



**Analyse erfolgreicher Vermarktungsinitiativen
von ökologisch erzeugten Produkten zur Ermittlung
von Erfolgsfaktoren**

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:

Fachbereich Agrarwirtschaft Soest der
Fachhochschule Südwestfalen

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





BLE Projekt Nr. 02OE203

**Analyse erfolgreicher Vermarktungsinitiativen von
ökologisch erzeugten Produkten
zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren**

Abschlussbericht

Bearbeitungszeitraum: 01.06.2002 – 31.10.2003

Auftraggeber: Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE)

Ausführende Stelle: Fachhochschule Südwestfalen
Fachbereich Agrarwirtschaft
Lübecker Ring 2
59494 Soest

 Fachhochschule
Südwestfalen
Hochschule für
Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Tel.: (02921) 378-211/-216/-247
Fax: (02921) 378-200
E-Mail: agrar@fh-swf.de

Bearbeitung: Prof. Dr. Hans-Ulrich Hensche (Projektleitung)
Dipl.-Ing. (FH) Anke Schleyer

Inhaltsverzeichnis

	Seite	
Verzeichnis der Übersichten	III	
Verzeichnis der Abbildungen	III	
Verzeichnis der Abkürzungen	IV	
1	Einleitung	1
2	Theoretische Grundlagen	3
2.1	Erfolgsdefinition	3
2.2	Erfolgsfaktoren	4
2.3	Erfolgsfaktorenforschung – definitorische Grundlagen	5
2.4	Erfolgsfaktoren für klein- und mittelständische Unternehmen	7
2.4.1	Erfolgsfaktoren des normativen Managements	9
2.4.2	Erfolgsfaktoren des strategischen und operativen Managements	12
2.4.2.1	Strategieplanung	12
2.4.2.2	Marketinginstrumente	12
3	Empirische Untersuchung	18
3.1	Der Gesprächsleitfaden	18
3.2	Konzeption des Gesprächsleitfadens	18
3.3	Expertengespräche zur Überprüfung des Gesprächsleitfadens	19
3.4	Auswahl der Beteiligten von Vermarktungsinitiativen	20
3.5	Durchführung der Gespräche	21
3.6	Dateneingabe und Auswertung	21
4	Ergebnisse der Gespräche	24
4.1	Merkmale der erfassten Vermarktungsinitiativen	24
4.2	Ermittlung der Erfolgsfaktoren	29
4.2.1	Profil der Vermarktungsinitiativen	30
4.2.1.1	Normative Vorgaben	30
4.2.1.2	Human-Ressourcen	32

	Seite	
4.2.2	Marketing	34
4.2.2.1	Markterkundung und Marketingstrategie	34
4.2.2.2	Produktpolitik	35
4.2.2.3	Preispolitik	39
4.2.2.4	Distributionspolitik	43
4.2.2.5	Kommunikationspolitik	45
4.2.3	Erfolgsaussichten	50
4.2.3.1	Erfolgsgrundlagen	50
4.2.3.2	Probleme und ihre Lösungsansätze	50
4.2.4	Eigene Stärken	53
5	Schlussfolgerungen aus den Gesprächen	55
6	Indikatorensystem	59
6.1	Indikatoren – definitorische Grundlagen	59
6.2	Erfolgsindikatoren für Öko-Vermarkter	66
7	Zusammenfassung	74
8	Quellenverzeichnis	75

Anhang

Verzeichnis der Übersichten

	Seite
Übersicht 1: Zuordnung der Vermarktungsinitiativen	27
Übersicht 2: Sortimentsvielfalt	28
Übersicht 3: Zertifizierung	29

Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
Abbildung 1: Konzept des integrierten Managements	8
Abbildung 2: Ziele von Regional-Vermarktungsinitiativen	10
Abbildung 3: Vermarktungswege in der Agrarwirtschaft	16
Abbildung 4: Die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse	23
Abbildung 5: Anforderungen an Nachhaltigkeitsindikatoren	60
Abbildung 6: Nachhaltigkeitsindikatoren: Zusammenhang von Datenmenge, Aggregationsgrad und Nutzertypen	61

Verzeichnis der Abkürzungen

CMA	Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft
CSD	Commission of Sustainable Development
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
EVZ	Erzeuger-Verbraucher-Zusammenschluss
EZG	Erzeugergemeinschaft
FAL	Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft
KMU	klein- und mittelständische Unternehmen
KÖN	Kompetenzzentrum Ökolandbau Niedersachsen
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
NEH	Naturkosteinzelhandel
NGH	Naturkostgroßhandel
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
POS	Point-of-Sale
ROI	Return On Investment
SRU	Rat von Sachverständigen für Umweltfragen
ZMP	Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft

1 Einleitung

Der Öko-Markt ist ein ausbaufähiges Segment, das es zu erschließen gilt. Häufig fehlen jedoch geeignete Absatzstrukturen, um Öko-Produkte für den Verbraucher hinreichend verfügbar zu machen. Aus diesem Grund erfährt die Erzeugung und Vermarktung von Öko-Produkten eine mit öffentlichen Mitteln geförderte Unterstützung.

Auf Seiten der Anbieter sind Vermarktungsinitiativen zu finden, die ihre Vermarktung seit Jahren erfolgreich betreiben, während andere bislang eher schlechte Erfahrungen gemacht haben und einen großen Teil ihrer kostenintensiv produzierten Öko-Ware zum niedrigeren Preis konventioneller Produkte verkaufen. Die bisherigen Erfahrungen der ökologisch wirtschaftenden landwirtschaftlichen Erzeuger und anderer Öko-Vermarktungsinitiativen überzeugen damit nicht immer. Vor diesem Hintergrund kann eine ökonomische Tragfähigkeit der Vermarktung von ökologisch erzeugten Produkten vielfach nicht erreicht werden.

Kernziel dieser Forschungsarbeit ist die Entwicklung einer praxisgerechten Methode zur Bewertung des Erfolges von Vermarktungsinitiativen im Öko-Segment. Dazu sind auf Grundlage von Gesprächen mit Beteiligten ausgewählter Vermarktungsinitiativen für ökologisch erzeugte Produkte Indikatoren ermittelt worden, die den Erfolg der Initiativen maßgeblich bestimmen. Mit Hilfe dieses Indikatorensystems lassen sich intern begründete Stärken und Schwächen für laufende und geplante Initiativen ableiten. Das System gibt auch Hinweise auf extern begründete Chancen und Risiken. Die Anwendung des Indikatorensystems unterstützt die nachhaltige Entwicklung von Vermarktungsinitiativen für Öko-Produkte und reduziert Negativerfahrungen.

Der vorliegende Bericht gliedert sich in drei Teilbereiche, die inhaltlich aufeinander aufbauen. Im ersten Teil (Kapitel 2 u. 3) werden die Grundlagen der Forschungsmethode beschrieben. Im zweiten Teil (Kapitel 4 u. 5) werden die Gespräche mit den Beteiligten von 28 Öko-Vermarktungsinitiativen ausgewertet und dargestellt. Diese Analyse bildet die inhaltliche und strukturelle Grundlage für das im dritten Teilbereich (Kapitel 6) entwickelte Indikatorensystem.

Zunächst werden in der vorliegende Forschungsarbeit die Definition des Begriffs „Erfolg“ und die Erfolgsfaktorenforschung erläutert. Die von der Erfolgsfaktorenforschung ermittelten Schlüsselfaktoren im Bereich der klein- und mittelständischen Unternehmen werden auf ihre Übertragbarkeit auf das Öko-Segment überprüft und von den einzelnen in diese Arbeit einbezogenen Gesprächspartnern aus den Vermarktungsinitiativen und ihren Marktpartnern gewichtet.

Die Gespräche sind anhand eines Gesprächsleitfadens durchgeführt worden, der im Vorfeld mit Experten des Öko-Segments abgestimmt wurde. Die Auswertung der Gespräche erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse. Um die einzelnen Gespräche vergleichen zu können, wurden die Vermarktungsinitiativen aufgrund ihrer Vermarktungsschwerpunkte kategorisiert. Hier wurde in Primärerzeuger, Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel, Ernährungshandwerk und -industrie unterteilt.

Im dritten Teil dieser Untersuchung (Kapitel 6) wird die Entwicklung des Indikatorensystems erläutert und eine Gewichtung der Erfolgsfaktoren anhand der Gesprächsergebnisse vorgenommen. Das Indikatorensystem ist ein praxisgerechtes Instrument für die Professionalisierung bestehender und künftiger Vermarktungsinitiativen des Öko-Segments, für Beratungskräfte sowie für politische Entscheidungsträger.

Ein besonderer Dank gilt an dieser Stelle all denjenigen, die durch ihre Gesprächsbereitschaft und fachliche Unterstützung zum Gelingen dieser Forschungsarbeit beigetragen haben.

2 Theoretische Grundlagen

Vor Darstellung der Untersuchungsmethodik in Abschnitt 2.3 und 2.4 auf Grundlage der Erfolgsfaktorenforschung erfolgt zunächst eine Definition des Begriffs Erfolg sowie seine theoretische Erörterung.

2.1 Erfolgsdefinition

Allgemein wird Erfolg als das positive Ergebnis zweckvollen Handelns bezeichnet. Dies kann sich sowohl in der Gestalt von materiellem wie auch immateriellem Gewinn ausdrücken (BROCKHAUS, 1996, S. 655). In der Psychologie hängt das Erfolgserlebnis von der Übereinstimmung der selbst gesetzten Erwartungen und der entsprechenden Leistung ab. Liegt diese über den Erwartungen spricht der Einzelne von Erfolg (MEYER, 1998, S. 211).

In der Betriebswirtschaft wird Erfolg als das positive Ergebnis der wirtschaftlichen Tätigkeit der Unternehmung bezeichnet (BROCKHAUS, 1996, S. 655). So wird ein Unternehmen als erfolgreich eingestuft, wenn die Differenz der betrieblichen Erträge und der betrieblichen Aufwendungen positiv ist (DICHTL und ISSING, 1987, S. 514). Nach HAUSCHILDT (1991, S. 467) wird diese Definition des Erfolgs der Unternehmensrealität nicht gerecht. So vernachlässigt die alleinige Betrachtung der monetären Größe die differenzierte Betrachtung des Erfolgs, die auch nicht-finanzielle Ergebnisse berücksichtigt.

