Angebote verlieren Umsatzanteile, es kommt zur Kannibalisierung.

**Variante (b) negativer Image-Effekt durch Öko-Angebot**

Diskriminierung → Öko-Angebote führen zu negativem Hochpreisimage für Hersteller → Preissensible Käuferschichten wandern ab zu anderen Herstellern → eigene Konventionelle Angebote verlieren Umsatztanteile, es kommt also zur Kannibalisierung.

Die Variante (b) spiegelt die Befürchtung wider, dass für bestimmte Konsumenten-Milieus Öko-Angebote negativ assoziiert sind und Öko-Angebote daher das Image einer Marke schädigen können. Diese Befürchtung existiert z.B. für den Bereich der Tiefkühl-Produkte bei Tiefkühl-Pizza.


**Öko-Markt – ein Markt ohne Marken**


Keine Markterschließung ohne Marken


4.1.2 Marken erschließen Märkte

Einige **bedeutende Markenartikler** haben sich in den letzten Jahren des Öko-Themas angenommen. In den meisten dieser Unternehmen spielt jedoch Bio eine untergeordnete Rolle (Umsatzanteil < 1%). Folgende bekannte Markenhersteller sind mit Öko-Angeboten am Markt vertreten:

Amecke, Aurora, Bärenmarke, Becker´s Bester, Bonduelle, Farmer´s Snack, Frosta, Goutess-Trockenkräuter, Heinz-Tomato-Ketchup, Hipp, Huober-Bretzeln, Iđe-Kaffee von Darboven, Kölln-Flocken, Mestemacher, Meggle, Nordzucker, Pema, Süd Zucker, Wiesenhof


**Fehlende Investitionen im Marketing**

Der Hauptabsatzkanal für die Ernährungsindustrie ist auch für Öko-Produkte der konventionelle LEH. Nur wenige Hersteller sind aus den eben genannten Gründen zu einer aktiven Marktbearbeitung bereit. Sie warten passiv auf die Nachfrage durch den LEH. Der ist aber in Deutschland - vom regional aktiven Filialisten „Tegut“ abgesehen – kein aktiver Öko-Markt entwickler. Das geringe Engagement in der Marktpflege führt zu einem negativen Erfah-

Öko-Produkte brauchen Marketingkonzepte

Zusammenfassung Marketingprobleme Markenhersteller
Zusammenfassend liegen die Ursachen, warum auch Öko-Angebote klassischer Markenhersteller hinter den erwarteten Umsätzen zurückgeblieben sind, in folgenden Hemmfaktoren:

Listungsbarriere – die Produkte werden vom LEH nicht gelistet, weil die Eigenmarken des Handels den Marktzugang blockieren oder weil man einkaufsseitig den Öko-Produkten die Umsätze nicht zutraut, also den Regalplatz nicht frei geben will.


Platzierungs- und Markierungssdefizite am POS – Öko-Produkte werden oft so unauffällig am Point of Sale (POS) platziert, dass die Kunden sie nicht sehen.


Preisbarriere – das Preis-Leistungs-Verhältnis wird in den seltensten Fällen erklärt oder emotional aufgeladen. Der Mehrwert, der hinter dem Mehrpreis steht, wird von den Kunden nicht verstanden oder nicht als wertvoll angenommen. Der Preis der Öko-Produkte erscheint...
ohne Nutzenkenntnis viel zu hoch. Der Öko-Nutzen alleine wird offenbar von der Mehrzahl der Verbraucher als zu gering erachtet.


Zu kurzer Testzeitraum – nach der BSE-Krise wurden manche Hersteller vom LEH quasi genötigt, Öko-Produkte anzubieten oder vorhandene Sortimente sofort zu liefern. Bereits nach einem kurzen Zeitraum wurde wieder ausgelistet, weil sie nicht die Umsatzleistung erreichten wie die konventionelle Ware.

4.1.3 Internes Öko-Projekt-Management - Spezial- und Querschnittsaufgabe

Produktionstechnische Umsetzung


Dauerhaft erschweren die schwankende Rohstoffqualität und der schwierigere Lagerschutz die Produktion und sind damit Kosten treibend. Teilweise werden Lagereinrichtungen in räumlich getrennten Bereichen eingerichtet, um das Verschleppen von Lagerschädlingen, die man sonst chemisch bekämpfen, zu verhindern.


Projektmanagement

Der Öko-Bereich in konventionellen Unternehmen wird in der Regel nebenbei betreut, weil er nur ein kleiner Geschäftsbereich ist. Da diesem Bereich in der Aufgabenvielfalt der zuständigen Personen nur eine geringe Priorität beigemessen wird, fällt er im Alltagsgeschäft schon aus organisatorischen Gründen „hinten runter“. Öko-Produkte sind fast überall Nebensache geblieben. „Eigentlich hat die bei uns keiner im Fokus“ (Interview Ernährungsindustrie) ist


**Querschnittsaufgabe**


Abbildung 4-1 Firmeninterne Schnittstellenprobleme – Öko als Querschnittsaufgabe

Daher muss auch bei einer Spezialisierung in einer Business-Unit die Einbindung der anderen Abteilungen berücksichtigt werden, denn von deren positiver Beteiligung hängt der Umsetzungserfolg der Querschnittsaufgabe Öko-Projekt ab.
Es wurden folgende Problemfelder im firmeninternen Management herausgearbeitet.

a) Motivationsprobleme
b) Strategische Bedeutung und damit firmeninterne Stellung des Ökoprojekts
c) Beziehungsprobleme in den firmeninternen Beziehungen
d) Informationsmanagement (Kommunikationsprobleme)
e) Wissensprobleme (Know How, Know Why)

4.1.4 Probleme auf menschlicher Ebene

Motivationsdefizite


Imageprobleme


Unsicherheit über das Risiko der Diskriminierung kommt hinzu. Es mangelt, wie bereits ausgeführt, an belastbaren Forschungsdaten. Auch diese Unklarheit wird zum Teil verschleiert dargestellt. Z.B. äußert ein Hersteller im ersten Gespräch, dass sein Markenname für eine


**Sachproblem oder Motivationsbarriere**


Das Problem der immer neuen Vorwände sei am Beispiel eines großen Industrieunternehmens für Convenience-Produkte dargestellt. In zeitlicher Reihenfolge über einen Zeitraum von mehreren Monaten wurden von ein- und demselben Unternehmen in mehreren Forschungsworkshops und Telefonkontakten folgende Probleme auf der Sachebene geäußert:

1. LEH kein Regalplatz für Öko-Produkte und keine Sortimentspflege
2. Zusätzlicher Regalplatz Voraussetzung
3. Vertrieb überfordert bei plötzlicher Ausdehnung
4. Hausinterne Management-Kapazität reicht nicht aus
5. Diskriminierungsangst – Markenkern passt nicht zu Bio
Welche Bedenken liegen nun wirklich vor?
Wir interpretieren das Verhalten als

  a) ein Ja-Aber-Phänomen, das auf ein Motivationsproblem hindeutet.
  b) Ausdruck von Unstimmigkeiten über die strategische Ausrichtung innerhalb der Firma.

Die Ursachen der Vorbehalte haben wir in der „Ja-Aber-Barriere“ im Kapitel 3.2 beschrieben. Wer sich nicht vorstellen kann, dass man für Öko-Produkte mehr Geld zu bezahlen bereit ist, der glaubt auch nicht, dass bei anderen eine Mehrzahlungsbereitschaft vorhanden sein könnte.


Abbildung 4-2 Ja, aber... Barrieren gegenüber Öko-Projekten in der Ernährungsindustrie
4.1.5 Spezielle Probleme nach Produktgruppen

4.1.5.1 Obst & Gemüse

Öko-Obst und Gemüse wird mittlerweile auch über große Frische-Händler gelagert, abgepackt und distribuiert. Daneben gibt es kleiner Öko-Spezialisten, die sich teilweise an Großmärkte angeschlossen haben, also bestehende Infrastruktur mieten.

Produktion

Die Probleme dieses Marktsegments liegen nicht in der Produktion. Die Produkteigenschaften sind vom Erzeuger her heutzutage sehr gut: „Die konventionell produzierte Birne und eine biologisch produzierte Birne sind im Äußeren sind ziemlich identisch [...] Die biologische Produktion ist genauso, wenn nicht sogar noch professioneller als die übrige. Und deswegen sind auch die Früchte, die dabei rauskommen, makellos.“ (Int. P1, Zeilen 1015:1026)

Kostentreiber kleine Mengen

Auch im Bereich Obst und Gemüse machen sich die kleinen Handelsmengen kostensteigernd bemerkbar. Die Skaleneffekte greifen nicht. In der Landwirtschaft und in der Aufbereitung der Ware (lagern, sortieren, waschen, abpacken) hat man die Kosten gut im Griff. "Gut läuft es vom Feld bis in die Verpackung" (Interview P.56).

Die Distribution und die kleinen Chargen bereiten die Probleme und sind kostentreibend. Zu viele kleine Chargen bedeuten:

- Zu viele Fuhren (Transferkosten höher)
- Zu viel Umladen (Transferkosten höher)
- Zu viele Telefonate (Transaktionskosten höher) etc.


Aber auch die Sortierung und Aufbereitung, Verpackung der Ware führt zu Kostennachteilen. Der Öko-Anteil am Umsatz ist bei konventionellen Abpack- und Handelsbetrieben noch verschwindend gering. „Die Veredelung wird teurer. Ich habe weniger Menge, muss die auf bestimmten, getrennten Packmaschinen laufen lassen. Und die Auslastung einer Packma-
Abschlussbericht zum BLE Forschungsprojekt 514-43.50 / 02OE416  „Öko-Produkte in der Verarbeitungswirtschaft“

schine ist ja bei weitem nicht gegeben wie bei konventioneller Ware. Die ganze Administration habe ich: Ob ich eine Kiste Bioware verkaufe oder hundert Kisten konventionelle Ware, der Vorgang ist der gleiche. Dann die Lagerung, die Zwischenlagerung rechnet sich natürlich erst, wenn mehr Ware drin ist – dann ist es von den Stückkosten billiger.“ (Int. P1, Zeilen 1125:1135). Dazu kommt noch die Anforderung nach deutlich getrennter Lagerung von Öko und konventioneller Ware und die technologisch bedingten Anforderungen, bestimmte Obst und Gemüsearten nicht in einem Lager aufzubewahren, weil sonst Ethylen-Ausdünstungen zum vorzeitigen Verderb führen würden oder die Temperaturansprüche verschieden sind. Aufgrund dieser Spezialisierungsnachteile konzentrieren große Firmen ihre Öko-Aktivitäten bundesweit auf einen Standort, was allerdings die Transportkosten zu den Kunden erhöht.

