

Entwicklung, Bedeutung und Erfolgsfaktoren von Bio-Vermarktungsinitiativen in der Schweiz, Österreich und Deutschland

Schmid, O., Sanders, J., Radlinsky, A., Richter, T., Schermer, M., Hamm, U.

Problemstellung/Ziele: In Rahmen des EU Projektes "Organic Marketing Initiatives and Rural Development" (OMIaRD; QLK5-2000-01124) wurden in neun verschiedenen Ländern Untersuchungen zur Bedeutung von Vermarktungsprojekten für die Entwicklung des Biomarktes und des ländlichen Raums durchgeführt. Die entsprechenden Projektergebnisse aus den deutschsprachigen Ländern (DE, AT, CH) sollen in diesem Beitrag vorgestellt werden.

Methoden: Die Auswahl der untersuchten Vermarktungsinitiativen erfolgte in allen Ländern nach den gleichen Kriterien (Mindestumsatz, aktive Rolle von Landwirten in der Initiative u.a.). Die in Literaturrecherchen und Expertenkonsultationen ermittelten bestehenden Initiativen wurden im Rahmen einer Vollerhebung schriftlich befragt (DE: n = 76, AT: n = 43, CH: n = 26). Für eine Detailuntersuchung wurden vier, respektive in Deutschland acht, grössere Landesregionen ausgewählt, wobei sowohl benachteiligte Regionen als auch nicht-benachteiligte Regionen erfasst und diese wiederum in solche mit günstigen und weniger günstigen Rahmenbedingungen unterteilt wurden. Die Untersuchung erfolgte mit Hilfe von semi-strukturierten Interviews mit der Geschäftsführung (teilweise auch dem Präsidenten) und bis zu drei externen Experten (Stakeholdern) qualitativ und z.T. quantitativ untersucht.

Ergebnisse/Diskussion:

Charakterisierung der Initiativen

Die Auswertung zeigt eine grosse Heterogenität der untersuchten Initiativen hinsichtlich Grösse, Alter, Zielsetzung, Beteiligung der Bauern und Bäuerinnen, ihrer Organisationsstruktur und Form, der Art der Integration der vor- und nachgelagerten Bereiche sowie der Angebotspalette. Länderspezifische Unterschiede waren wenig feststellbar (siehe Tab. 1). Neben reinen Erzeugergemeinschaften und Genossenschaften sind die Initiativen als Interessenpools/Agentursysteme organisiert, welche v.a. die Koordination zwischen den Marktpartnern sicherstellen. Unter den betrachteten Vermarktungsinitiativen waren auch einige Erzeuger-/Verbraucher-Initiativen, deren Bedeutung aber meist lokal beschränkt ist.

Erfolgsfaktoren der untersuchten Vermarktungsinitiativen

Der Erfolg oder Misserfolg einer Vermarktungsinitiative hängt neben regionalen und sektoralen Faktoren insbesondere von internen Faktoren ab. Im Vordergrund der Untersuchung stand die Effektivität in der Zielerreichung neben einer einfachen ökonomischen Effizienz-Beurteilung sowie die Analyse der verschiedenen Aspekte der Unternehmenspolitik und die Nutzung von Potentialen (z.B. Netzwerke).

Interne Erfolgsfaktoren:

Organisation / Unternehmensführung: Die Untersuchung zeigte, dass in der Startphase einzelne Persönlichkeiten mit einer Vision und klaren Zielen eine Schlüsselrolle in den Projekten einnahmen. Oft fehlten am Anfang ausreichende Kenntnisse über professionelles Marketing bzw. Unternehmensführung. In einigen Fällen konnte dieser Mangel jedoch später durch die Zusammenarbeit mit externen Fachleuten kompensiert werden. Als häufigste Schwäche wurden Probleme mit dem

Markt 3

Management (z.B. ungenügendes Know how in Betriebswirtschaft und Personalführung) genannt.

Tab. 1. Vergleich von Bio-Vermarktungsinitiativen in der EU mit der Schweiz, Deutschland und Österreich