Da Erfolg abhängig ist von dem Erreichen selbst gesetzter Erwartungen in Form von Zielen, spricht der Entscheidungsträger bei der Zielerfüllung von Erfolg (DIAKONIE, 2001). Nach KLEMM-BAX (2000, S. 6) macht die Abhängigkeit der Problemstellung eine weiter gehende Definition des Erfolgsbegriffs notwendig. So machen Entscheidungsträger entsprechend ihrer Prioritäten den Erfolg von unterschiedlichen Zielen abhängig. Hierdurch wird deutlich, dass der Begriff Erfolg eng gebunden ist an Art und Umfang der Zielsetzung. Eine Definition dessen, welcher Grad der Zielerreichung als Erfolg zu verbuchen ist, ist im Vorfeld des Handelns unabdingbar. Andererseits ist der Erfolg immer im Verhältnis zum Status-Quo und seiner Entwicklung einzuschätzen (KLEIN, 1994, S. 43).

Aus den unterschiedlichen Erfolgsdefinitionen ergibt sich für das in dieser Forschungsarbeit entwickelte Indikatorensystem, dass sich die Zielerreichung der einzelnen Vermarktungsinitiativen im Öko-Segment aus mehreren Teilerfolgen zusammensetzt. Diese müssen nicht zwingend quantitativ durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen messbar sein. Die Ermittlung der einzelnen Erfolgsfaktoren muss aber für den Nutzer aggregiert und nachvollziehbar aufbereitet sein. Wegen der unterschiedlichen Zielsetzungen und dem daraus entstehenden differenten Erfolgsverständnis wird in dieser Forschungsarbeit detailliert auf die Zielsetzung und Zielerreichung der befragten Öko-Vermarkter eingegangen.

2.2 Erfolgsfaktoren

Für den Begriff „Erfolgsfaktor“ existieren verschiedene Synonyme. Seit Beginn der Diskussionen um Sachverhalte, die der Erfolgsfaktorenforschung zuzuordnen sind, werden die Erfolgsfaktoren in den unterschiedlichen Forschungsarbeiten z.B. als Einflussfaktoren, Erfolgskomponenten oder strategische Schlüsselfaktoren bezeichnet. Doch letztlich handelt es sich bei dieser Vielfalt von Begriffen nur um terminologische oder semantische Feinheiten (GÖTTGENS, 1996, S. 30).

Im Rahmen dieser Untersuchung liegt das Hauptaugenmerk jedoch nicht auf der Begriffsfindung, sondern auf der Charakterisierung der Erfolgsfaktoren.

MÄCHTEL (1996, S. 204) beschreibt Erfolgsfaktoren wie folgt:

- Erfolgsfaktoren hängen situationsbedingt vom Unternehmensumfeld ab.
- Sie differieren zwischen unterschiedlichen Branchen.
- Sie verfügen über eine Dynamik und verändern sich so im Laufe der Zeit.
- Sie beschränken sich auf einige wenige Kernfaktoren.
- Sie haben einen direkten Bezug zum Leistungsausweis der Unternehmung.
- Sie bilden zusammen mit einer Stärken-Schwächen-Analyse des Unternehmens die Basis für die Beurteilung von Wettbewerbsvorteilen.

Nach dieser Beschreibung von Eigenschaften und Aussagekraft wird die Bedeutung der Erfolgsfaktoren für einzelne Unternehmen deutlich. Eine erfolgreiche Unternehmensführung als Grundlage des nachhaltigen Bestehens am Markt liegt somit unter wesentlicher Beeinflussung der Erfolgsfaktoren und ihrer Einhaltung. Diese grundlegenden Einflussgrößen werden jedoch nicht nur durch das Unternehmen selbst, sondern auch durch die das Unternehmen beeinflussende Umwelt gestaltet (HILDEBRANDT, 1992, S. 272ff). Hier ist ein flexibles Reagieren der Verantwortlichen auf die Veränderungen des Unternehmens und der Unternehmensumwelt mit direktem Einfluss auf die Erfolgsfaktoren gefragt. Aus theoretischer Sicht sind somit die Erfolgsfaktoren als Ursachen für die Entstehung von positivem oder negativem Unternehmenserfolg zu verstehen. Die Stärke eines Unternehmens wird aber nicht nur durch das Vorhandensein einzelner Erfolgsfaktoren und deren Ausprägung bestimmt, sondern besonders von der wechselseitigen Abstimmung dieser Faktoren untereinander (KRÜGER und SCHWARZ, 1999, S. 75). Wird nicht die Gesamtheit und vor allem das Wechselspiel der Erfolgsfaktoren untereinander in die Unternehmensstrategie einbezogen, können einzelne unberücksichtigte Faktoren das gesamte Strategiekonzept zunichte machen. Gleichwohl bedeutet das Vorhandensein von Erfolgsfaktoren nicht, dass sich das Ausmaß des Erfolges im Vorhinein bestimmen lässt, indem der erwünschte Unternehmenserfolg über Erfolgsfaktoren geplant wird. Der Erfolg lässt sich jedoch insofern beeinflussen, dass strategische Erfolgspotenziale auf Grund dieser

Schlüsselfaktoren aufgebaut und gesichert werden. Somit können z.B. Wettbewerbsvorteile durch die Kenntnis der für die entsprechende Unternehmung bedeutenden Erfolgsfaktoren besser aufgebaut und genutzt werden (KLEMM-BAX, 2000, S. 8).

In der Literatur wird eine weitere Unterscheidung der Schlüsselmerkmale in Unternehmenserfolgsfaktoren und entscheidungsspezifische Erfolgsfaktoren vorgenommen. Als Unternehmenserfolgsfaktoren werden die den Unternehmenserfolg positiv beeinflussenden Faktoren angesehen. Hingegen stellen Faktoren, die den Erfolg einzelner Entscheidungen im Unternehmen beeinflussen, entscheidungsspezifische Erfolgsfaktoren dar (TITZ, 1995, S. 594). Die Menge der letztgenannten Erfolgsfaktoren dürfte jedoch so umfangreich sein wie die Gesamtheit der betrieblichen Entscheidungen. Aus dieser Sachlage heraus ist der Focus der vorliegenden Forschungsarbeit auf die Unternehmenserfolgsfaktoren gerichtet.

2.3 Erfolgsfaktorenforschung – definitorische Grundlagen

Die Ermittlung von Erfolgsfaktoren und das wissenschaftliche Interesse daran lässt sich bis in die 60er Jahre zurückverfolgen (GRUBER, 2000, S. 3). Seitdem verfolgt die Erfolgsfaktorenforschung das Ziel, jene Faktoren empirisch zu ermitteln, die maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg der unternehmerischen Aktivitäten entscheiden. Diese grundlegenden Einflussgrößen, die sowohl durch das Unternehmen selbst als auch durch dessen Umwelt gestaltet werden, sind - im weitesten Sinne - als Erfolgsfaktoren zu bezeichnen (HILDEBRANDT, 1992, S. 272 ff).

Im Verlauf der 90er Jahre wurde der Unternehmenserfolg durch die empirische Erfolgsfaktorenforschung aus unterschiedlichsten Perspektiven beleuchtet. Im Ergebnis wurden die verschiedensten Einzelresultate zusammengetragen (RAFFEE und FRITZ, 1991, S. 1212). In dieser Zeit wurde die Erfolgsfaktorenforschung zunehmend durch das Konzept „kritischer“ und „strategischer“ Erfolgsfaktoren geprägt. Das Hauptaugenmerk wurde auf die „strategischen“ Erfolgsfaktoren gerichtet (JACOBS, 1992, S. 31). Somit besteht die zentrale Aufgabe der Erfolgsfaktorenforschung darin, diese Schlüsselfaktoren des Erfolgs von Unternehmen oder Geschäftsbereichen in der Vielzahl der Einflussgrößen ausfindig zu machen (GRUBER, 2000, S. 53).

In Anlehnung an die unterschiedlichen Erhebungs- und Analysemethoden lassen sich zwei grundsätzliche Vorgehensweisen in der empirischen Erfolgsfaktorenforschung ausmachen: zum einen die qualitative und zum anderen die quantitative Erfolgsfaktorenforschung (GÖTTGENS, 1995, S. 33; JACOB, 1992, S. 31).

Die quantitative Erfolgsfaktorenforschung wird mittels standardisierter Erhebungsmethoden durchgeführt. Somit werden quantifizierbare Datensätze über die zu untersuchenden

Unternehmen und deren Umweltsituation erhoben und auf statistischem Wege ausgewertet. Die Zielsetzung dieser Vorgehensweise umfasst die Analyse quantifizierbarer Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmensmerkmalen und Umwelt auf der einen Seite und Erfolgsgrößen (z.B. ROI oder Gewinnwachstum) auf der anderen Seite (JACOBS, 1992, S. 31f). Vorteil dieser Erhebungsmethode ist die Möglichkeit, eine große Anzahl von Probanden in die Untersuchung einzubinden und das Ergebnis so zu fundamentieren. Des Weiteren ist ein leichter Umgang mit berechenbaren Daten möglich.

Dagegen basiert die qualitative Erfolgsfaktorenforschung i.d.R. auf explorativen Expertengesprächen (im Fall des vorliegenden Forschungsprojektes Vertreter der einzelnen Öko-Vermarktungsinitiativen), deren Ergebnisse fallstudienartig ausgearbeitet werden. Aspekte wie Unternehmensleitlinien, Unternehmenskultur, unternehmerische Grundtugenden, Führungsprinzipien etc. werden beleuchtet. Die Ableitung der Erfolgsfaktoren kann u.a. mittels Plausibilitätsüberlegungen, Auswertungen von Sekundärdaten, theoretischen Erkenntnissen, Expertengesprächen, Fallstudien und durch eine Kombination der verschiedenen Vorgehensweisen erfolgen (GRUBER, 2000, S. 55; JACOBS, 1992, S. 31f).