Bei effizienten und gut ausgelasteten Distributionsstrukturen, könnte man nach Einschätzung der Branche die Mehr-Kosten für Öko-Gemüse, z.B. Öko-Möhren auf ca. 25% begrenzen können. „Der Bio-Erzeuger bekommt 20Cent und der andere bekommt 5Cent, das macht 15Cent. Da müsste die Bio-Ware am Ende doch Theoretisch auch nur 15Cent teurer sein, oder?“ (Interview P.5, Zeilen 759:776)

Market und Marketing


Market Organisation

Die Beschaffung erfolgt nicht am Spotmarkt, um die Qualitätssicherung nicht zu gefährden. Das ist schwierig, wenn infolge von Skandalen die Öko-Nachfrage hochschießt, denn dann wird die vereinbarte Menge zu knapp und die Vorlaufzeit ist zu langsam für eine schnelle Reaktion.


4.1.5.2 Öko-Fleisch

Produktion

Ein Problem ist die ungenügende physiologische Qualität der Öko-Schlachttiere: Die Qualitätsparameter sind zu unsicher. Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement fehlt! Qualitätseinschätzungen werden nicht erreicht, wie sie bekannt sind. (Interview P. 14, Zeilen 61:64)

„Sicherheitsstandards sind ja im Bio noch gar nicht eingezogen. Bio ist ja nur die Produktionsweise festgelegt.“ (Interview P. 14, Zeilen 713:719)

Also werden Verarbeiter selber aktiv. In Zusammenarbeit mit Erzeugergemeinschaften kann die Herkunft des Schlachtkörpers komplett nach verfolgt werden von Geburt über Schlachtung bis zur Zerlegung.

Markt und Marketing


Übergeordnete Trends am Fleischmarkt

- Der Überschuss an Rindfleisch hat sich in der EU verschärft, nachdem der Rindfleischkonsum infolge der BSE-Krise dauerhaft ca. 20% niedriger liegt. Aus dem Überangebot resultiert ein Preisdruck auf Rindfleisch.
- Zunahme der Fleischvermarktung und neuerdings auch Frischfleischangebote über Discount führt zu sinkenden Endverbraucherpreisen.
- Beide Tendenzen führen zum Abbau von Bedientheken in Supermärkten.
- Das von den Konsumenten wahrgenommene Preisniveau für Fleisch wird über Aktionspreise weiter abgesenkt.
- Die Preisschere zwischen konventionellen (Sonder-) Angeboten und Öko-Fleisch hat sich in den letzten Jahren vergrößert.

„Wir haben gedacht, wir könnten so zwischen 15 und 20 % erreichen. Aber das hat sich eher nach unten reguliert anstatt nach oben. Und es liegt daran, dass der Preis für konventionelles Fleisch zu günstig ist.“ (Interview P. 14, Zeilen 501:504).

Preisbarriere


**Problem Verwertung des gesamten Schlachtkörpers**

Problem ist die fehlende Verwertung des gesamten Schlachtkörpers und die stagnierende Nachfrage. „Wir müssen es teuer einkaufen, dann können wir nur Teilstücke verarbeiten und die übrigen Teilstücke als Nicht-Bio-Fleisch verkaufen, zu normalen Wettbewerbspreisen. Den Rest mussten wir auf die Bio-Teilstücke umlegen.“ (Interview P37, 256:260)

**Ein besonderes Problem verursacht die Vermarktung von Öko-Rindfleisch:** Im konventionellen Bereich wird deswegen abgestockt im Rindermast-Bereich, im Öko-Bereich kommen aber noch Umstellungsbetriebe dazu (Interview mit EZG Fleisch).

**Masttiere:** Verwertung gibt es fast nur für die Hinterviertel und die Edelteile. Für die Vorderviertel bräuchte es mehr Verwertung über Wurst, wie das früher mehr üblich war. Hier wird aber fast nur noch Schwein eingesetzt. Alternativen für die Verwertung von weniger edlen Teilstücken Rindfleisch bietet der Hackfleischmarkt. So setzt z.B. Mc. Donalds 4% Öko-Fleisch ohne dies auszuloben. Bei Hackfleisch werden die Alttiere, d.h. insbesondere die Altkühe, bevorzugt, weil für Hackfleisch deren gut ausgereiftes Fleisch geschmacklich überlegen ist und das Fleisch preisgünstiger ist. Weitere Chancen existieren im Großverbraucher-Bereich (Gulaschfleisch), in der Produktion von Convenienceprodukten

**Markt und Marketing - Positionierung von Frischfleisch im LEH**


Öko-Fleisch muss in Frischtheke angeboten werden an einem zentralen Platz, weil Biofleisch ein Premiumprodukt ist. Das wird im SB-Verkauf nicht deutlich – es erfolgt eine Abwertung der Produktqualität durch die Positionierung im Sortiment. Dies zeigen Untersuchungen des FiBL bei der LEH-Kette "Coop" in der Schweiz (nach mündlicher Mitteilung T. Richter). Der lose Verkauf von Bioware im konventionellen LEH neben konventioneller Ware bedeutet aber ein aufwändigeres Management der getrennten Aufbewahrung von Bioprodukten. Es entsteht die Gefahr von Vermischungen. Folglich wird Öko-Fleisch oft im SB-Bereich angeboten, was zu unbefriedigenden Abverkaufszahlen führt

Ein Problem ist der Rückgang der Frischfleischtheke an denen Qualität über das Verkaufsgespräch kommuniziert werden kann. Umgekehrt könnte sich aber dieses Defizit für qualitätsorientierte Vollsortimente als Abhebungschance nutzen lassen. So schätzt man in der Schweiz bei der Handelskette Coop das Engagement im Bereich Öko-Fleisch als eine Image-Investition für die Handelskette ein. Hier geht es also um die Stärkung der Handelsmarke. Hierbei wird zur Qualitätsabsicherung auf vertikale Rückwärtsintegration bis hin zur vertraglichen Bindung des Landwirts gesetzt.
Marketing über Markenqualität


Marktstrukturprobleme


Für sehr große Verarbeiter stellen die kleinen Öko-Mengen fast eine prohibitive Barriere dar: „Bei den Mengen, die wir als Großunternehmen an den Markt bringen, können wir eine Nische gar nicht so bedienen.“ (Interview P37:197:199)

Motivation

Aufgrund der vielen Umsetzungsprobleme ist das Engagement im Öko-Fleischmarkt in besonderer Weise von der Motivation abhängig: „Das ist unsere Motivation, weil wir dahinter stehen und weil wir die Leute, die Landwirte, auch gut kennen, sonst würden wir das nicht machen. Aus wirtschaftlicher Sicht hätte man wahrscheinlich länger warten müssen.“ (Interview P. 14 Zeilen 846:850)

Die Skepsis über die Wirtschaftlichkeit überwiegt: Wir sind Kaufleute und keine Ideologen, für uns ist das ganz egal, und wenn wir Hosenknöpfe verkaufen, wenn wir damit Geld verdienen können, machen wir das. Nur bisher war es so, dass da keine Ansätze waren, damit Geld zu verdienen. (Interview P37, 207:212)

Außerdem sieht man Motivationsdefizit im LEH auf operativer und mittlerer Managementebene (siehe Problem Schnittstelle zum LEH Kapitel 5): „Dann haben also die großen Handelskonzeme wie die Metro oder Tengelmann verkündet, wir steigen bei Bio- Fleisch ein. Das haben die Vorstände in Köln da irgendwo im dreizehnten Stockwerk beschlossen. Nun sagen die Regionalleiter vor Ort, wir haben hier die operative Verantwortung, im Grunde haben wir gar kein Interesse daran.“ (Interview P37 123:129)

Unbewusst verbirgt sich bei so starker Argumentation auf wirtschaftlicher Ebene der Widerstand gegen das Öko-Thema. Denn es gibt im Fleischbereich durchaus Erfolgsvorbilder. Und andere große Verarbeiter argumentieren, dass das Bio-Sortiment jetzt noch nicht rentabel ist, aber eine eine Investition in die Zukunft darstelle. Und es ist eine Absicherungsstrategie, denn wer weiß, welche Skandale uns noch blühen (Interview P.4, Zeilen 646:654)
4.1.5.3 Molkerei-Produkte

Produktion


Mengenprobleme lassen sich aufgrund der Überschuss-Situation derzeit durch Streckengeschäfte zwischen den Molkereien ausgleichen. Allerdings sind Zukaufschargen mit den Transportkosten belastet, was bei den knappen Renditen schnell ein Problem darstellt.

Markt und Marketing


Angesichts dieser Situation ist für die Anbieter der Molkereiprodukte-Grundpalette (Milch, Butter, Quark, Natur-Joghurt) die Spezialisierung auf ein straffes Produktsortiment für das Geschäft mit den Handelsmarken empfehlenswert. Dies stellt eine Preis-Mengen-Strategie innerhalb des Öko-Segments dar. Aus Markenausicht ist diese Entwicklung begrüßenswert, denn die hohe Preisspreizung im Vergleich zum konventionellen Sortiment ist die größte
Entwicklungsbarriere des Öko-Konsums und die Gattungsprodukte sind im konventionellen Molkereibereich extrem preiswert.

Sehr problematisch ist die Ausrichtung einiger kleiner Molkereien auf die Erzeugung der Molkereiprodukte-Grundpalette. In einigen Fällen hofft man, aufgrund der Regionalitäts-arguments höhere Preise am Markt realisieren zu können. Die Erfahrungen zeigen, dass die Konsumenten zwar bei gleichem Preisniveau Regionalität bevorzugen, jedoch nicht bereit sind, einen Preisaufschlag zahlen. Die Molkereien, die mit der Preis-Mengen-Strategie nicht mithalten können oder wollen, sollten sich also auf Spezialsortiment, wie Käse oder Desserts ausrichten. Dabei sollten sie aber auch die Kosten im Auge behalten, also straffe Sortimente ansteuern und bundesweit vermarkten (siehe auch Kap. 4.2.2).