			EU-Projekt	CH	D	A
Anzahl Initiativen im Projekt / in Ländern	Anzahl ausgewählter Initiativen für Detailanalyse	Anzahl	67	11	10	11
Region	benachteiligte Region	%	20	27	45	33
	teilweise benachteiligt	%	43	36	18	33
	nicht benachteiligte	%	17	36	36	33
Gründung	vor 1995	%	58	55	45	42
	nach 1995	%	42	47	55	67
Initianten/Gründer	durch Produzenten	%	73	45	64	92
	durch Verarbeiter	%	9	18	9	0
	durch Andere	%	18	36	36	8
Umsatz 1998-2000	0.125 - 2.124 Mio. Euro	%	52	55	91	83
	2.125 - 4.124 Mio. Euro	%	12	18	0	8
	4.125 - 10.124 Mio. Euro	%	9	18	0	0
	> 10.125 Mio. Euro	%	12	9	9	0
	keine Zahlen zum Umsatz	%	15	0	0	8
Anzahl Produzenten	2 bis 49	%	57	27	100	92
	50 bis 99	%	10	27	0	0
	100 bis 499	%	24	27	0	8
	> 500	%	4	18	0	0
	keine Zahlen	%	9	0	0	0
Marketingaktivität	nur Produktion & Erfassung	%	33	45	36	25
	Produktion & Verarbeitung	%	34	36	36	50
	Produktion & Direktverkauf	%	15	9	27	25
	Verarbeitung	%	13	9	0	8
	Primär Serviceleistungen	%	5	0	0	8
Organisationsstruktur	Erzeugervereinigung	%	25	27	55	33
	Genossenschaft	%	37	36	0	33
	Privatfirma, GmbH, AG	%	34	27	55	42
	keine Angaben	%	3	0	0	0
Effektivität in der Zielerreichung	Ökonom. & ethische Ziele	%	54	36	64	55
	nur ethische Ziele erreicht	%	27	0	18	18
	nur ökonom. Ziele erreicht	%	9	36	9	27
	wenig konkretisierte Ziele	%	10	27	9	0
Effizienz (ökonomische)	Profit erzielende Initiativen	%	24	18	27	36
	"Break even point " erreicht	%	49	45	36	45
	Verlust machende	%	22	27	18	18
	keine Angaben	%	5	0	0	0

Quelle: eigene Erhebungen, Gleischer/Schermer 2002, Niessen 2002, Radlinsky et. al. 2002, Sylvander et. al. 2002

Marketingziele und Strategien: Die Mehrzahl der Initiativen machte sich eine gemeinsame Vermarktung und Angebotsbündelung, zum Teil Verarbeitung, zum

wichtigsten Ziel. Etwa der Hälfte der Initiativen gelingt es, ökonomische und ethische Ziele (Umweltziele, Arbeitsplatzsicherung/-beschaffung) zu erreichen (Effektivität). Ein grosser Anteil der Projekte verfolgt eine Marktsegmentierungs-/Nischenmarktstrategie, die vielfach auf überregionale Zielmärkte ausgerichtet ist.

Produktpolitik: Die kleinen und mittleren Vermarktungsinitiativen mit einem entsprechend begrenzten mengenmässigen Output haben sich konsequent auf Qualitätsprodukte bzw. Produkte mit einer hohen Spezifität (geringe Substituierbarkeit) ausgerichtet. Einzelne Initiativen versuchen deshalb mit einer Markenstrategie und/oder regelmässigen Produktinnovationen ihren Marktanteil zu sichern bzw. auszubauen. Die Untersuchung zeigte, dass durchaus unterschiedliche Produktstrategien erfolgreich sein können: Strategie diversifizierter Sortimente (oft bei unterschiedlichen Abnehmern) oder Strategie der starken Beschränkung auf wenige Produkte (unter Ausnutzung von Mengeneffekten). Von Bedeutung für den Erfolg der Organisation kann auch die Verarbeitung im Aufkommensgebiet sein (Einsparung von Transportkosten, Erhöhung der Typizität/Authentizität der Produkte).

Distributionspolitik: Eine Differenzierung der Distributionspolitik wurde von einzelnen Initiativen als erfolgreiche Strategie erachtet, z.B. um Kosten zu sparen, wird vermehrt die gesamte Logistik an ein professionelles Logistikunternehmen ausgelagert.

Preispolitik: In der Preisausrichtung der Sortimente wird in der Regel eine Hochpreisstrategie angestrebt, sofern sich der Mehrwert des Produktes auch kommunizieren lässt (Spezialität, hohe Qualität, spezieller Geschmack, Convenience). Die Möglichkeiten sind je nach Produktgruppe und Wettbewerbssituation und Marktstärke unterschiedlich. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit führenden Marktpartnern (z.B. einem grossen Einzelhandelsunternehmen) war für viele der untersuchten Initiativen in der Aufbau- und Expansionsphase sehr wichtig, kann jedoch längerfristig wegen der einseitigen Abhängigkeit kritisch sein (Preisdruck).

Kommunikationspolitik: Die meisten der analysierten Organisationen verfügen nicht über ein eigenständiges Budget, um im grösseren Masse Werbung, Öffentlichkeitsarbeit oder Verkaufsförderung durchzuführen. Mögliche Strategien, die in einigen Fällen gewählt wurden, sind der direkte Kundenkontakt oder eine Markenpolitik, (z.B. mit dem Namen einer bekannten Region). Eine Identifikation der Initiative mit dem Image einer Region ist zumeist vorteilhaft, kann aber in Einzelfällen auch von Nachteil sein (ungenügender Bekanntheitsgrad, zu wenig attraktive Region).

Beschaffungspolitik: Ein starkes Vertrauensverhältnis zwischen der Organisation und den Lieferanten ist ein weiterer, wichtiger Erfolgsfaktor, der aber schwierig zu messen ist (z.B. gemeinsames Tragen von Verlusten).