Die Vorteile einer qualitativen Forschung wurden im Bereich der qualitativen Sozialforschung bereits 1970 beginnend untermauert. In dieser Zeit setzte sich das qualitative Denken in den Sozialwissenschaften durch. Vor allem soziologische Ansätze, die sich in ihrer Kritik an den ausschließlich quantitativen Erhebungen, wie Skalen, Tests und anderen standardisierten Instrumenten einig waren, häuften sich. Nach MAYRING (1996, S. 1) lassen diese Methoden die „Untersuchungspersonen“ nicht zu Wort kommen, sondern reduzieren sie auf das Reagieren auf vorgegebene Kategorien. Heute gewinnen in naturwissenschaftlichen und in ökonomischen Disziplinen, so auch in der Agrarwissenschaft qualitative Methoden zunehmend an Bedeutung, auch wenn andere, quantitative Methoden noch überwiegen. Denn bei der qualitativen Erfolgsfaktorenforschung steht der Mensch mit seinem Handeln und Denken im Mittelpunkt und dies kann nur schwer in Zahlen erfasst werden (KLISCHAT, 2001, S. 185).

Durch die Vorgehensweise im vorliegenden Projekt, mit der überschaubaren Fallzahl von 28 Interviewpartnern, ist eine qualitative Erfolgsfaktorenforschung angezeigt. Durch diese Art der Wissensvermittlung seitens der Befragten wird den individuellen Aussagen der einzelnen Gesprächspartner Rechnung getragen und gleichzeitig werden Hintergründe der Vermarktungsinitiativen beleuchtet. Eine quantitative Erfolgsfaktorenforschung kommt bei der Komplexität der Fragestellung nicht in Betracht. Auch durch die Interviewpartner hat die gewählte Untersuchungsmethode eine positive Resonanz erfahren. So wären viele der Gesprächspartner nicht bereit gewesen, auf Basis einer standardisierten Befragung zum Gelingen dieser Forschungsarbeit beizutragen.

2.4 Erfolgsfaktoren für klein- und mittelständische Unternehmen

Das Spektrum der für Öko-Vermarkter relevanten Erfolgsfaktoren wird in dieser Arbeit umfassend analysiert und aufbereitet. Eine Berücksichtigung aller potenziellen Erfolgsdeterminanten ist jedoch aus forschungsökonomischen Gründen nicht möglich. Die Zahl möglicher Einflussfaktoren ist zu hoch und ihre Wechselwirkungen untereinander sind zu komplex, als dass eine lückenlose Analyse dieser Problemstellung durchgeführt werden könnte. Dies wurde durch den Vergleich mehrerer Forschungsarbeiten, die sich mit Erfolgsfaktorenstudien im Bereich der klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) befassen, deutlich. So variiert die Anzahl der ermittelten Schlüsselfaktoren in den umfangreichen Katalogen von DASCHMANN (1994), FRITZ (1995) und GÖTTGENS (1995) stark. In den von FRITZ untersuchten Studien liegt die Anzahl der ermittelten Erfolgsfaktoren zwischen zwei und 76 Faktoren. Deutlich wird in den Studien die Bedeutung der professionellen Anwendung des Marketings und der normativen Vorgaben der Unternehmen. In der vorliegenden Untersuchung sollte die Übertragbarkeit bereits ermittelte Erfolgsfaktoren von klein- und mittelständischen Unternehmen auf das Öko-Segment überprüft werden. Es sind auf Basis von Expertengesprächen 18 zentrale Schlüsselfaktoren extrahiert und in die explorative Befragung dieser Forschungsarbeit einbezogen worden. Die Schlüsselfaktoren werden nachfolgend erläutert.

Systematisierung der Erfolgsfaktoren

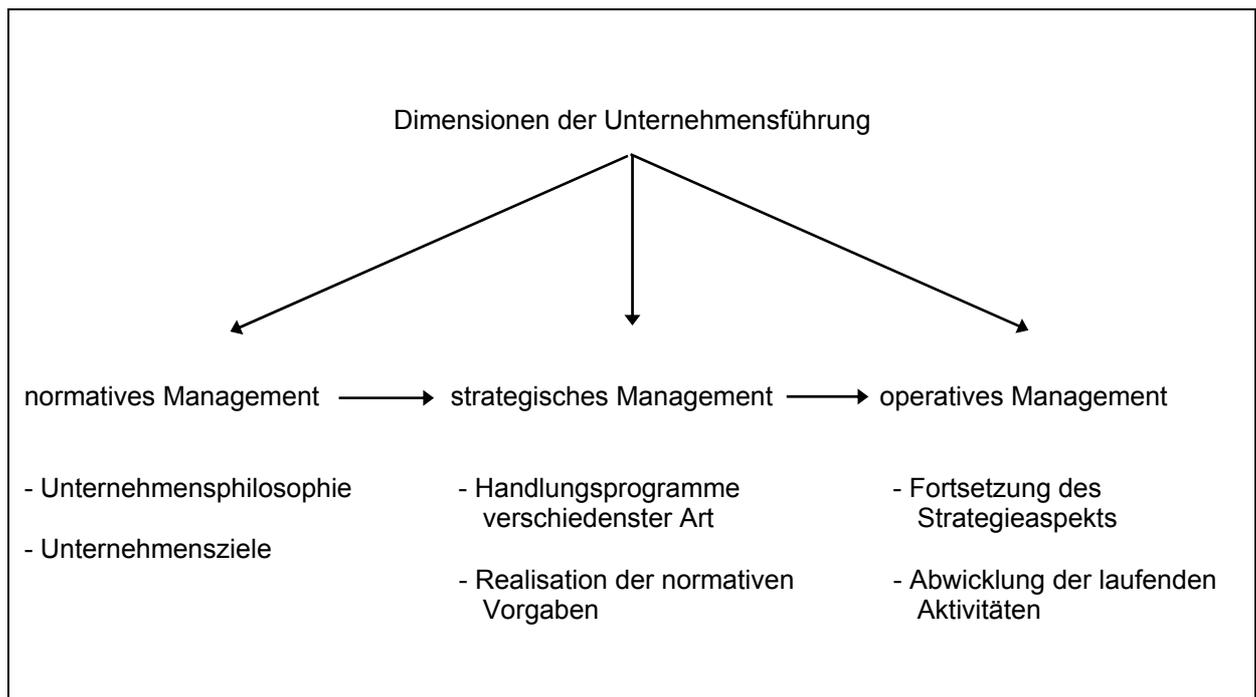
Nach RAFFÈE und FRITZ (1991, S. 1212ff) ist „Unternehmensführung nicht nur Menschenführung, sondern Gestaltung und Lenkung eines sozialen, wirtschaftlichen und technischen Systems“.

Eine erfolgreiche Unternehmensführung muss somit auf die Gesamtheit des Unternehmens Einfluss nehmen. Im Marketing werden Sachverhalte die den gesamten Unternehmenserfolg nachhaltig bestimmen als Erfolgsfaktoren bezeichnet. Die Gestaltung dieser Faktoren gehört somit zur primären Aufgabe des Marketing-Managements.

Zur Systematisierung dieser Sachverhalte wird die Unternehmensführung in logisch voneinander getrennte Managementebenen unterschieden. Diese werden von FRITZ (1997, S. 18) als das „Konzept des integrierten Managements“ bezeichnet.

In diesem Konzept wird die Unternehmensführung in drei Managementebenen unterteilt: die Ebenen des normativen, des strategischen und des operativen Management (BLEICHER, 1991, S.54ff).

Abbildung 1: Konzept des integrierten Managements



Quelle: Eigene Darstellung nach RAFFÉE und FRITZ, 1991, S.1221ff

Die Dimensionen der Unternehmensführung gliedern sich in die oben benannten Managementsparten.

Das normative Management umfasst die Gestaltung, die Transparenz und die glaubwürdige Vermittlung der Unternehmensphilosophie. Hier sollen sich Grundwerte und Orientierungen eines Unternehmens und seiner Unternehmensziele widerspiegeln. Das strategische Management legt aufbauend auf das normative Management konkrete und nachhaltige Handlungsprogramme fest, die der Umsetzung der normativen Vorgaben dienen sollen. Die Ausführung der entwickelten strategischen Programme erfolgt durch das operative Management (FRITZ, 1997, S. 18).

Ein Trend des strategischen Managements ist die Übernahme des Marketings als Führungskonzeption in vielen Unternehmen. Jedoch lässt der Einbezug des Marketings als operatives Mittel nicht den Rückschluss zu, dass ein Unternehmen, das sich der Marketinginstrumente bedient, in jedem Falle einen Unternehmenserfolg erzielt (FRITZ, 1995, S. 2f).

Das Ergebnis der Untersuchung bezüglich der Erfolgsfaktoren des Verarbeitenden Gewerbes von RAFFÉE und FRITZ (1991, S. 1215ff) bestätigt in diesem Sektor die Annahme, dass erfolgreiche Unternehmen ein intensiveres normatives und strategisches Marketing-Management praktizieren. Da das Marketing-Mix als qualitative, quantitative und zeitliche Kombination der einzelnen Marketinginstrumente die Erreichung der Marketingziele eines Unternehmens sicher stellen soll, wurden sowohl das normative Management der

Unternehmensführung sowie dessen Umsetzung durch das strategische und operative Management in diese Forschungsarbeit einbezogen.

2.4.1 Erfolgsfaktoren des normativen Managements

Unternehmensphilosophie

Die Unternehmensphilosophie spiegelt die Werthaltung und Grundeinstellung der Unternehmung und ihrer Entscheidungsträger wider (ULRICH, 1999, S. 195).

Eine klar definierte Unternehmensphilosophie ist Voraussetzung für ein handlungsfähiges, nach außen als Einheit wirkendes Unternehmen. Dabei geht es nicht um Wirkungsverläufe, sondern um logisch geknüpfte Beziehungen zwischen verschiedenen Werten. Da die Institution Unternehmung aus Menschen mit ihren differenzierten Werten und Überzeugungen besteht, muss durch die Gestaltung und Vermittlung der Unternehmensphilosophie ein gültiges Wertesystem geschaffen werden. Die glaubwürdige Vermittlung des Systems an die Mitarbeiter des Unternehmens lässt dieses in der Öffentlichkeit als Gesamtheit auftreten und ein in sich widerspruchsfreies, abgestimmtes Wertesystem darstellen (ULRICH, 1995, S.244ff). Die Sicherung des langfristigen Fortbestands eines Unternehmens durch den Einbezug der gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Wertvorstellungen der Zielgruppen in die Unternehmensphilosophie ist von großer Bedeutung. Differenziert werden die Zielgruppen einerseits in konkrete Anspruchsgruppen wie z.B. Mitarbeiter, Aktionäre, Führungskräfte, Eigentümer und andererseits in die Gesamtgesellschaft (ULRICH und PROBST, 1999, S. 195; NIESCHLAG et al., 2002, S. 74).