Motivation, menschliche Faktoren


Kooperation

Die Abstimmung mit dem LEH ist für einige Molkereien besonders wichtig. Dies wird aus Österreich und der Schweiz berichtet. Es läuft gut, „wo wir mit Coop zusammenarbeiten. Da haben wir eine enge Beziehung, wir definieren gemeinsam Wachstumsziele, aber natürlich hat die Coop ihre eigenen Vorstellungen und Wünsche. Wir entwickeln die Rezepturen exklusiv für Coop.“ (Ausschnitt Interview)


4.1.5.4 Trockenprodukte

Produktion

Die Trockensortimente sind in der technischen Handhabung wenig problematisch. Allerdings unterliegt der Schutz vor Lagerschädlingen Einschränkungen im Mitteleinsatz und ist dadurch aufwändiger. Die kleinen Chargen führen in großen Verarbeitungseinheiten, wie bei allen Produktgruppen, zu überproportional hohen Stückkosten. Teilweise kommt es auch zu Qualitätsnachteilen, weil die Ware länger gelagert werden muss. Ursache: eine kontinuierli-

**Distribution**

Trockenprodukte sind gut lagerfähig. Das führt zu geringeren Handlingkosten als bei den anderen, leicht verderblichen Warengruppen. Entsprechend sind die Distributionskosten nicht das Hauptproblem. Das Trockensortiment für den LEH wird von spezialisierten Grossisten beliefert, die einige Produkte auch in Eigenfertigung herstellen. Distribution und Verfügbarkeit des Sortiments stellen mithin für den LEH kein Problem dar. Auch die Regalpflege ist einfach, da es kaum zu Verderb kommt, solange „die Ware nicht im Regal Geburtstag feiert“.

**Markt und Marketing**


Der Öko-Absatz im LEH wird neben den Molkereiprodukten stark durch die Trockenrange bestimmt, dennoch ist dieses Sortiment keine Umsatzstütze für Öko im LEH (vgl. die GfK-Daten nach ZMP 2004). Im Gegenteil, es schädigt den Ruf des Öko-Sortiments unter den Mitarbeitern im Handel sogar. Denn, wenn „die Ware im Regal Geburtstag feiert“, ist das Thema jedem Einkäufer/Category-Manager und jedem Marktleiter ein Dorn im Auge. Dazu eine Interviewsequenz aus der Marken-Industrie:

4.1.5.5 Convenience-Produkte

Produktion

Je komplexer die Rezeptur, desto aufwändiger wird es, eine Öko-Variante anzubieten:

„Wenn sie jetzt dieses [Convenience-Produkt] im Bio-Bereich angeboten hätten, hätte ich eine Komplexität gehabt, die ich wirklich nicht mehr hätte finanzieren können, weil ich da auch noch ganz viele verschiedene Gemüsemengen im minimalen Mengen in Bio hereinbekommen muss.“ (Interview P.53/54)


Markt und Marketing-Barrieren


Was TK-Produkte für die Ökomarkt-Erschließung interessant macht, ist ihre Image-Positionierung als innovationsreiches Produktsortiment. Hier bekommt der Kunde ständig etwas

4.2 Naturkosthersteller

4.2.1 Probleme der Naturkosthersteller allgemein

Produktion


Markt und Marketing


Schwache Marken

Die Hersteller-Marken spielen im Naturkostbereich eine relativ geringe Rolle. Sie sind zudem über den Kreis der überzeugten Naturkostkonsumenten kaum bekannt. Es handelt sich, aus Sicht breiter Konsumentenschichten betrachtet, um schwache Marken. Für Naturkostmarken wird außerhalb des POS im Naturkostladen praktisch keine Werbung betrieben. Die Natur-
kostmarken entfalten folglich keine Sogwirkung auf neue Zielgruppen, wie die Gelegenheits-
käufer, und spielen daher nur eine geringe Rolle für die weitere Entwicklung des Öko-Mark-
tes.

Beim Absatz über den LEH verschwindet die Identität der Hersteller sogar gänzlich, weil
Öko-Produkte im LEH fast nur über Öko-Eigenmarken des Handels angeboten werden. Für
die Naturkosthersteller erwächst aus der Auftrags- oder Lohnverarbeitung der gravierende
Nachteil, dass sie im konventionellen LEH für den Kunden individuell unsichtbar bleiben und
leicht austauschbar sind. Die Abstimmung der Naturkosthersteller mit den Bedürfnissen des
LEH wird durch Grossisten kanalisiert. Firmen wie beispielsweise „Delvena“ lassen für die
Bio-Handelsmarken der großen Handelshäuser bei verschiedenen Herstellern abfüllen. Zu
einer eigenen Marktbeeinflussung sind sie somit schon strukturell nicht mehr in der Lage. Sie
sind vollkommen von den Aktivitäten des Handels abhängig.

**Die Öko-Diskriminierungsangst**

Interessanterweise wollen gerade die etwas bekannteren Naturkostmarken im LEH nicht
unter ihrem Markennamen verkaufen. Man befürchtet, den Fachhandel zu schädigen, wenn
das gleiche Angebot im konventionellen LEH angeboten würde. Damit beginnen die Firmen
– wenn sie denn im LEH überhaupt unter ihrer Marke gelistet werden - markentechnisch bei
einem Bekanntheitsgrad von null.

**Kleiner Zielmarkt begrenzt Wachstumspotenzial**

Das Naturkostsortiment hat in breiten Konsumentenkreisen immer noch ein sehr Vollwert-
kost-lastiges Image. Das ist eine erfolgreiche Positionierung für die engere Zielgruppe, be-
hindert aber das Wachstum durch Zielgruppenerweiterung. Es kann nur ein Binnenwachstum
in den bereits erreichten Zielgruppen stattfinden. Der Bedarfsdeckungsgrad ist hier schon
recht hoch und vermutlich nur noch mit geringeren Wachstumsraten steigerbar. Sichtbares
Zeichen: der Naturkostmarkt hat zwei Jahre Null-Wachstum hinter sich. Es ist freilich vor-
stellbar, dass sich infolge zukünftiger Ernährungskandale und wachsender Gesundheits-
probleme der alternden Bevölkerung die Zielgruppe der überzeugten Öko-Verbraucher ver-
größert.

Ungewohnte Produkteigenschaften und Produktoptik: dies betrifft z.B. das Aufahren nicht
homogenisierter Milch, die graue Farbe nitritpökelsalzfreier Wurst, die raschere Verderblich-
keit von zuckerarmen Marmeladen und Pflanzenpasten. Aufgrund dieser Eigenschaften
kommt es bei Gelegenheitskonsumenten nicht zum Wiederkauf. Die Öko-Angebote scheitern
an der Gewohnheitsbarriere (bei schnellerer Verderblichkeit ist sogar eine Ekelbarriere zu
vermuten).

**Markt-Organisation**

Das Angebot ist stark zersplittert. Die teilweise hohe Konkurrenzdichte führt dazu, dass viele
Firmen ein breites Sortiment in kleinen Stückzahlen produzieren, was die Stückkosten er-
höht. Die Realisierung kostengünstigerer Produktionstechniken erfordert einen Größen-
sprung, den die durchschnittlichen Unternehmensstrukturen derzeit nicht leisten können.


**Interne Organisation**

Im Vergleich zu konventionellen Unternehmen sind interne Organisationsprobleme für die Naturkost-Hersteller nicht charakteristisch. Probleme erwachsen aus der geringen Größe, die eine interne Aufgabenteilung erschwert, so dass insbesondere bei sehr breiter Angebotspalette leicht die Spezialisten fehlen.

Zu hohe technisch bedingte Stückkosten werden mitunter durch Lohnverzicht oder Mehrarbeit kompensiert. Dies führt zur Gefahr, dass erfahrene Mitarbeiter in andere Strukturen abwandern. Resultate sind ein Know-how-Verlust und besonders hohe Lernkosten für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

**Motivation**


Der Naturkostmarkt befindet sich in einer Umbruchphase. Die Kooperation ist im Naturkostmarkt zu gering ausgeprägt (s.o.). Das Vorziehen unternehmensindividueller Lösungen lässt auf Defizite im Kooperationsvermögen schließen.

Die Defizite auf der Sachebene legen Motivationsdefizite in anderen Bereichen unternehmerischen Handelns nahe. Wird Professionalisierung als Verrat am alternativen Lebensentwurf empfunden? Das wäre der umgekehrt wirkende, aber analoge Mechanismus zur Ja-aber-Barriere im konventionellen Bereich. Einige Naturkosthersteller wollen keine breiteren Konsumentenkreise erreichen:

> „Das ist etwas für Menschen, die ein bestimmtes Bewusstsein dafür haben, die das haben wollen. Und wenn die Frau Künast das über die Menge und damit wieder über den Preis regeln will, kommen Probleme rein, die die Leute dann nicht motivieren, nach diesem Segment zu greifen, weil sie sagen: Ach ja, die pfuschen ja auch. (Int. P25: Zeilen 425:431)"

> „[…] den Verbraucher als Massen mensch. Das ist das eine Kriterium: Der wird immer in die Supermärkte laufen und billig, billig kaufen. Und nur ein kleiner Teil, der sich mehr Gedanken macht über seine Biographie, kann in der Zukunft für diesen Sektor gewonnen werden. – Das ist ein kleinerer Teil der Bevölkerung: mehr die Individualisten.“ (Interview P25: Zeilen 490:500)
Probleme in den Geschäftsbeziehungen


4.2.2 Produktgruppen

Obst und Gemüse

Beschaffungsprobleme

Das Angebot an Obst ist besonders abhängig von den in jedem Jahr wechselnden Witterungseinflüssen. „In einem Jahr sind ein Artikel der Umsatzträger schlechthin, und im nächsten Jahr steht er vielleicht einfach nicht zur Verfügung. Unsere Erträge schwanken sehr viel stärker als im konventionellen Bereich.“ (Interview P45, Zeilen 123:127)