Finanzpolitik: Die meisten der untersuchten Organisationen mussten grössere Investitionen tätigen, sei es in Verarbeitungsanlagen, Fremdarbeitskräfte oder Marketingkonzepte zum Teil mit Liquidationsproblemen. Die Finanzierung der Investitionen erfolgte selten alleine durch Eigenkapital. Sowohl für Startinvestitionen als auch für Erweiterungsinvestitionen war es für viele Organisationen unumgänglich, Fremdkapital (z.B. Bankdarlehen) aufzunehmen oder finanzielle Unterstützung durch staatliche Stellen oder private Organisationen zu bekommen. In der Schweiz haben nur wenige Initiativen eine namhafte regionale Förderung erfahren; in Österreich war hingegen diese Förderung v.a. für kleinere Projekte in der Startphase notwendig. In Deutschland gab es Projekte, bei denen sich die Förderung negativ ausgewirkt hat (Konzept auf Subventionen beruhend und nicht auf Markt ausgerichtet). Andere Projekte, die ohne finanzielle Beihilfen ihr Konzept entworfen haben (und dann nachher noch einige öffentliche Gelder nutzen konnten) waren erfolgreicher. Kritisch anzumerken ist, dass in allen drei Ländern bei einem Fünftel der Initiativen die zukünftige Existenzfähigkeit und die finanzielle Situation durch die externen Experten

als kritisch beurteilt wird, was sich auch bei der Effizienz-Analyse der wirtschaftlichen Kenndaten (Gewinn/Verlust) bestätigte.

Netzwerk-Arbeit: Eine sehr wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer Initiative ist die Koordination der Tätigkeiten zwischen den Akteuren entlang der Wertschöpfungskette. Kooperation und Koordination ermöglichen, sich veränderten Marktsignalen der Angebotskette flexibel anzupassen. Das Fehlen einer horizontalen (unter Produzenten) und vertikalen (unter anderen Beteiligten der Angebotskette) Koordination kann die Entwicklung und den Absatz massgeblich behindern (besonders bei saisonalen Produkten). Die effektive Koordination ist auch eine Voraussetzung zur Entwicklung von gemeinsamen Verfahrensregeln (Code of Practice), des Qualitätsmanagements, von Werbestrategien oder dem Aufbau von Lobbykapazitäten (z.B. für öffentliche Fördermittel). Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass ein nennenswerter Einfluss der Initiativen auf die Region nur dann zu erwarten ist, wenn die Vermarktungsinitiative mit regionalen Marktpartnern aus dem vor- und nachgelagerten Bereich sowie mit gesellschaftlichen Institutionen und anderen Initiativen der Region verflochten ist.

Externe Erfolgsfaktoren: Der Einfluss der externen Faktoren auf den Erfolg der Marktinitiative wurde mittels ExpertInnen-Befragungen ausgewertet. Kriterien waren bei der Bewertung der sektoralen Bedingungen für die relevanten Produktgruppen u.a. die Chancen/Risiken des Biolandbaus im entsprechenden Sektor und die regionale Identität der Produkte. Bei den regionalen Faktoren wurde die geographische Lage, das Image der Region, das lokale Wirtschaftswachstum und die Förderungssituation in der Region aber auch das Image der Initiative in der Region analysiert. Eine verallgemeinernde Aussage in allen 3 Ländern ist kaum möglich. Es zeigt sich, dass ein positiver Einfluss des Produktsektors als auch der Region allein noch kein Garant für den Erfolg einer Initiative ist, sondern vielmehr davon abhängt, wie die Initiative die vorhandenen Potentiale im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie nutzen und immer wieder anpassen kann.

Fazit: Die Untersuchung zeigt, dass Bio-Vermarktungsinitiativen erfolgreich am Markt operieren können und dies auch bei unterschiedlichem Grad äusserer Benachteiligung (Klima, Boden, Topographie, Marktferne). Als wichtige Faktoren wurden eine strategische und straffe Unternehmensführung, kompetentes Management, eine qualitäts-orientierte Produktpolitik, eine solide und angemessene Finanzstrategie vor allem auch eine vertrauensvolle Kooperation und Koordination mit den Marktpartnern, herausgearbeitet.

Literaturangaben:

Gleischer, N., Schermer, M. (2002): Erfolgsrelevante Faktoren Biobauern Sulzberg. Interne Studie (Diplomarbeit). Universität. Wien.

Niessen, J. (2002): Analyse von Erfolgsfaktoren. Diplomarbeit. Universität Stuttgart-Hohenheim (Prof. U. Hamm). 120 S.

Radlinsky, A., Schmid, O., Sanders J., Richter T. (2002): Bio-Vermarktungsinitiativen in der Schweiz. Forschungsinstitut für biologischen Landbau. Unveröffentlicht. 90 S.

Sylvander, S., Le Floc'h-Wadel, A., Couallier, C., Sans,P.,de Fontguyon,G., Kujala, J.,Auersalmi, M. (2002): Comparative results for Organic Market Initiatives in selected regions. Final deliverable report No. 4 of the EU Project OMIaRD QLK5-2000-01124.