Unternehmensziele

Im Gegensatz zur Unternehmensphilosophie sind Unternehmensziele in ihrem Ausmaß klar spezifiziert und weisen einen konkreten zeitlichen Bezug auf (NIESCHLAG et al., 2002, S. 74). Nach BECKER (2002, S. 14) ist jede Projektidee bereits mit Zielen verknüpft, d.h. mit Vorstellungen über Zustände bzw. Ergebnisse, welche durch Maßnahmen erreicht werden sollen. Ziele werden demzufolge auch als „Wunschorte“ bezeichnet. Ein Ziel ist ein „gedanklich vorweggenommener Soll-Zustand, der in der Zukunft liegt, der real sein soll, dessen Erreichen erwünschenswert ist, der bewußt gewählt wird und der nur durch Handlung erreicht werden kann“ (LITKE, 1995, S. 31). Somit bilden Ziele Vorgaben für das weitere Handeln.

Die Definition von Zielen erfolgt im Wesentlichen über die Dimensionen der Zielinhalte, Zielausmaße und Zielperioden (HAHN, 1999, S. 303).

Somit müssen folgende Fragestellungen definiert werden:

- Was soll erreicht werden?
- Wieviel davon soll erreicht werden?
- Wann soll es erreicht werden?

In der Realität existieren immer mehrere Unternehmensziele nebeneinander. Daher sind im Vorfeld unterschiedliche Prioritäten bezüglich der Zielhierarchie zu setzen. Des Weiteren ist eine Unterteilung der Ziele und eine Definition der Zielverknüpfung vorzunehmen (BECKER, 2002, S. 15). Die Gründungsphase eines Unternehmens beginnt mit der Zielplanung. Hier sind durch Erkenntnisse der Zielforschung die einseitig rationalen Dimensionen des Gewinnstrebens der einzelnen Unternehmen durch wesentliche psychosoziale Effekte erweitert worden. So streben Unternehmen nicht nach maximalem Gewinn sondern nach zufrieden stellendem Gewinn (BECKER, 2002, S. 14). Durch die Untersuchung von BESCH und HAUSLADEN (1999, S. 22) wird diese Annahme bestätigt. So stehen z.B. bei Regionalvermarktern gesellschaftsorientierte Ziele im Vordergrund. Die Befragung von Beteiligten von Vermarktungsinitiativen im Rahmen des Forschungsvorhabens „Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte“ von HENSCHKE et al. (1999, S 47ff) bestätigt ebenfalls dieses Ergebnis. Folgende Ziele, deren Übertragbarkeit auf Öko-Vermarktungsinitiativen in dieser Forschungsarbeit überprüft werden soll, sind hier ermittelt und systematisiert worden:

Abbildung 2: Ziele von Regional-Vermarktungsinitiativen

Zielinhalte			
Ökonomisch	Sozial	Ökologisch	Kulturell
Einkommenssicherung für landwirtschaftliche und weiterverarbeitende Betriebe		Erhalt und Pflege der Kulturlandschaft	
Beschäftigungssicherung im ländlichen Raum		Erhalt der Artenvielfalt im pflanzlichen und tierischen Bereich	
Stärkung der Wirtschaftskraft und der Wertschöpfung von Regionen	Verbesserung der Beziehungen zwischen Verbrauchern und Erzeugern	Förderung einer umweltschonenden und naturverträglichen Produktion	Bewahrung regionsprägender Charakteristika
	Zusammenführen von Marktpartnern	Ressourcenschonung	Förderung der regionalen Identität

Quelle: HENSCHKE et al, 1999, S. 48

Unternehmensbeteiligte

Als Grundlage des nachhaltigen Erfolgs sollten die Unternehmensbeteiligten an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert sein. Konforme Zielsetzungen und Transparenz über alle Vermarktungsstufen sind für eine effektive Zusammenarbeit von großer Bedeutung. Bei Kooperationen ist sicherzustellen, dass Unternehmensphilosophie und Zielsetzung der einzelnen Beteiligten vereinbar sind (HENSCHKE et al., 1999, S. 80). Werden Kleinunternehmen erst durch Krisenzeiten kooperationswillig, ist eine erfolgreiche Etablierung am Markt unwahrscheinlich und eine wichtige Voraussetzung für eine Erfolg versprechende Kooperation nicht mehr gegeben (HAMM, 1991, S. 132).

Schlüsselpersonen

In zahlreichen Untersuchungsergebnissen wird unter anderem die Qualität der Human-Ressourcen (Management, Mitarbeiter) und der praktizierte Führungsstil zu den Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolgs gezählt (FRITZ, 1997, S. 9). Somit sollte die Projektleitung sowohl über fachliche wie auch über menschliche Kompetenzen verfügen (HENSCHKE et al., 1999, S.84ff). Die Projektleitung eines Unternehmens muss aber nicht zwingend mit der Schlüsselperson eines Unternehmens identisch sein. Jedoch sollte sich die Schlüsselperson neben fachlichen, dem Unternehmen entsprechenden Qualifikationen auch durch persönliche Qualitäten wie Teamfähigkeit, Durchhaltevermögen und Engagement auszeichnen (BESCH und HAUSLADEN, 1999, S. 33f). Durch eine wirtschaftliche Beteiligung der Schlüsselperson am Unternehmen wird eine längere Bindung der Person an das Unternehmen erreicht (HENSCHKE et al., 1999, S. 43).

Mitarbeiter

Nach BULLINGER (1996, S. 4f) muss der Mensch als Mittelpunkt eines unternehmerischen Systems gesehen werden. Die Mitarbeiter leisten durch ihre Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens einen entscheidenden Beitrag zu dessen nachhaltiger Existenzsicherung. So ermittelte FRITZ (1990, S. 104) in einer Analyse von mehr als 14.000 Unternehmensdaten, dass unter anderem die Qualifikation, die Motivation und das Engagement der Human-Ressourcen zu den bedeutenden Schlüsselfaktoren gehören. Die Bedeutung der Mitarbeiter für die Entwicklung eines Unternehmens wird jedoch von der Managementebene noch häufig unterschätzt (FRITZ, 1997, S. 77f).

2.4.2 Erfolgsfaktoren des strategischen und operativen Managements

2.4.2.1 Strategieplanung

Sind die Ziele für eine Unternehmensgründung formuliert, sollte eine (Marketing-) Strategie für die Umsetzung festgelegt werden. Marketingstrategien sind wie oben beschrieben Bindeglieder zwischen normativen Vorgaben wie den Projektzielen und dem daraus resultierenden operativen Handeln. Die entwickelte Marketingstrategie legt den Handlungsrahmen für die einzusetzenden Marketinginstrumente fest. Sie gibt somit die Richtung für die Handlungsebene vor (BECKER, 2002, S. 140ff). Die Strategien kanalisieren verschiedene Ebenen der Marktbearbeitung.

Basierend auf der Analyse der Rahmenbedingungen für Vermarktungsinitiativen sollten sowohl Zielsetzung als auch Strategieauswahl vor der Projektumsetzung festgelegt werden (HENSCHE et al., 1999, S. 52ff). Für ein schlüssiges Gesamtkonzept ist ein umfassendes strategisches Vorgehen zu planen, das die unterschiedlichen Aktionsbereiche möglichst ausführlich abdeckt. Im Einzelnen werden unterschieden:

- Marktfeldstrategien
- Marktstimulierungsstrategien
- Marktparzellierungsstrategien
- Marktarealstrategien (BECKER, 2002, S. 147ff).

Die Entwicklung der strategischen Maßnahmen sollte in Abstimmung mit landwirtschaftlichen Beratern z.B. der Anbauverbände im Öko-Segment vorgenommen werden.

2.4.2.2 Marketinginstrumente

Nach BECKER (2002, S. 485ff) stellt das klassische Marketing-Mix das letzte Glied der marketing-konzeptionellen Kette dar. Aufbauend auf Zielfixierung und auf die folgende Entwicklung einer Marketingstrategie bewirkt das Marketing-Mix die Umsetzungen von eben diesen Zielen und Strategien. Das Marketing-Mix gehört somit zu der operativen Handlungsebene. Die operative Handlungsebene wird einerseits durch die festgelegten Ziele und Strategien bestimmt, andererseits muss sie auf regions- und projektspezifischen Rahmenbedingungen zugeschnitten werden (HENSCHE et al. , 1999, S. 55).

Marketinginstrumente sind hier konkrete Aktionsinstrumente. Mit diesen Parametern kann am Markt agiert und reagiert werden. Sie sind Werkzeuge für die Realisierung der gesetzten Ziele und Strategien. Die Bereiche Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik haben sich als 4er-System der Marketingbereiche durchgesetzt. In der Phase der Planung und Umsetzung dieses Marketing-Mix gilt es, über die Auswahl,

Gewichtung und Ausgestaltung der Marketinginstrumente zu entscheiden und diese zu einem zielkonformen Marketing-Mix zusammenzuführen (BECKER, 2002, S. 487).

Produktpolitik

Unter den Marketinginstrumenten wird die Produktpolitik als das „Herz“ oder der „Kern“ des Marketings angesehen. Eine Abstimmung aller weiteren Instrumente auf die Produktpolitik ist von großer Bedeutung, da Produkte der Bedürfnisbefriedigung dienen oder auf die Lösung spezifischer Problemstellungen zielen. Sie sind demzufolge für den Käufer mit einer individuellen Nutzenerwartung zu verknüpfen. So zielen Produkte mit ausgewiesenem Herkunftsnachweis auf das Bedürfnis nach Sicherheit beim Lebensmittelkonsum. Regionale Produkte kommen weiterhin dem Wunsch nach Unterstützung der heimischen Landwirtschaft und damit verbundenen Lösungen spezifischer Problemstellungen nach (HAMM, 1991, S. 168). Nach HENSCHKE et al. (1999, S. 56) ist der zunehmenden Erlebnisorientierung der Konsumenten im Lebensmitteleinkauf durch die Vermittlung eines Zusatznutzens Rechnung zu tragen. So muss auch dieser Aspekt in der Produktpolitik berücksichtigt werden.