Strukturprobleme


Kooperationsbedarf und Kooperationshemmnisse

Ein Workshop mit den Öko-Obst-Erfassern einer Region zeigte, dass Kooperation zwar eine theoretisch interessante Alternative darstellen würde, aber nicht um die Mengen zu kontrollieren, was aufgrund des europaweiten Wettbewerbs keinen Preis-Effekt zeitigen würde, sondern um durch Angebotsbündelung strukturkompatibler zu werden und die Qualitätssicherung weiter voran zu treiben. Aus Sicht der Erfassungshändler führt die Intransparenz des Marktgeschehens zu Ineffizienzen. So kann es vorkommen, dass eine Nachfrage mehrfach zirkuliert und dies zu einer großen Scheinnachfrage führt. Weitere Probleme sind die Koordination von Verarbeitungswaren (z.B. Obst für Mosterei) und die Integration von Neumustern in das bestehende Vermarktungsgeschehen. Die gegenwärtige Kooperation der Konkurrenten funktioniert bei kleinem Angebot, also in Jahren mit unterdurchschnittlicher Ernte, muss aber dringend zukunftsfähig gemacht werden. Klassische Modelle wie „Erzeugerorganisation“ sind nicht aussichtsreich, da die Firmen bereits erhebliche Vorleistung hin-
sichtlich Aufbereitung und Lagerung erbracht haben. Neue Formen mit hoher Flexibilität sind gefragt. „Soviel Kooperation wie nötig, so wenig wie möglich.“ (Interview P.44 und P45)


**Milch**

Für die Produktionsprobleme gilt das im Kapitel 4.1.5.3 Molkerei-Produkte (siehe S.47) ausgeführte. Die Hauptkostentreiber sind die hohen Erfassungskosten und die zu kleinen Chargen.


**Fleisch**


**Trockensortiment**


**Convenience und Genuss**


Der Hauptengpass für die Angebotsverbreiterung ist die knappe Fläche in den kleinen Läden. Hier wird wiederum die Tendenz hin zu „Bio-Supermärkten“ den Spielraum für die Entwicklung von Convenience-Produkten unterstützen.

---

### 4.3 Handwerk

#### 4.3.1 Handwerk allgemein

Beim Ernährungshandwerk handelt es sich um

- Bäcker
- Fleischer
- Hofverarbeiter von Molkereiprodukten und Fleischwaren

Das Handwerk muss unterschieden werden in die reinen oder überwiegenden Öko-Verarbeiter und in konventionelle Handwerksbetriebe mit Öko-Linie. Die Probleme dieser beiden Richtungen unterscheiden sich ähnlich stark wie die Probleme der Naturkosthersteller von denen der konventionellen Ernährungsindustrie.

**Markt und Marketing**

Interessant ist der Erfolg konventioneller Qualitätsführer, die fast das gesamte Angebot auf Öko-Ware umgestellt haben. Prominente Beispiele sind die Bäckereikette „Hofpfisterei“ in Bayern und der Fleischverarbeiter „Thönes Natur“. In beiden Fällen wird auf der Grundlage eines Image als Qualitätsführer durch das Öko-Sortiment den Kunden ein Zusatznutzen geboten.

Der umgekehrte Weg, vom reinen Öko-Anbieter zum Qualitätsführer aufzusteigen, ist offenbar schwieriger. Die Ursache ist vermutlich, dass Öko-Lebensmittel zu wenig für höchsten Genuss und zu sehr für Verzicht stehen.

Motivation

Die Motivation ist bei den reinen Öko-Verarbeitern sehr hoch. Problematisch sind die Motivation und der Informationsstand des Verkaufspersonals bei konventionellen Fachgeschäften. Hier spielen unbewusste Widerstände gegen das lästige Öko-Sortiment eine große Rolle (vgl Diskussion im Kapitel Ernährungsindustrie)

4.3.2 Handwerk Produktgruppen

Fleisch

Produktion


Rohstoffkosten

Öko-Schlachttiere sind in der Erzeugung sehr viel teurer als konventionelle Schlachttiere. „Die Mehrkosten im Fleischeinkauf sind 30 bis 40% höher als konventionell“ (Interview P.31: Zeilen 21:22) Das liegt an den hohen Kraftfutterkosten und den Vorschriften zur artgerechten Haltung. Die häufig nicht gegebene Verwertung des gesamten Schlachtkörpers / Teilstückproblematik verschärft die Preisproblematik. Dies führt zu hohen Aufschlägen auf die einzelnen als Öko-Ware verwerteten Teilstücke (siehe detailliert Kapitel 4.1.5.2
Öko-Fleisch, S.44). „Unser Aufpreis für die Endkunden beläuft sich aber nur auf 15-20% mehr.“ (Interview P.31: Zeilen 24:25). Also ist die Spanne für die Fleischerei niedriger.


**Kostentreiber** in der Verarbeitung bei Fleisch:

Schlachtung. Mit den geringen Mengen müssen die Betriebe auf kleine Schlachtbetriebe ausweichen. Die Schlachtbetriebe sind dadurch relativ teuer, weil sie sich für die Schlachtung von Öko-Fleisch zertifizieren lassen müssen.

**Verarbeitungsrestriktionen**


**Markt und Marketing**


Die Fleischer haben natürlich besonders stark unter dem Nitrofen-Skandal zu leiden gehabt. Besonders reine Öko-Fleischer berichten, dass die Auswirkungen sie fast die Existenz gekostet hätten. Es kommt im Handwerk zudem im Marketing zu einem Know-how-Defizit und Spezialisierungsnachteilen „Wir können es uns nicht leisten, jemanden fürs Marketing einzustellen.“ (Interview P.17, Zeilen 128:129)

**Markt Organisation**


Der Aufbau einer funktionierenden Vermarktung steht vor einer besonders hohen Einstiegschwelle, denn auf allen Stufen der Vermarktungskette sind hohe Investitionen erforderlich. Diese werden nur bei ausreichender Absatzsicherheit und Schutz vor Opportunismus getätigt. Der Hauptengpass ist die Landwirtschaft, denn die Landwirte müssen in artgerechte Stallkapazitäten investieren. Aber auch die Bevorratung ausreichender Liefermengen spezifischer Teilmengen und Fleischqualitäten sowie die o.g. exquisite Qualitätssicherung erfordern besondere Aufwendungen.


Das Fleischerhandwerk sollte einen geeigneten Kooperationspartner darstellen, denn es muss sich dringend von der Konkurrenz billigster Fleischangebote im allgemeinen Lebensmittelhandel abheben.

Bäcker


Die Backeigenschaften sind für Weißmehl-Produkte noch nicht hinreichend gesichert. Außerdem muss der Bäcker auf viele Backhilfsmittel verzichten. Das macht die Produktion arbeitsaufwändiger. Und es ist ein gutes Fachwissen im Umgang mit wechselnden Rohstoffqualitäten erforderlich, d.h. es entstehen Lernkosten und man muss mit geschultem Personal arbeiten.

Hofmolkereien


Als Kernprobleme stellen sich dar:

- Die Hofmolkereien weisen als Unternehmen und auch in den einzelnen Produkten ein für die große Mehrzahl der Kunden unklares Qualitätsprofil auf. Die Produkterstellung wird nur wenig an Kundenwünschen orientiert.
- Das Angebot ist in seiner Konstanz bezüglich Mengen und leider in einigen Fällen auch seiner physiologischen und geschmacklichen Qualität unzuverlässig.
• Vorteile in der Positionierung als Qualitätsprodukt mit hohem Zusatznutzen werden eher als Zufallsergebnis erzielt.

• Die Kommunikationspolitik gegenüber den Konsumenten über den ökologischen Zusatznutzen von handwerklich erzeugten Öko- und Regionalprodukt ist nur rudimentär und als rein rationalisierende Ansprache auf die Zielgruppe der vorab vom Ökologischen Landbau überzeugten Kunden ausgerichtet.

• Aufgrund unzureichender Spezialisierung in der Produktverarbeitung und Verarbeitungstechnologie werden keine Vorteile in der Preispositionierung gegenüber etablierten Ökoanbietern erreicht und

• die Kostenvorteile aufgrund der kurzen Transportwege werden durch zu kleine Mengen pro Transport negativ überkompensiert. Dadurch sind die Produkte der Hof-Molkereien teurer als die der größeren Öko-Molkereien.

• Das Resultat des fehlenden systematischen Marketings ist ein in der Wahrnehmung vieler (potenzieller) Kunden schlechtes Preis-Leistungsverhältnis.

4.4 Übersicht Kernprobleme nach Produktgruppen und Absatzkanal


<table>
<thead>
<tr>
<th>Produktgruppen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Obst und Gemüse</td>
</tr>
<tr>
<td>Warenpflege am POS Zu viel Verderb</td>
</tr>
</tbody>
</table>
5 Schnittstellenprobleme in der Vermarktungskette


Diese Barrieren müssen mit den zuständigen Akteuren überwunden werden.

Die Problembereiche, die sich entlang der Marketingkette von Stufe zu Stufe ziehen, sind die

- Rentabilitätsfragen (Umsatzschwellen, rentable Losgrößen)
- Investitionsabsicherung bei Pioniertätigkeiten (Opportunismus der Handelspartner, Bedrohung durch imitierende Konkurrenten)
- Kooperationsprobleme, die strukturell in der internen Unternehmensorganisation und psychologisch der Kommunikations- und Beziehungsproblemen begründet sind.

Darüber hinaus gibt es für jede Vermarktungsstufe spezifische Anforderungen, wie die Abbildung 5-1 zeigt. Diese wiederum können differieren je nach Produktgruppe und Absatzkanal.

Abbildung 5-1: Schnittstellenprobleme in der Öko-Vermarktungskette

Im Analyseprozess kristallisierten sich zwei Schnittstellen heraus, die beim derzeitigen Status des Ökomarktes von besonderer Bedeutung sind: die vertikale zwischen Hersteller und Handel sowie die horizontale zwischen einzelnen Herstellern. Schnittstellenprobleme zwischen Erzeuger und Verarbeiter können stärkere Bedeutung bekommen, sobald die Nachfragemenge steigt.
5.1 Vertikale Schnittstelle zwischen Hersteller und Handel


Aus der Sicht derjenigen Unternehmen der Ernährungsindustrie, die sich bereits Öko-Produkten geöffnet haben, sind die Abstimmungsschwierigkeiten mit dem Handel und damit die Schnittstellenprobleme aktuell von größerer Bedeutung als die firmeninternen Barrieren. Aus diesem Grund wurde der Forschungsansatz um herstellerübergreifende Workshops erweitert. Diese herstellerübergreifenden Arbeitstreffen dienten als Basis für zwei Arbeitstreffen öko-aktiver Markenartikler mit Geschäftsführern kooperationsinteressierter Handelsketten. Auf diesen Arbeitstreffen, einem mit der Metro und einem mit der Handelskette Dohle wurden folgende Themen behandelt:

- Anforderungen und Erwartungen des Handels an die Ernährungsindustrie
- Kooperationsprobleme und Kooperationsbereitschaft
- Kooperationsmöglichkeiten


Abbildung 5-2: Öko-Produkte sind eine Cross-Category

Erschwerend kommt hinzu, dass es sich bei Öko-Produkten außerhalb der Handelsmarke um eine Cross-Category handelt, also eine Category, die quer über anderen Categories liegt (siehe Abb. 5-2). Für die einzelne Warengruppe spielen die Ökoprodukte, abgesehen von Babynahrung, in den meisten Fällen eine geringe Rolle und werden vom Käufer entsprechend wenig wahrgenommen. Erfolg versprechendes Marketing für Ökoprodukte erfordert gemeinsame Anstrengungen über die Warengruppengrenzen hinweg. Derartige Initiativen sind beim Handel die Ausnahme.

aber quer durch die Lebensmittelbranche die Einschätzung, dass Markenartikler am besten den Markt entwickeln könnten.

Die ungenügende Abstimmung an der vertikalen Schnittstelle zwischen Hersteller und Handel resultiert also auch aus den unternehmensinternen Abstimmungsdefiziten der Hersteller. Es kommt zu EntwicklungsbARRIEREN im Öko-Projekt, wenn die strategischen Vorhaben der Marketingabteilung vom Vertrieb nicht mitgetragen werden und die kurzfristige Erfolgsausrichtung der Verkaufs-Einkaufs-Ebene nicht berücksichtigt wird (siehe Kap. 4.1.3). Abbildung 5-3 zeigt die internen und externen Schnittstellen. An allen Schnittstellen müssen etwaige Barrieren abgebaut werden, damit die Kooperation im Öko-Bereich erfolgreich ist.

Abbildung 5-3: Externe und interne Schnittstellenprobleme zwischen Herstellern und Handel
5.2 Horizontale Schnittstelle zwischen Herstellern


Kooperationsinhalte

Was muss und was kann gemeinsam umgesetzt werden? Das klassische Marketing der Markenhersteller basiert sehr stark auf Pull-Anreizen, die vor allem über Werbekampagnen entfaltet werden. Diese sind angesichts der geringen Umsatzzahlen im Öko-Markt nicht rentabel und werden daher nur von sehr wenigen Markenartiklern für ihre Öko-Produkte eingesetzt (soweit bekannt, nur Hipp, Bonduelle und im beschränkten Maße Kölln). In einer Kooperation können die Rentabilitätsschwellen eher gemeistert werden. Welche Bereiche dies über die Werbung hinaus betreffen könnte, zeigt ein Blick auf die Leistungs- und Hand-
lungsfelder der Ernährungsindustrie gegenüber dem Handel. Das handelsorientierte Leistungssystem der Hersteller besteht in der Regel, wie Abbildung 5-4 zeigt, aus den drei Bereichen:

- **„Pull-Anreize“**
  (Bekanntheit, Umfang und Qualität der Bewerbung, Wirkung von Aktionen, Umsatzeinbußen bei Auslistung etc.)

- **„Push-Anreize“**
  (Werbekostenzuschüsse, Listungsgelder, Mengenrabatte)

- **„Kooperationskompetenz“**
  (Informationspolitik, Beratungsleistungen, Kompetenz, Individualität)


Aus zwei Gründen müssen diese von FEIGE und TOMCZAK (1995) genannten Werte für den Öko-Markt anders eingeschätzt werden:

a. Die Pull-Anreize sind sehr kostenintensiv und stehen derzeit noch in keinem Verhältnis zum Öko-Anteil in den Herstellerunternehmen. Ziel muss es deshalb sein, für Öko-Anbieter den Bereich Kooperationskompetenz auszubauen, um die Investiti-
onkosten pro Stück im Pull-Bereich gemeinsam zu reduzieren, ohne an Attraktivität gegenüber dem Handel zu verlieren. Dies ist nur in horizontaler Kooperation mit anderen Herstellern möglich.

b. Die Besonderheiten des Ökomarketing erfordern außerdem per se eine besonders hohe Kooperationskompetenz zwischen Hersteller und Handel, weil Öko-Produkte quer zu den Categories liegen, die Beschaffungsseite langfristig abgestimmt werden muss und häufig erst längerfristig mit Erfolgen zu rechnen ist. Die letztgenannte längere Amortisationsdauer erfordert eine besonders Absicherung der ökospezifischen Investitionen. Die Prioritäten und Maßnahmen sind also genau und verbindlich abzustimmen, um ein längerfristiges gemeinsames Engagement sicherzustellen.

**Organisatorische Umsetzung von Kooperationsmarketing**


**5.3 Beschaffungsseitige Probleme – Schnittstelle zur Landwirtschaft**

Die Schnittstelle zur Landwirtschaft stellt derzeit nicht das primäre Problem aus Sicht der Hersteller dar. Dennoch weist die Sourcingebene im Öko-Markt spezielle Restriktionen auf, die zum einen den Neueinstieg in die Öko-Verarbeitung erschweren (siehe Kap. 3.2.1) und zum anderen zum Hindernis für das angestrebte Wachstum des Öko-Marktes werden können.

**Qualitätsprobleme physiologischer und äußerer Art:** Ebenso gravierend wie die Mengenprobleme sind die Qualitätsprobleme zu werten. Dabei äußern gerade die großen Markenartikelunternehmen immer wieder Angst vor Markenschädigung durch zum Teil deutlich schlechtere physiologische Qualitäten ökologisch produzierter Agrarrohstoffe. Ursache sind die höheren natürlichen Schwankungen der landwirtschaftlichen Produktion aber auch die geringere Auswahlmöglichkeit aufgrund des absolut geringen Rohstoffpools.

**Öko-Qualitätsprobleme als ein Sicherheitsproblem:** Daneben existieren Qualitätsprobleme als ein Sicherheitsproblem bezüglich der Echtheit der ökologischen Herkunft und der Freiheit von verbotenen oder toxischen Inhaltsstoffen. Dies ist ein für einen Markenartikel nicht akzeptables Sicherheitsproblem, das in der Regel durch feste Lieferbeziehungen und sorgfältige Analytik gelöst wird.


6 Erfolgsfaktoren

6.1 Erfolgsbereiche


Erfolgsfaktoren im Marketing

1.) Klare strategische Ausrichtung eines Öko-Angebotes
Öko braucht eine klare strategische Rolle, klare langfristige Ziele und eine positive Öko-Motivation. Letztere kann auch in der Überzeugung bestehen, dass Öko-Produkte am Markt gefragt sind, muss also nicht intrinsisch wertverbunden sein. Zur erforderlichen Abstimmung zwischen Öko-Strategie und langfristiger Maßnahmenentwicklung siehe unten (Punkt 9).

2.) Zielgruppe festlegen und das adäquate Nutzenbündel anbieten.
Zielmarkt klären – vereinfacht gibt es zwei Zielgruppen für Öko-Angebote:
Markt 1: Für die Intensivverwender ist der Öko-Nutzen ein vorrangiges Kaufargument.
Markt 2: Gelegentliche Ökokäufer interessiert Qualität, Verwendungseignung etc an erster Stelle. Die Öko-Qualität wird gerne mitgenommen, ist aber im Vergleich zu anderen Qualitätseigenschaften zweitrangig.

Der Zielmarkt 1 der Intensivverwender wird in Deutschland gut mit Angeboten versorgt. Er ist aber vorerst relativ klein (ca. 4 bis 5% Käuferanteil) und der Durchschnittsbon im Naturkostladen liegt nach aktuellen Erkenntnissen bei nur ca. 5 € (mündliche Information von Biovista 2005)! Entwicklungspotenzial liegt demzufolge in der Erhöhung des Durchschnittsbons, also in der Steigerung der Einkaufsintensität im Bio-Laden. Wegweisend ist hier die Strategie der Bio-Supermärkte, also attraktive Ladengestaltung und Steigerung der Sortimentsbreite als Elemente die die Verweildauer erhöhen, ausgewählte üppigere Warenpräsentation und Sonderangebote, die das negative Preis-Leistungs-Image korrigieren. Diese Einkaufsformen schaffen es sowohl die Einkaufsintensität zu steigern, als auch durch das Supermarkt-Ambiente der größeren Fläche und wachsende Selbstbedienung die Hemmschwelle für Neu- kunden zu verringern.

Im Marktegment 2 (Gelegentliche Ökokäufer) wird Öko als Zusatznutzen in einem Nutzenbündel von Premium-Eigenschaften zum Erfolgsprodukt. Die Gelegenheitskäufer werden in

3.) Zielgruppenerweiterung - Öko-Positionierung erweitern


4.) Zielgruppenerweiterung durch Engagement der Qualitätsführer


5.) Zielgruppenerweiterung durch klassische Marken

Unter anderem die genannte Erfahrung aus dem Marktsegment Öko-Ceriealien führt zum Konzept, mit der Verbindung von bekannter Marke mit Öko-Qualität dem gelegentlichen Bio-Kunden eine Brücke zum Öko-Konsum anzubieten. Für das Gros der gelegentlichen Öko-Käufer ist der Ökokonsum ein Mittel zum Zweck. Der Zweck ist der Konsum sicherer und ge-
sunder Lebensmittel. Diesen Sicherheitsaspekt bieten alle Öko-Produkte. Er muss offen-
kundig aus Sicht der breiten Käuferschicht um weitere Aspekte der Qualitätsführerschaft er-
gänzt werden. Die Positionierung der Öko-Produkte muss ausgeweitet werden auf Nutzen-
felder wie Genuss und Lifestyle. Dies kann am aussichtsreichsten durch die Verbindung von
Öko-Nutzen mit den Imagewerten klassischer Markenartikel erreicht werden. Durch ihr
Image hat die Marke eine Brückenfunktion, die konventionelle Qualitäts-Käufer zum Öko-
Konsum führen kann.