Besonderes Augenmerk ist auf die Sortimentsgestaltung zu legen. So ist für eine Vermarktungsinitiative zunächst festzulegen, welche Produkte überhaupt produziert und somit vermarktet werden können. Nicht für jede Vermarktungsinitiative bietet sich eine umfangreiche Sortimentsbreite und -tiefe an. Die Bedeutung der Produktverfügbarkeit ist ebenfalls im Vorfeld zu klären.

Nach HAMM (1991, S. 178ff) ist die Produktbeschaffenheit in materielle und immaterielle Aspekte zu unterscheiden. Die materielle Beschaffenheit eines ökologisch hergestellten Produktes sollte auf Qualitätsführerschaft abzielen (HENSCHKE et al., 1999, S. 56). So vermittelt das Herausstellen der gesicherten Herkunft und dem ökologischen Anbauverfahren Transparenz und Sicherheit. Um den Konsumenten einen immateriellen Zusatznutzen eines Produktes bieten zu können, sind im Bereich des Öko-Segments Aussagen z.B. über umweltschonende Produktion, Naturschutz zu vermitteln.

Ein weiterer bedeutsamer Aspekt ist die Kennzeichnung eines Produktes. Durch die Produktkennzeichnung muss für den Kunden das Produkt und sein Leistungsangebot erkennbar sein.

Nach HENSCHKE et al. (1999, S. 57) verfolgen regionale Vermarktungsprojekte häufig eine Präferenzstrategie und müssen demzufolge eine Marke für ihre Produkte aufbauen und kommunizieren. Auch hier signalisiert die Regionalität als Marke den Verbrauchern einen Zusatznutzen (HAMM, 1991, S. 186). Eine Übertragbarkeit dieser Strategie auf das Öko-Segment ist zu überprüfen. Der Aufbau eines Markenprofils setzt jedoch gleichbleibende Qualitäten, eine Gestaltung der Aufmachung, ausreichende Verfügbarkeit und ausreichende

Finanzmittel für die Erreichung eines hohen Bekanntheitsgrades im Absatzgebiet voraus. Nach HENSCHKE et al. (1999, S. 57) führt die Entwicklung regionaler Dachmarken zu Kosteneinsparungen und verhindert eine für die Verbraucher unübersichtliche Markenvielfalt.

Preispolitik

Dem Preis als Kernelement der Preispolitik kommt unter den Instrumenten des Marketing-Mix eine besondere Rolle zu (BENKENSTEIN, 1997, S. 204f). Nach BECKER (2002, S. 121) führen drei Orientierungsmöglichkeiten zur Preisfindung: Kostenorientierung, Nachfrageorientierung und Konkurrenzorientierung.

Unternehmen müssen die Gesamtkosten durch entsprechende Umsatzerlöse decken und den Beteiligten aller Marktstufen durch Einbezug der Kostenorientierung einen Gewinn sichern. Die ökologische Lebensmittelproduktion ist i. d. R. kostenintensiv. So erhöht eine geringere Stückzahl in der Herstellung die Produktions-, Transport-, Verarbeitungs- und Vermarktungskosten. Darüber hinaus entstehen zusätzliche Kosten durch Produktionsauflagen und Kontrollen.

Die Nachfrageorientierung berücksichtigt die Preisakzeptanz der Abnehmer: Welchen Preis sind die Kunden bereit für die angebotene Leistung zu zahlen? Nach WIRTHGEN (1999, S. 253) zielen regionale Produkte auf Qualitätsführerschaft ab. Auch im Öko-Segment werden höhere Preise mit den Zusatznutzen des „besseren“ Geschmacks und der Frische des Produkts verknüpft und somit die Strategie der Qualitätsführerschaft verfolgt (GÖTZE, 2002, S. 38). So belegen zahlreiche Studien eine Mehrpreisakzeptanz für regionale und auch für ökologische Produkte (GÖTZE, 2002, S. 38; WIRTHGEN et. al., 1999, S. 253; BESCH und HAUSLADEN, 1998, S. 27). Trotz dieser Ergebnisse lässt sich eine deutliche Einstellungs- und Verhaltensdiskrepanz der Verbraucher gegenüber Öko-Produkten im Bereich der Mehrpreisakzeptanz beobachten. Verbraucher reagieren zunehmend preissensibel (HOFMANN, 1999, S. 68, BESCH und HAUSLADEN, 1998, S. 27). So warnt auch POTTEBAUM (1999, S. 21) vor der Hoffnung, für zusätzliche Leistungen am Markt höhere Preise durchsetzen zu können. Die Mehrpreisakzeptanz gilt es projektspezifisch auszuloten und auf die Produktions- und Verarbeitungsaufgaben abzustimmen.

Die Konkurrenzorientierung ist die dritte Möglichkeit der Preisfindung. Hier richtet sich die Preisbildung nach den Verkaufspreisen der Konkurrenzprodukte. So kann durch eine aggressive Preispolitik ein erheblicher Marktanteil gesichert werden. Dies birgt jedoch die Gefahr eines ruinösen Wettbewerbs in sich (STRECKER, 1996, S. 161).

Die Preisfindung muss übergreifend auf alle Marktstufen erfolgen und für alle Kooperationspartner weitgehend transparent sein. Hierdurch kann für alle Partner eine ausreichende Beteiligung an der Wertschöpfung sichergestellt werden.

Distributionspolitik

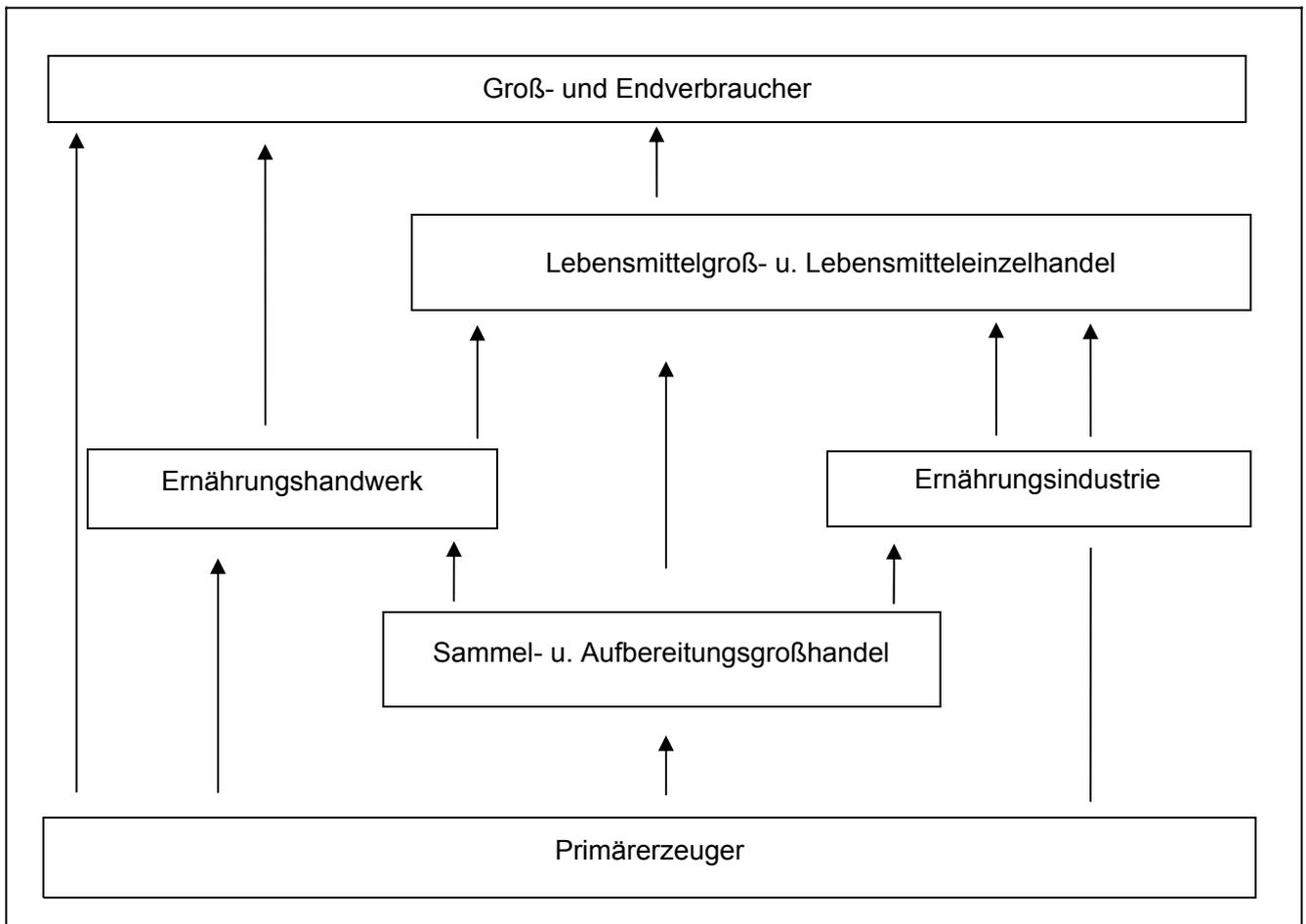
Ein Produkt am geeigneten Ort, zur richtigen Zeit und in einer den Kunden ansprechenden Form dem Nachfrager zur Verfügung zu stellen, ist eine wesentliche Bedingung für den nachhaltigen Absatzerfolg eines Unternehmens (STRECKER, 1996, S. 171). Die Distributionspolitik sorgt für die Präsenz des Produktes und entscheidet somit über die ausreichende Verfügbarkeit der angebotenen Produkte am Markt (BECKER, 2002, S. 489). Die Basisinstrumente der Distributionspolitik werden in drei Aufgabenbereiche gegliedert: Absatzwege, Absatzorganisation und Absatzlogistik (BECKER, 2002, S. 527).