6.) Bei „Bio on top“ Strategien klarer Nutzen für Produkte und für Marken
Öko-Angebote wurden von der Ernährungsindustrie häufig nur aufgenommen, um den Trend
nicht zu verpassen. Die strategische Bedeutung des Öko-Angebotes für das Gesamt-Unter-
nehmen ist häufig ungeklärt. Infolge dessen werden die Öko-Sortimente nicht mit der üb-
lichen Marketing-Power am Markt eingeführt. Voraussetzung einer strategischen Grundsatz-
entscheidung ist die Klärung der Marketingfrage, ob konventionelle Markenprodukte durch
parallel unter derselben Marke angebotene ökologische Produkte einen positiven Image-
Spill-Over erfahren, oder ob sie diskriminiert werden (Schutz des Marken kerns vor Diskrimi-
nierungsgefahr).

7.) Zielgruppenerweiterung durch Integration in Category-Entwicklung
Bei der Integration in die Category-Entwicklung gilt es, den Öko-Nutzen als strategisch be-
deutsamen Bestandteil in einer ganzen Warengruppe einzubringen. Beispiel: Die Firma Hipp
hat Öko-Rohstoffe bei Baby-Kost eingeführt, mittlerweile ist der Einsatz von Öko-Rohstoffen
in der Category „Baby-Nahrung“ quasi zum „Muss“ geworden. Wie lässt sich diese Erfahrung
für Kinderprodukte, Fitness-Produkte, Wellness-Produkte etc. aufgreifen und weiter ent-
wickeln, bzw. woran scheitert bislang die Übertragung auf diese Verwendungszwecke? Zur
Zeit werden die Gesundheitstrends im allgemeinen Lebensmittelmarkt ohne Öko-Rohstoffe
umgesetzt. Zum einen, weil der Effekt preiswerter mit konventionellen Rohstoffen erreicht
werden kann und zum anderen auch, weil die ökologische Rohwarenbeschaffung für
Massenmärkte nicht gesichert ist. Öko-Sortimente bieten aber eindeutig definierte Unter-
scheidungsmerkmale (gesetzliche Vorschriften in Erzeugung und Verarbeitung) und ein
glaubhaftes authentisches Image. Dies ist ein Erfolgsfaktor, der nur zur Ansprache der Kern-
käuferschicht genutzt wird.

Erfolgsfaktoren im Marketing-Management

8.) Aktives Öko-Marketing
Das Öko-Potenzial erschließt sich nicht von selbst. Es braucht folglich eine aktive Marktbef-
arbeitung, und zwar vorwärtsgerichtet (Absatzmarketing) und rückwärtsgerichtet (Beschaf-
fungsmarketing).

9.) Langfristige Planung und klare Bewertungsmaßstäbe
Die Umsetzung erfordert einen Strategiekorridor, also einen logisch konsistenten Plan, auf
dessen Basis die operativen Marketinginstrumente gewählt werden. Planungshilfen müssen
erarbeitet werden, indem vorhandene konventionelle Managementmethoden für das Öko-
Marketing angepasst werden (z.B. Category-Management-Ablaufverfahren). Langfristige

10.) **Rolle der Öko-Sortimente definieren**

Im Planungsprozess sollte ein Unternehmen die Rolle der Öko-Sortimente definieren. Es ist zu prüfen, in welchem Maße die Category „Bio“ dazu beiträgt, sich bei der definierten Zielgruppe des Unternehmens zu profilieren und damit eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerber zu erreichen. Die Tabelle zeigt, welche unterschiedlichen strategischen Rollen Öko-Sortimenten dabei zukommen können.

**Tabelle 6-1: Mögliche Rollen der Öko-Sortimente in der Profilierung**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rolle von Öko-Sortimenten</th>
<th>Aufgabe</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Öko als Profilierung</td>
<td>Das Handelsunternehmen positioniert sich als ein Hauptanbieter von Öko-Produkten und profiliert sich so bei seinen Kunden.</td>
</tr>
<tr>
<td>Öko als Pflicht</td>
<td>Das Handelsunternehmen ist für seine Kunden ein wichtiger Anbieter von Öko-Produkten, und die Öko-Category hilft dem Unternehmen, sein Image bei seinen Zielkunden zu verbessern.</td>
</tr>
<tr>
<td>Öko als Ergänzung</td>
<td>Die Öko-Produkte unterstützen den Händler, sich bei seinen Kunden als umfassender Anbieter im Sinne eines One-Stop-Shoppings zu positionieren.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

11.) **Operative Maßnahmen an übergeordneter Öko-Strategie ausrichten**

Tabelle 6-2: Instrumente Handelsmarketing nach Profilierungsrolle Öko

<table>
<thead>
<tr>
<th>Instrumente</th>
<th>Sortiments-Politik</th>
<th>Regal-Präsentation</th>
<th>Preis-Politik</th>
<th>Verkaufs-Förderung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Öko als Profilierung</td>
<td>Breites und tiefes Bio-Sortiment, mind. 500 Artikel</td>
<td>Flächen mit hoher Kundenfrequenz gut gepflegtes Bio-Leitsystem</td>
<td>Bio-Produkte auch relativ günstig anbieten (familien-freundlich)</td>
<td>regelmäßige Aktivitäten zu verschiedene n Themen, Produktgruppen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Basissortiment</td>
<td>Sortimentsplatzierung neben Artikeln mit Premiumpreis</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Convenience</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Premiumsortiment</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Bio-Fleisch (Bedienung)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Bio-Käse (Bedienung)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Öko als Pflicht</td>
<td>200 bis 400 Artikel</td>
<td>Sortiments-Platzierung</td>
<td>Wettbewerbsfähige Preise (15-25% Aufpreis), Preisgleichheit mit Wettbewerber</td>
<td>einzelne Verkostungen Handzettel</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Molkereiprodukte</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Obst/ Gemüse</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- Markenprodukte</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Öko als Ergänzung</td>
<td>50 bis 150 Artikel</td>
<td>Blockplatzierung</td>
<td>Zeigerprodukte preisaggressiv anbieten sonstige Artikel max. 15 % Aufschlag zum Wettbewerber</td>
<td>minimale Werbung</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Erfolgsfaktoren auf menschlicher Ebene

12.) **Motivation**

Motivation, d.h. Zuversicht, dass das Öko-Potenzial erschlossen werden kann, ist erforderlich. Fehlt der Glaube an das (kurzfristige) Öko-Potenzial oder bestehen nicht genannte, bzw. gänzlich unbewusste Ängste, durch Öko den eigenen konventionellen Produkten Schaden (Diskriminierung) zuzufügen, so sind alle anderen marketingtechnischen Probleme zweitrangig. Versucht man eine Problemhierarchie festzulegen, so nimmt die Aussicht auf einen Verkaufserfolg die herausragende Stellung ein. Für vorwiegend konventionelle Hersteller ist außerdem die Perspektive auf zusätzliche Umsätze durch Öko-Produkte erforderlich; ein Null-Summen-Spiel reicht nicht aus.

13.) **Ja-Aber-Barriere erkennen und ernst nehmen**


14.) **Mitarbeiter einbinden und schulen, um die Öko-Motivation zu steigern**

Erfolgsfaktoren in der Vermarktungskette - Organisation und Kooperation

15.) Vertikal abgestimmte Marktentwicklung

Gemeinsame, abgestimmte Marktentwicklung: Die Erschließung des Öko-Vermarktungspotenzials braucht die konzertierte Aktion, um den vielen Teufelskreisen der Investitionsunsicherheiten, kleinen Losgrößen, zu hohen Stückkosten, zu geringen Marketingaktivitäten, der als zu gering wahrgenommenen Attraktivität beim Verbraucher etc. zu entkommen. Der Abstimmungsbedarf besteht in verschiedenen Bereichen und erfordert ein aktives Schnittstellen-Management (siehe Punkt 21):

- Man muss wissen, was der andere braucht, liefert, abnimmt (Informationsmanagement).
- Der Warenfluss muss abgestimmt und gesteuert werden.
- Vorausplanung des Ressourcenbedarfs ist erforderlich.
- Die Investitionen müssen parallel in Gang gebracht werden, sonst drohen einzelne Prozessstufen leicht zum Minimum-Faktor zu werden.

16.) Kosten senken


17.) Koordination und gemeinsame Planung an der Schnittstelle Hersteller/Handel

Einkauf (Handel) oft nicht verstanden und daher nicht aktiv umgesetzt. Zusätzlich sind Öko-Produkte dem Einkäufer im Handelsunternehmen unter Umständen in seiner Erfolgsbewertung hinderlich.

18.) **Klare interne Organisationsstrukturen für Öko-Projekte**


19.) **Organisatorische Einbindung im Category-Management**

Die Markterschließung für Öko-Produkte im LEH hat Probleme mit dem Category-Management, mit dem der Lebensmittelhandel seine Sortimente führt. Jeweils für eine Produktgruppe (Category) ist ein Manager zuständig. Ökoprodukte liegen quer zu den Categories. Folgende Lösung für diesen Konflikt bietet sich an:


20.) **strategische Allianzen auf der Grundlage flexibler Netzwerke**


21.) **Schnittstellen-Management**

Die Lösung der Schnittstellenprobleme und der Aufbau von Kooperationsstrukturen bedarf eines professionellen **Schnittstellen-Managements**. Diese Aufgabe sollte unternehmensneutral angesiedelt sein, um allen Interessen im Netzwerk gerecht zu werden und somit das Vertrauen aller beteiligten Unternehmen erreichen zu können.
6.2 Handlungsbedarf Ernährungsindustrie- Modellvorhaben für Kooperation / Netzwerk „Bio in Markenqualität“


Im Netzwerk „Bio in Markenqualität“ kooperieren zum Zeitpunkt Januar 2004 folgende zehn klassische Markenhersteller:

Aurora, Bonduelle, Idee-Kaffee (Darboven), Frosta, Kölln, Nordzucker, Pema, Grabower Süßwarengruppe, Gläserne Meierei und Atlanta, der größte deutsche Fruchthändler.


Motivation durch Kooperation


Das gemeinsame Öko-Engagement stärkt die Stellung der Öko-Projekte und Öko-Verantwortlichen innerhalb der Firmen. Die Beteiligung anderer Marktführer legitimiert das Handeln gegenüber Bedenkenträgern im eigenen Hause. Das ähnelt der Sicherheit, die das Benchmarketing, also die Orientierung an den Strategien der Marktführer, dem Nachahmer bietet.
6.3 Handlungsbedarf Naturkosthersteller


In dieser Situation zeichnen sich für die Branche im Absatzkanal Naturkostfachhandel zwei Wege ab:


Damit einer dieser Wege oder die Kombination beider Wege beschritten werden kann, muss auch im Bereich der Naturkosthersteller am Aufbau von Kooperationen gearbeitet werden. Es geht gleichermaßen um die Steigerung der absoluten Schlagkraft wie auch um die Effizienzsteigerung durch Kooperation und Spezialisierung. Die dynamische Entfaltung der Absatzpotenziale des Naturkostfachhandels, der für ein sehr gutes und breites Bio-Angebot – allerdings zu oft sehr hohen Preisen – steht, könnte durch kooperative Abstimmung in der Vermarktungskette deutlich gefördert werden. Dabei bestehen folgende Handlungsfelder:

Kooperativ Kosten senken


Kooperativ Schlagkraft im Marketing entwickeln

Joint Ventures

7 Forschungs- und Entwicklungsbedarf

7.1 Kooperationsmarketing


Forschung über Modellvorhaben


Aufgabenfelder

Bei Kooperationsvorhaben in der Öko-Vermarktungskette sind drei Arbeitsfelder, die für eine erfolgreiche Zielerreichung unabdingbar zusammen gehören, zu bearbeiten und abzustimmen:

A) Vertikale Absatzkooperation mit dem Handel
   um die aus Sicht des Handels entscheidenden Barrieren im Absatz von Öko-Produkten anzugehen.

B) Horizontale Kooperation von Herstellern
   als Voraussetzung, um dem Handel schlagkräftige Konzepte für Öko-Produkte anbieten zu können sowie um Kosten zu senken.

C) Strategisches Beschaffungsmanagement
   um eine mengen- und qualitätsmäßige Rohstoffsicherung bei starken Wachstumsschüben zu gewährleisten.
7.2 Absatzkanale LEH

7.2.1 Kooperationsmarketing im Absatzkanal LEH


Eine Kooperation kann nur funktionieren, wenn alle Partner einen Mehrnutzen aus dieser Kooperation ziehen. Deshalb gilt es zum einen die Nutzenfaktoren präzise herauszuarbeiten, aber auch die menschliche und organisatorische Ebene zu berücksichtigen, denn eine Kooperation wird von Menschen umgesetzt werden müssen. Im Folgenden werden die Fragen aufgelistet, die für die erfolgreiche Umsetzung von Kooperationsprojekten erforscht werden müssen. Die Lösungsansätze müssen in Modellprojekten umgesetzt werden, um sie auf ihre Anwendbarkeit hin zu überprüfen.

Kooperationsleistungen und Kooperationsnutzen

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?

Organisation von Kooperationen

Kooperationsausgestaltung

Die Kooperation erfordert von allen Beteiligten die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, aber auch die Bereitschaft Verantwortung abzugeben. Dabei stellen sich folgende Fragen:

Wer soll beteiligt werden? Wo können Konkurrenten miteinander kooperieren und wann nicht?

Mit welchen Mitteln sollen sich die Beteiligten einbringen? (Mitteleinsatz bei sich ändernden äußeren Gegebenheiten, unvorhergesehenen Projektentwicklungen)

Wie sehen die Entscheidungsfindungsprozesse aus? (Prioritätensetzung)
Wie soll der Kooperationsmehrwert verteilt werden?

Welcher institutionellen Ausgestaltung bedarf es? Flexible Netzwerke oder verbindliche Kooperationsinstitutionen?

Wie groß können Kooperationsgruppen sein – und welchen Zusammenhang gibt es mit den angestrebten Aufgabenbereichen oder Zielen der Kooperation?

Wie unterscheiden sich die Ansprüche zwischen horizontalen Zusammenschlüssen und der vertikalen Zusammenarbeit?

Welche Entscheidungsebenen müssen in der vertikalen Kooperation einbezogen sein? Wie lassen sich strategische Grundsatzentscheidungen in den operativen Ebenen bzw. Abteilungen umsetzen? Wie können die operativen Abteilungen in den Planungsprozess einbezogen werden, damit ihre Belange im Öko-Projekt berücksichtigt werden und sie das Projekt unterstützen?

Kostensenkungspotenziale erforschen

Welche Möglichkeiten zur wechselseitigen Spezialisierung in Kooperationen gibt es?

Ist Aufgabenteilung zwischen großen und kleinen Unternehmen im Ökomarkt möglich?


Kooperationsmanagement

Welche Anforderungen werden an das Kooperationsmanagement in der Vernetzungsarbeit gestellt?

Wie bindet man die Firmen ein?

Wie wird das Kooperationsvorhaben in den beteiligten Unternehmen verankert?

Wie stellt man Interessensausgleich bei divergierenden Zielen her?

Investitionsabsicherungs-Mechanismen

Wie wird sicher gestellt, dass der Kooperationsmehrwert allen Kooperationsbeteiligten zukommt?

Wie sichert man den Kooperationsmehrwert gegen Konkurrenten / Trittbrettfahrer ab?

Supply Chain Management

Die Entwicklung und Umsetzung einer Beschaffungskonzeption ist essenziell für eine zeitnahe, qualitätsgesicherte Versorgung mit Öko-Rohstoffen, wenn es zu einem stark wachsenden Ökomarkt kommt.
Kann man aktiv und bedarfsgerecht die Rohstoffversorgung sichern, indem die Umstellung in der Landwirtschaft mit dem Bedarf von Verarbeitung und Handel abgestimmt wird?

Welchen Stellenwert nehmen dabei Erzeugergemeinschaften ein im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Erfassungshändlern, Schlachthöfen, Mühlen und Molkereien?

**Motivation und Entwicklung menschlicher Faktoren**

Wie lässt sich Kooperationsbereitschaft herstellen?

Wie erreicht man die strategischen Entscheider in den Unternehmen?

Wie werden die operativen Management-Ebenen eiegubend

Welches Kooperations-Know-how braucht es?

Wie kann die Kooperationskompetenz ausgebaut werden?

Wie werden unternehmensexterne und –interne Konflikte aufgedeckt – wie soll man mit ihnen umgehen?

Wie schafft man es, dass Bedenken und Konflikte thematisiert werden und nicht auf der Sachebene das Öko-Vorhaben blockieren?

**7.2.2 Marktforschungsbedarf zu Markenartikeln in Bioqualität**


a) **Liftfaktor/Spill-Over-Effekte**

Einzelne Herstellerdaten deuten darauf hin, dass durch die Bewerbung der Bio-Range einer bestimmten Marke auch die konventionellen Produkte dieser Marke von dieser Pull-Maßnahme profitieren.

b) **Diskriminierung**

Viele Hersteller befürchten ihre konventionellen Produkte abzuwerten, wenn sie ihre Bio-Range unter ihrer konventionellen Marke anbieten. Es ist also zu untersuchen, welche empirische Relevanz die Diskriminierungsangst aufweist und in welche Richtung sie wirkt und ob sie produktgruppenspezifisch unterschiedlich einzuschätzen ist.

c) **Kannibalisierung**

Hersteller befürchten ihre Öko-Produkte nur zu Lasten ihrer (umsatzstärkeren) konventionellen Produkte zu verkaufen. Sie befürchten also eine Negativbilanz ihrer Umsätze.
d) Reputationstransfer
Findet durch ein attraktives Öko-Sortiment ein entsprechender Qualitäts-Reputations-
transfer auf das Handelsunternehmen statt?

e) Welche Käufergruppen werden von Bio-Handelsmarken, welche werden von Bio-
Markenartikeln angesprochen?
Gibt es durch Bio-Marken einen Umsatzzuwachs im Öko-Segment des Handelsunter-
nehmens oder gibt es nur einen Austausch zwischen Marke und Handelsmarke? Wie
wirkt sich Öko-Marke auf den Umsatz der Öko-Handelsmarke aus?

f) Welche (konventionellen) Marken sind aus der Sicht der Verbraucher glaubwürdig
für eine Öko-Range?

g) Welchen Nutzen stiften unterschiedliche Marken aus der Sicht des Verbrauchers?

>> Konventionelle A-Marke auch für Bio, z.B. Bonduelle, Kölln, Meggle, Heinz, Amecke,
Beckers, Goutess, Bärenmarke

>> Zweitmarke mit Absendermarke z.B. „Unsere Natur“ (Wagner), Ökofrucht (Atlanta)

>> Zweitmarke (neue, eigene Bio-Marke ohne Bezug auf A-Marke und Hersteller)
z.B. Biotal (FRoSTA), Krusenhof (Meica)

>> Bio-Handelsmarken z.B. Füllhorn, Bio-Wertkost, Naturkind, Grünes Land

>> Welche Chancen haben Marken von reinen Naturkostherstellern im LEH?
Z.B. Jakobi, Naturata, Rapunzel, Bohlsener Mühle

h) Bis zu welchem Conveniencegrad bleibt ein Bio-Produkt authentisch?
Oft wird davon ausgegangen, dass nur sehr wenig verarbeitete Produkte vom öko-inte-
ressierten Verbraucher akzeptiert werden. Dies führt zu Entscheidungen in der Produkt-
entwicklung und Sortimentsführung, die nicht wissenschaftlich untersetzt sind. Eventuell
bleiben hier beachtliche Marktanteile unerschlossen.

7.2.3 Strategie zur Mobilisierung der Öko-Nachfrage im LEH

Es wird notwendig sein, eine Offensive der Markenindustrie in den Zusammenhang weiterer
Absatzbereiche im LEH zu stellen und dies mit anderen Forschungsarbeiten und For-
schungsvorhaben zur Vermarktung abzustimmen.