Die Absatzwege werden zum einen in den direkten Absatz und zum anderen in den indirekten Absatz unterschieden. Im direkten Absatz wendet sich der Hersteller direkt an den Endabnehmer. So können Produkte z.B. über Ab-Hof-Verkauf, Bauern- und Wochenmärkte, Bauernläden und Lieferservice vermarktet werden. Direkte Absatzformen haben den Vorteil der unmittelbaren Kontrolle des Absatzgeschehens und der Kommunikation mit dem Endverbraucher (BECKER, 2002, S. 529). Im Vergleich zum indirekten Absatz ist das Bedrohungspotenzial durch Konkurrenten als geringer und die Stabilität des Absatzsystems als höher einzustufen (HAMM, 1991, S. 219). Als nachteilig anzusehen ist der hohe absatzorganisatorische Aufwand und die fehlende Massendistribution (BECKER, 2002, S. 529). Indirekte Absatzwege können beispielsweise der Lebensmitteleinzelhandel, der Großhandel, das Ernährungshandwerk und die Ernährungsindustrie sein. Bei der Wahl dieser Absatzformen werden die Produkte einem breiteren Markt zugänglich gemacht und das Marktpotenzial ist deutlich höher als bei ausschließlich direkten Vertriebsformen. In Abbildung 3 werden mögliche Absatzwege der einzelnen Marktstufen verdeutlicht.

Innerhalb der Absatzorganisation liegt die Kernaufgabe in der Herstellung von Kundenkontakten. BECKER (2002, S. 539) umschreibt die Akquirierung von Aufträgen mit folgender Situation: „Kunden wollen nicht einfach etwas verkauft bekommen, sondern sie wollen ausreichend informiert und beraten werden“. Somit sind die Qualifikation und das Engagement des Verkaufspersonals gerade bei erklärungsbedürftigen Produkten von Bedeutung. Verkaufspersonal ist demzufolge entsprechend zu motivieren und zu schulen.

Als drittes Basisinstrument der Distribution ist die Absatzlogistik zu nennen. Hierzu zählt die Organisation der Auftragsabwicklung, der Lagerung, des Transports und der Verpackung im Rahmen der Logistikfunktion. Diese Elemente müssen aufeinander abgestimmt werden, um eine Optimallösung zwischen möglichst hohem Serviceniveau und möglichst niedrigen Logistikkosten zu erreichen (BECKER, 2002, S. 556f; STRECKER, 1996, S. 172f).

Abb. 3: Vermarktungswege in der Agrarwirtschaft



Quelle: nach LOHNER, 1995, S. 66

Kommunikationspolitik

Aufgabe der Kommunikationspolitik ist die bewusste Gestaltung der auf den Markt gerichteten Informationen eines Unternehmens. Somit liegt die Aufgabe der Kommunikationspolitik nicht nur in der Erhöhung des Bekanntheitsgrades bestimmter Produkte und der Bildung ihres Positivimages bei den Abnehmern. Die Einstellung der Öffentlichkeit zur Unternehmung selbst soll ebenfalls positiv beeinflusst werden (MEFFERT, 1992, S. 443f). Während sich die drei Marketinginstrumente Produkt-, Preis- und Distributionspolitik aus den Anforderungen und Bedürfnissen der Abnehmer herleiten, soll über die Kommunikationspolitik ein gezielter Einfluss auf die Wahrnehmung und Beurteilung der Konsumenten ausgeübt werden (HAMM, 1991, S. 269). Dazu sind die drei Instrumente Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit zu nutzen.

Werbung hat die Aufgabe, Unternehmen und Produkte bekannt zu machen und für sie ein bestimmtes Image in der Öffentlichkeit zu entwickeln. Dabei ist zu entscheiden, welche Werbebotschaft vermittelt werden soll und welche Zielgruppen anzusprechen sind. Die

Kommunikation erfolgt über Massenmedien wie Zeitung, Rundfunk und ggf. Fernsehen. Als besondere Werbung ist die Direktwerbung zu nennen. Hier werden gezielt Kundenkreise angesprochen und so Streuverluste vermieden (BENKENSTEIN, 1997, S. 206). Neben Anzeigen und Hörfunk-Spots bieten sich als Werbemittel auch Handzettel und Zeitungsbeilagen an.

Verkaufsförderungsmaßnahmen (Sales Promotion) finden auf drei Ebenen statt: auf der Endverbraucherebene, der Verkäuferebene und der Händlerebene (HAMM, 1991, S. 286; BECKER, 2002, S. 587). Bei der endverbraucherorientierten Verkaufsförderung wird die Aufmerksamkeit der Kunden in der Regel am Verkaufsort (point of sale) auf die Produkte gelenkt und somit ein zusätzlicher Kaufanreiz geschaffen. Hierzu zählen u.a. die Verteilung von Verzehrs- und Produktproben, Gutscheinen, Produktinformationen und Rezeptvorschlägen.

Auf der Verkäufer- und der Händlerebene spielen die Verkaufsförderungen für den indirekten Absatz eine wichtige Rolle. Sie zielen auf eine Förderung der Motivation für den Verkauf der Produkte z.B. in Form von Personalschulungen, Produktinformationen, Sonderkonditionen, Unterstützung bei der Warenpräsentation und kooperativen Werbemaßnahmen.

Die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) richtet sich nicht wie die Werbung und die Verkaufsförderung auf die Profilierung der Produkte selbst, sondern verfolgt das Ziel, den Bekanntheitsgrad der Unternehmen zu erhöhen und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen. Die Kaufentscheidung soll somit nicht allein von den Produkten, sondern auch von Ruf und Kompetenz der beteiligten Unternehmen abhängig gemacht werden. Entsprechende Maßnahmen wie Aktionstage, Hoffeste, Informationsveranstaltungen und Pressegespräche fördern das Image der Beteiligten bei der potenziellen Kundschaft.

3 Empirische Untersuchung

3.1 Der Gesprächsleitfaden

Die Ermittlung von Erfolgsfaktoren erfolgreicher Öko-Vermarktungsinitiativen erfolgt in dieser Untersuchung, wie im vorherigen Kapitel beschrieben, auf Basis der qualitativen Erfolgsfaktorenforschung. Da diese Untersuchungsmethode explorative Befragungen von Experten des Öko-Segments als Schwerpunkt beinhaltet, war im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zunächst ein Gesprächsleitfaden zu erarbeiten.

Ein Gesprächsleitfaden hat nicht die Aufgabe ein Skelett für einen strukturierten Fragebogen abzugeben, sondern durch ihn soll das Hintergrundwissen des Forschers bzw. Interviewers thematisch organisiert werden. Somit dient er als Basis für eine kontrollierte und vergleichbare Herangehensweise an den Forschungsgegenstand. Nach WITZEL (1982, S. 90) ist der Leitfaden ein Orientierungsrahmen bzw. eine Gedächtnisstütze für den Interviewer. Er dient der Unterstützung und Ausdifferenzierung von Erzählsequenzen des Interviewten. In dieser Forschungsarbeit wird der gesamte Problembereich in Form von einzelnen, thematischen Feldern bezogen auf Erfolgsfaktoren formuliert. Die einzelnen Themenbereiche werden durch in Stichpunkte gefasste Inhalte des jeweiligen Feldes unterstützt. Da bei explorativen Befragungen der Gesprächsfaden des Interviewten im Mittelpunkt des Interesses steht, ist der Begriff „Leitfaden“ eigentlich unzutreffend. Der Leitfaden soll diesen lediglich als eine Art Hintergrundfolie begleiten. So hat der Interviewer die Möglichkeit durch den Gesprächsleitfaden auf der einen Seite die einzelnen Forschungsfragen im Gedächtnis abzuhaken. Auf der anderen Seite bietet ihm der Gesprächsleitfaden inhaltliche Anregungen bei stockenden Gesprächen oder unergiebigem Thematik.

3.2 Konzeption des Gesprächsleitfadens

Nachdem im vorherigen Kapitel die Komplexität der zu untersuchenden Zusammenhänge dargestellt wurde, stellt sich im Rahmen des Untersuchungsauftrags die Frage nach konkreten Ableitungen von Erfolgsfaktoren des Öko-Segments.

Folgende Möglichkeiten für die Fundierung und Ableitung von Erfolgsfaktoren werden in der Literatur benannt:

- theoretische Erkenntnisse,
- Plausibilitätsüberlegungen,
- situationsspezifisches Wissen, Intuition und Erfahrungen von Entscheidungsträgern,
- Ergebnisse empirischer Erhebungen (DASCHMANN, 1994, S.14ff).

In Anlehnung an diese Überlegungen wurden folgende Aspekte in die Konzeption des Gesprächleitfadens einbezogen:

- allgemeine bzw. nicht unternehmenstypenspezifische Erfolgsaussagen im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung,
- aus den Besonderheiten kleiner und mittelständischer Unternehmen plausibel abgeleitete spezifische Stärken und Schwächen auf Grundlage von Expertengesprächen,
- Ergebnisse und Schwerpunkte der bisherigen Erfolgsfaktorenforschung von KMU und im Agrarbereich,
- Ergebnisse der an der Fachhochschule Südwestfalen durchgeführten Forschungsarbeit „Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte (Projektleitfaden)“.

Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Betrachtungsweisen und Gewichtungen der Erfolgsfaktoren durch die oben aufgeführten in die Forschungsarbeit einbezogenen empirischen Untersuchungen und Expertenaussagen auf diesem Gebiet konnten im Vorfeld hypothetisch entwickelte Erfolgsfaktoren ausgemacht werden. In den explorativen Gesprächen, die anhand des entwickelten Gesprächleitfadens geführt worden sind, sollten diese Erfolgsfaktoren durch die Interviewten widerlegt bzw. bestätigt werden.

3.3 Expertengespräche zur Überprüfung des Gesprächsleitfadens

Der am Fachbereich Agrarwirtschaft in Soest entwickelte Gesprächsleitfaden ist im Vorfeld der Befragung mit einem Berater der Landwirtschaftskammer Westfalen-Lippe, Kreisstelle Gütersloh, einem Vertreter der Zentralen Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft (ZMP) sowie dem Geschäftsführer und Koordinator des Kompetenzzentrums Ökolandbau Niedersachsen (KÖN) diskutiert worden. So wurde sichergestellt, dass die relevanten Ursachen für das erfolgreiche Bestehen der einzelnen Öko-Vermarkter am Markt in den nachfolgenden Gesprächen umfassend thematisiert werden konnten.