Die erfolgreiche Mobilisierung der Öko-Nachfragepotenziale im konventionellen LEH erfor-
dernt nach unseren aktuellen Erkenntnissen einen abgestimmten Dreiklang aus

(1) Preisgünstigem Basissortiment unter Öko-Handelsmarke,

(2) Premiumpsortiment unter Öko-Markenartikeln
als Brücke vom Qualitätsskonsum zum Biokonsum und

(3) gutem Frischeangebot an Gemüse und Obst

(4) sowie einem guten Fleischwaren- und /Käseangebot möglichst in der Bedientheke.
Es ist erforderlich, die strategische Ausrichtung des LEH in seiner Öko-Vermarktung zu erforschen, um die Voraussetzungen für einen Strategiewechsel zu bestimmen. Bislang wird in den führenden Ketten die Öko-Strategie mit der Öko-Handelsmarke gleich gesetzt, was die oben empfohlene Aufgabenteilung blockiert. Es muss erforscht werden, welcher Mehrwert ein Abrücken von der alleinigen Öko-Handelsmarken-Strategie erbringt. Dazu bedarf es einer Definition der zu berücksichtigenden Erfolgskennwerte, die über den kurzfristigen Abverkaufszahlen hinausgehen sollten.

Der Fleischabsatz ist ein besonderer Sorgenbereich des Öko-Marktes. Hier bedarf es in besonderer Weise der Implementierung von Kooperationsprojekten, um die Entwicklungsblockaden zu überwinden. Ähnliches gilt für die Steuerung der Qualitätssicherung und Warenpräsentation der Frischeangebote im Obst- und Gemüsebereich.

7.3 Forschungsbedarf Naturkostmarkt – Effizienzsteigerung durch Kooperation und Spezialisierung

Darüber hinaus halten wir es für sinnvoll, Pilotstudien zu einer Verbesserung der Kooperation im Naturkosthandel durchzuführen, weil hier enorme Effizienzreserven im Fertigungs- und Vermarktungsprozess freigesetzt werden könnten, die die sehr hohen Stückkosten im alternativen Absatzkanal deutlich senken könnten.


Kooperationsprojekte (Joint Ventures) zwischen Markenartiklern und Naturkostherstellern


Daher soll praktisch untersucht werden, ob verbindliche Kooperationsprojekte zwischen bekannten konventionellen Markenartiklern und Naturkostherstellern möglich sind, die über
Eine reine Lohnverarbeitung hinaus reichen und dem Lohnhersteller eine dauerhaft sichere Position im konventionellen Handel eröffnen können. Der Vorteil für große Markenhersteller sind dabei die geringeren Produktionsskosten bei kleineren Spezialchargen, die Einsparung von Lernkosten und eine flexiblere Sortimentspolitik. Weitere Vor-/Nachteile müssen Teil der Begleitforschung sein. Im Erfolgfall wird den spezialisierten Naturkostherstellern auch der Zugang zum konventionellen Markt geebnet werden.

Vorgehenskonzepte für Kooperationen zwischen Herstellerfirmen und Handel zur Erhöhung der Losgrößen in Produktion und Distribution

Erarbeitung im Rahmen eines Modellvorhabens unter Einbeziehung wichtiger und Kooperationsbereiter Hersteller- und Handelsunternehmen. Hierzu müssen gleichermaßen Analyseergebnisse von Handelsseite und Herstellerseite genutzt werden. Ziele:
- Senkung der Stückkosten, Effizienzsteigerung in der Vermarktungskette
- Überproportional hohen Investitionsbedarf für aktives Ökomarketing gemeinsam bewerkstelligt.

Spezielle Konsumentenforschung zur Bekanntheit, Wahrnehmung und Wirkung von Marken der Naturkosthersteller im Naturkosthandel
- Sind die Biomarken (wie Rapunzel, Völkel, Spielberger etc.) im speziellen Kundenkreis der Naturkosfachgeschäfte als Marken anzusehen?
- Entwicklungspotenzial für neue Marken?
- Was ist wichtiger für den Naturkosthandel: Marken oder Storebrand?

Multichannelprobleme
- Konventionelle Bio-Marken im Naturkostfachhandel listen?
- Identische Produkte in Fachhandel und LEH – Chance als Brückenfunktion für neue Kundenkreise oder Vergleichbarkeitsprobleme?
8 Zusammenfassung

Die vorliegende Untersuchung der Hemmnisse und Erfolgsfaktoren bei der Umstellung auf die Öko-Verarbeitung unterscheidet in Probleme auf der Sach- und Motivationsebene. Die Kernprobleme auf der Sachebene sind:

- Geringe Losgrößen führen zu hohen Stückkosten und zu einem Teufelskreis aus zu hohen Preisen und Kaufzurückhaltung trotz Öko-Affinität.
- Abstimmungsdefizite in der Vermarktungskette, besonders an der Schnittstelle Hersteller mit Handel, verhindern die Umsetzung eines aktiven Öko-Marketing.

Die Kernprobleme auf der Motivationsebene sind:

- Es fehlt die Überzeugung, dass es ein größeres Nachfragepotenzial für Öko-Produkte gibt, als derzeit realisiert wird.
- Unbewusster oder ungenannter Widerstand in konventionell dominierten Strukturen gegen die Lebensstilkritik, die mit dem Öko-Markt einhergeht.


Handwerk: Das Kernproblem ist auch hier die Zielgruppenbeschränkung.


Perspektive / Erfolgsfaktoren:

Der Öko-Markt braucht neue Marketing-Impulse jenseits von Lebensmittelskandalen, um neue Zielgruppen zu erreichen.


Die Behebung der vertikalen Schnittstellenprobleme mit dem Handel erfordert die horizontale Zusammenarbeit von Herstellern und ein aktives Schnittstellenmanagement.

Summary

This investigation focuses on constraints and success factors in the transition toward processing organic products. Problems are analyzed on the factual and motivational level.

Core problems on the factual level:

- Small lots lead to high unit costs and to a vicious circle of too high prices and buying abstinence (in spite of "eco-affinity")
- The target groups of the organic market are too small. Increase of turnover requires the exploration of new target groups beyond the typical organics consumer
- Deficits in the marketing chain, particularly at the interface between producer and retailer, hamper a proactive eco-marketing

Core problems on the motivational level:

- There is no conviction that the potential for demands of organic products is higher than currently observed
- Unconscious or implicit resistance against the lifestyle criticism that is often attributed to the organic scene

Plain organic manufacturers

Organic manufacturers have problems in gaining new target groups due to their unattractive wholesome foods image and the missing momentum of strong brands. They have to cooperate horizontally and vertically in order to increase efficiency.

Conventional manufacturers

The core problem is the limitation to the core customer group.

Conventional food industry

In the conventional food industry the sales potential for organic food is generally regarded as too small, or they fear discrimination of their conventional range due to a parallel organic range and therefore a loss in total turnover. However, this fear is not supported by any empirical experience. In contrast, positive image spill-over effects from the organic range towards the conventional range could be observed. Arguments against the organic range are often rationally weak. Therefore, a psychological resistance against organic food is regarded as the fundamental reason for a limited initiative.
Prospect

New stimuli beyond nutrient scandals are required for the organic market in order to extend the target consumer group.

A promising strategy for manufacturers and the food industry to increase the total market share leads from quality leadership to quality leadership with an organic surplus value. Well-established brand products in organic quality can bridge the gap between the conventional and the organic market and are therefore promising to reach new customers.

Both a horizontal cooperation between producers and a proactive interface management are required to overcome the problems at the vertical interface between supplier and retailer.

In the context of research an exemplary network of brand manufacturers with an organic range was initiated. In this cooperation a joint eco-marketing for separate organic supplies is to be developed and implemented with major retailers. The network cooperation has the additional benefit of mutual motivation. The network is a prototype for a type of cooperation management. In addition, it is supposed to make a considerable contribution to management know-how.
9 Anhang: Interviewleitfaden

1) Markteinschätzung

2) Formale Ansiedlung im Unternehmen (Struktur)
   - Formales (Bio-)Ziel des Unternehmens
   - Unternehmensdaten, Bedeutung Ökolinie an sich (Sortiment, Umsatz-Entwicklung, Innovationen etc.) und im Vergleich zum konventionellen Sortiment
   - Historie (Beginn, Hochs & Tiefs, Perspektive)
   - Wie ist der Öko-Aufgabe /Abteilung angesiedelt

3) Stellenwert der Ökolinie
   - Strategischer Stellenwert der Ökolinie für Gesamtstrategie des Unternehmens?
   - Ideeller Stellenwert der Ökolinie / Selbstverständnis der Beteiligten
   - Verknüpfung Bio mit bestimmten Personen/ Für wen ist Bio-Erfolg wichtig?
   - Welche Marketingaktivitäten bisher / geplant?
   - Handelsmarken oder auch eigene Marken (getrennt nach konv. und bio)

4) Interne Organisationsprobleme
   - Ablauf Bio-Produkteinführung und Ablauf bei Produktinnovation
   - Interne Organisation, Ökoproduktion, Know-how, Kompetenz der Öko-Abt.
   - Motivationsprobleme (Befürworter, Bedenkenträger)

5) Rentabilität/ Umsatzschwellen
   - Welche Investitionen waren/ wären speziell für Öko-Produktion notwendig
   - Investitionen, Finanzierung
   - Wann Rentabilität erreicht?

6) Externe Organisationsprobleme
   - Beschaffung (Sicherheit, Qualität, Mengen, Preise für Rohstoffe), Ausland
   - Konkurrenz um Bio-Rohstoffe (Knappheit)? Preisprobleme?
   - Investitions- und Positionsabsicherung(a) Konkurrenz (b) in Vermarktungskette
   - Geschäftsbeziehungen: Lieferanten- und Abnehmerbeziehungen,

7) Rahmenbedingungen
   - Rahmenbedingungen (staatliche und rechtliche Restriktionen), EU-Bioqualität
   - Verbandssituation „Monopol“ vs. Verbandsvielfalt (Konkurrenz)
   - Zentrale Groß-Erzeugergemeinschaften für Rohstoffgruppen erforderlich?
10 Literatur


biologischen Landbau (FiBL), CH-Frick. Veröffentlicht im Internet in Organic Eprints Nr. 1892 http://orgprints.org/1892/