Weitere potentielle Gesprächspartner konnten mit Unterstützung der Mitarbeiter des Kompetenzzentrums Ökolandbau Niedersachsen und der Landwirtschaftskammer Westfalen-Lippe ausgemacht werden.

3.4 Auswahl der Beteiligten von Vermarktungsinitiativen

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit sind Beteiligte von erfolgreichen Öko-Vermarktungsinitiativen befragt worden. Hier sollten Experten ihres jeweiligen Berufsfeldes einbezogen werden. Erstes Auswahlkriterium ist die Einstufung von Untersuchungspersonen als Experten. Nach MEUSER (1991, S. 442ff) werden die Personen als Experten angesehen, die „in irgendeiner Weise Verantwortung tragen für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügen“.

Experten sind oft nicht in der obersten Ebene einer Organisation zu suchen, sondern in der zweiten oder dritten Ebene. Hier werden meist Entscheidungen vorbereitet und durchgesetzt und hier ist das meiste und das detaillierteste Wissen über Unternehmensstrukturen und -ereignisse vorhanden. Aus diesem Grund sind in die Befragung die Geschäftsführer oder durch den Gesprächsverlauf begründet Leiter der Marketingabteilung einbezogen worden. In Familienunternehmen sind diese Aufgaben meist in einer Person vereint. Da die Gesprächspartner die von dem Forschungsinteresse abhängigen oben beschriebenen Voraussetzungen erfüllen sind die Befragten als Experten ihres Segments anzusehen.

Ein zweites Kriterium bei der Auswahl der Probanden ist der Erfolg der jeweiligen Vermarktungsinitiativen. Da eine Erfolgsmessung von Unternehmen erst nach drei bis fünf Entwicklungsjahren durchzuführen ist (KLANDT, 1984, S. 95) und eine Vielzahl von Unternehmen auch nach der Überwindung von anfänglichen Schwierigkeiten noch im vierten oder fünften Jahr nach der Unternehmensgründung scheitert (DRIESCHER, 1999, S. 4f), ist als ein Auswahlkriterium der Gesprächspartner die erfolgreiche Absolvierung der ersten fünf Geschäftsjahre der Vermarktungsinitiative herangezogen worden. Durch Internet- und Literaturrecherchen wurden Akteure des Öko-Segments sondiert, die seit mindestens 1997 am Markt bestehen. Des Weiteren ist die Realisierung einer professionellen, überzeugenden Darstellung der Initiativen in der Öffentlichkeit z.B. durch Internetpräsentation als drittes Auswahlkriterium einbezogen worden.

Die Erfahrungen aus anderen Forschungsarbeiten ließen erwarten, dass die Einschätzung des ökonomischen Erfolges der einzelnen Initiativen nur näherungsweise möglich ist, da bei der Offenlegung einschlägiger ökonomischer Kennzahlen (Umsatz, Gewinnsteigerung usw.) eher mit einer geringen Auskunftsbereitschaft und Kooperationsbereitschaft der zu Befragenden zu rechnen ist.

In Hinsicht auf diese Problematik beinhaltet die explorative Befragung Aspekte zu den klar definierten Zielen der einzelnen Initiativen. Somit wird der Erfolg der einzelnen Öko-Vermarktungsinitiativen in dieser Forschungsarbeit insbesondere über den Grad der Zielerreichung definiert.

Nach eingehender Literatur- und Internetrecherche sowie mit Nutzung bisheriger Kontakte des Fachbereichs Agrarwirtschaft konnten anfänglich 50 Öko-Vermarktungsinitiativen als potenzielle Gesprächspartner gelistet werden.

3.5 Durchführung der Gespräche

Nach der Überprüfung der Gesprächsbereitschaft der potenziellen Interviewpartner wurde insgesamt 28 Beteiligte von Öko-Vermarktungsinitiativen befragt. Da der Schwerpunkt der Untersuchung in Nordrhein-Westfalen liegt, befanden sich unter den Vermarktern 16 nordrhein-westfälische Initiativen. Des Weiteren sind zwei Vermarktungsinitiativen in Thüringen, eine in Brandenburg und jeweils drei in Bayern, Hessen und Niedersachsen ansässig.

Die persönlichen Gespräche sind von Dezember 2002 bis März 2003 durchgeführt worden. Die angesetzte Gesprächsdauer von anderthalb Stunden, die anhand eines Pretests ermittelt wurde, ist von vielen Interviewpartnern deutlich überschritten worden. Die Gesprächsdauer lag zwischen 40 Minuten und drei Stunden. Dies ist als Positiveffekt für das Forschungsprojekt zu bewerten, da in den offenen Interviews eine Vielzahl von Informationen über die befragte Person, ihr Engagement, ihre Ziele und das Öko-Segment allgemein offensichtlich wurde. Auch bei zunächst verhaltenen Zusagen haben sich aus den Interviews offene und informative Gespräche entwickelt.

Im Anschluss an die einzelnen Gespräche ist von den Interviewten eine Rating-Skala mit den in Kapitel 2 aufgeführten hypothetisch aufgestellten Erfolgsfaktoren bewertet worden. Die einzelnen Gewichtungen der Schlüsselmerkmale sind nachfolgend in die Ermittlung der Erfolgsfaktoren eingeflossen (siehe Anhang).

3.6 Dateneingabe und Auswertung

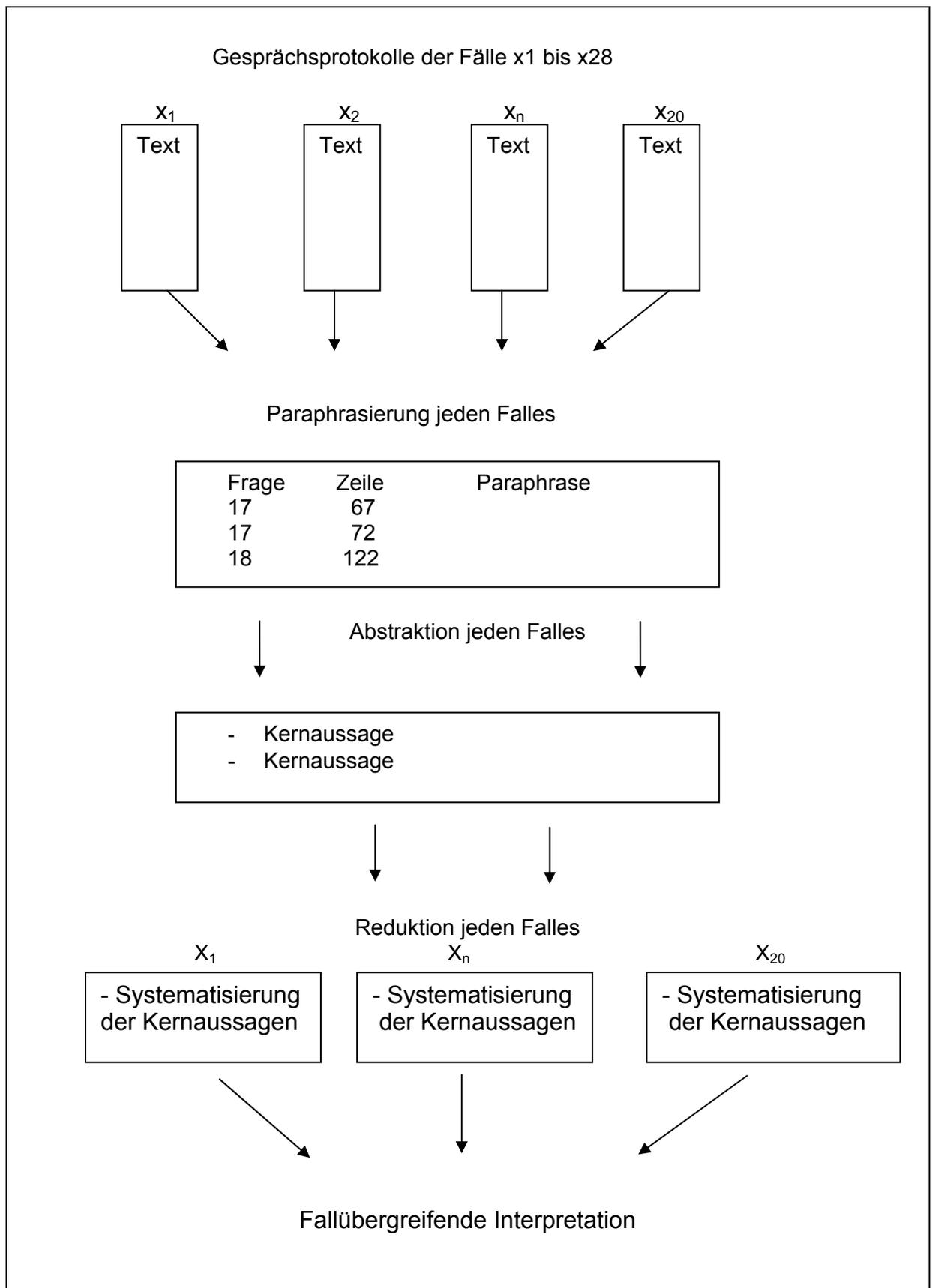
Die 28 Gespräche sind während der Interviews handschriftlich protokolliert und nachfolgend am Fachbereich Agrarwirtschaft ausgewertet worden. In dieser Studie wurde mit der qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an MAYERING (2003, S.60ff) gearbeitet. Diese Methode dient der Verarbeitung und Interpretation des vorliegenden Datenmaterials. In Abbildung 4 sind diese Schritte systematisch dargestellt.

Der erste Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse liegt in der Bündelung konkreter Themenkomplexe. Dabei ist zu beachten, dass bei den einzelnen Interviews bestimmte Themen an unterschiedlichen Stellen angesprochen worden sind. Da in längeren Gesprächen Überschneidungen und Wiederholungen zwangsläufig vorhanden sind, müssen

diese gebündelt und entsprechend in die Ergebnisauswertung einbezogen werden. Die Kernaussagen werden im nächsten Schritt gefiltert und in einer auf den Inhalt beschränkten Form umschrieben. In dieser Reduktionsphase werden nichtssagende und ausschmückende Textbestandteile gestrichen. Dieser Schritt der Paraphrasierung stellt die Aussagen in grammatikalischer Kurzform dar. In der zweiten Reduktionsphase werden Paraphrasen mit gleichem Gegenstand zusammengefasst und Wiederholungen gestrichen. Durch diese Reduktionsphasen werden die einzelnen Aussagen der Gesprächspartner vergleichbar.

Als weitere Voraussetzung für die systematische Auswertung und Vergleichbarkeit der Gespräche mit den Beteiligten von Öko-Vermarktungsinitiativen sind diese Initiativen unterschiedlichen Vermarktungsstufen zugeordnet worden. Die Zuordnung orientiert sich an LOHNER (1995, S. 66), der folgende Produktionsstufen unterscheidet: die Primärerzeugung, den Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel, das Ernährungshandwerk und die Ernährungsindustrie. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine direkte Vergleichbarkeit innerhalb der einzelnen Vermarktungsstufen und erlaubt eine Gewichtung der Indikatoren sowie eine Relevanzfeststellung für die einzelnen Bereiche.

Abbildung 4: Die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse



Quelle: nach SCHLEEF, 2001, S. 15

4 Ergebnisse der Gespräche

Als Basis für die Entwicklung des Indikatorensystems dienen die in Kapitel 2 beschriebenen Erfolgsfaktoren. Die im Folgenden durchgeführte Gewichtung ist eine fallübergreifende Interpretation der Gesprächsergebnisse mit Akteuren unterschiedlicher Vermarktungsstufen. Diese bezieht die hypothetisch aufgestellten Schlüsselmerkmale aus dem Bereich der KMU ein (Kapitel 2.4). Vorab werden die Merkmale der beteiligten Vermarktungsinitiativen beschrieben.

4.1 Merkmale der erfassten Vermarktungsinitiativen

Vermarktungsstufen

Ausgehend von der Produktionsseite wird deutlich, dass bei der Vermarktung von Agrarprodukten die in Abbildung 3 (S. 16) aufgeführten Vermarktungsstufen der Wertschöpfungskette (Primärerzeuger, Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel, Ernährungshandwerk und -industrie) in die Befragung von Öko-Vermarktern einzubeziehen sind. Die in der Abbildung aufgeführten Groß- und Endverbraucher bilden eine Ausnahme, da sie als letztes Glied der Vermarktungskette nicht zu den Vermarktungsinitiativen hinzugezogen werden. Der Lebensmittelgroß- und -einzelhandel wird als Endverkäufer ebenfalls nicht in die Befragung einbezogen. Als wenig bis gar nicht in die Produktion bzw. Verarbeitung und Herstellung von Ökoprodukten involvierte Unternehmen werden die Unternehmen des Handels als Marktpartner in diese Untersuchung integriert. Die mit Beteiligten des Handels und eines Großküchenservices geführten Gespräche bestätigten die Erfolgsfaktoren für die Vermarktung von Öko-Produkten.

Um eine Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Vermarktungsinitiativen zu erreichen, wurden im Vorfeld der Auswertung die Vermarktungsinitiativen den oben aufgeführten Vermarktungsstufen zugeordnet. Auffallend in den Gesprächen war, dass Beteiligte einer Vermarktungsstufe unterschiedliche Gewichtungen der Erfolgsfaktoren vornahmen. Durch diese differente Gewichtung wurde die Bedeutung der „Direktvermarktung“ und die Abstimmung der einzelnen Erfolgsfaktoren auf diese Vermarktungsstufe für die einzelnen Vermarktungsinitiativen offensichtlich.

Vermarktet der Landwirt an den Konsumenten, dann ist er Produzent und Direktvermarkter seiner Produkte. Beliefert er z.B. den Einzelhandel mit Frischeprodukten, so wählt er den indirekten Absatzweg gekennzeichnet durch den 1-Stufenkanal (BECKER, 2002, S.528ff). Werden seine Erzeugnisse dem Prozess der Verarbeitung unterzogen, werden in die Reihe der Vermarkter das Ernährungshandwerk bzw. die -industrie einbezogen.

Ernährungsindustrie, Ernährungshandwerk, Ernährungshandel und Gastgewerbe bilden zusammen die Ernährungswirtschaft. Die Ernährungsindustrie ist eine der Landwirtschaft nachgelagerte Branche, in der 75 Prozent der Agrarprodukte bearbeitet und verarbeitet werden z.B. in Molkereien, Wurstfabriken, Backwarenunternehmen und Zuckerfabriken. Kleinere Betriebe - unter 20 Beschäftigte pro Betrieb - gehören i.d.R. zum Ernährungshandwerk (INFORMATION.MEDIEN.AGRAR E.V.). Als typisches Merkmal der Handwerkswirtschaft und Unterschied zur Massengüter erzeugenden Industrie ist die Deckung des Bedarfs an individuellen Lieferungen und Leistungen sowohl für die privaten Verbraucher als auch für Industrie, Handel und öffentliche Hand anzusehen. Eine weitere Definition des Ernährungshandwerks liegt in der Fähigkeit der Mitarbeiter in allen Stufen der Herstellung Arbeiten fachgerecht auszuführen (INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER, 2003).

Zwischenstation in der Vermarktung von der Landwirtschaft zur Ernährungswirtschaft kann der Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel sein. Der Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel vermarktet an die nachgelagerten Stufen der Ernährungswirtschaft oder direkt an den Lebensmittelgroß- und -einzelhandel. In manchen Unternehmensverbänden vereinen sich alle Stufen der vertikalen Integration von der landwirtschaftlichen Primärerzeugung über die Verarbeitung, Sammel- und Aufbereitung bis zur Vermarktung nach ökologischen Richtlinien.

Wie schon im Vorfeld beschrieben (Kapitel 3) sind in diese Untersuchung Vermarktungsinitiativen einbezogen worden, die mindestens seit 1997 Bestand haben. Bei den am längsten im Bereich des ökologischen Landbaus tätigen Unternehmen handelt es sich um eine dem Demeter-Verband angeschlossene Vermarktungsinitiative. Der ehemalige Besitzer stellte 1929 sein Landwirtschaft auf die ökologische Arbeitsweise des Demeter-Verbandes um. Der in diese Untersuchung einbezogene Fischproduzent stellt mit seinen 1997 beginnenden Umstellungsaktivitäten die jüngst initiierte Öko-Vermarktungsinitiative dar.

In die Untersuchung sind Vermarktungsinitiativen von ökologisch erzeugten Produkten der oben beschriebenen Ausrichtungen einbezogen worden. Die Vermarktungsprodukte insgesamt sind vielschichtig, ebenso die gewählten Absatzwege und die am Projekt beteiligten Marktpartner. Während einzelne Initiativen sich auf eine Produktgruppe spezialisieren, sind andere mit einem erweiterten Sortiment vertreten. Der kleinere Teil der Befragten beschränkt sich auf eine Vermarktungsstufe, andere haben eine Erweiterung auf mehrere Produktionsstufen vollzogen um die Wertschöpfung im Unternehmen zu halten.

Unter den 28 befragten Vermarktungsinitiativen sind zwei ausschließlich landwirtschaftliche Primärerzeuger. Die als Erzeugerzusammenschlüsse vermarktenden Initiativen beschränken sich zudem auf die Herstellung eines Produktes. In beiden Fällen handelt es sich um die

Rindfleischproduktion. Ein weiterer Erzeuger beschränkt sich auf eine Produktgruppe, hat aber als Absatzkanal die Direktvermarktung in Form von Verkauf – ab - Hof und die Belieferung der Kunden im Abo-Kisten-Service gewählt. Durch die Integration anderer Produkte von Öko-Vermarktungsunternehmen in das Produktangebot der Abo-Kisten ist ein breiteres Sortiment erzielt worden. Acht weitere als Primärerzeuger tätige Unternehmen haben Schwerpunkte außerhalb der landwirtschaftlichen Produktion gesetzt. Hier sind besonders die Entstehung einer Ölmühle und eines Kartoffelschälbetrieb zu nennen. In den anderen Betrieben hat sich die Landwirtschaft als ein Standbein neben mehreren anderen gehalten. So werden bis auf die beiden oben genannten Rindfleisch produzierenden EZG'S in allen landwirtschaftlich tätigen Vermarktungsinitiativen Diversifizierungen vorgenommen. Von den elf Befragten der Primärerzeugerstufe haben sechs die Stufe des Ernährungshandwerks bzw. der -industrie in die Produktion einbezogen.

Die in der Ernährungswirtschaft tätigen Vermarkter beschränken sich größtenteils auf die Vermarktungsstufe des Ernährungshandwerks und der -industrie.

In der folgenden Übersicht wird deutlich, welch hohen Stellenwert die Diversifizierung für die einzelnen befragten Vermarkter einnimmt. Wird die Direktvermarktung mit in die Betrachtung der Vermarktungsstufen einbezogen so haben 20 der 28 Öko-Vermarktern mindestens zwei Stufen belegt. In Übersicht 1 sind die einzelnen Vermarktungsinitiativen mit ihren Schwerpunkten zusammengestellt.

Übersicht 1: Zuordnung der Vermarktungsinitiativen

Vermarktungsinitiativen	Bundesland	Primärerzeuger	Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel	Ernährungshandwerk	Ernährungsindustrie	Direktvermarktung
Gemüseproduzent	NRW	●				●
Behindertenwerkstatt	NRW	X	X	X	●	X
Rapsölproduzent	NRW	●	X			X
Mühle	NRW			●		X
	NRW			●		
	Niedersachsen		X	●	X	
Bäckerei	Hessen			●		●
	NRW			●		X
	Bayern				●	
Metzgerei/Schlachtereie	NRW			●		●
	NRW				●	
Molkerei	NRW		X		●	
	Hessen		X		●	●
Brauerei	NRW			●		X
EZG umfangreiche Produktpalette	NRW		●			
	Thüringen	●		X	X	●
	NRW	X	X			X
	Thüringen	●		X	X	●
	Thüringen	●	X		X	●
EZG Fleisch	NRW	●				
	Brandenburg	●				
Vertriebsgesellschaft	Niedersachsen		●			
	NRW		●			
	NRW		●	X		X
	NRW	X	●			X
EVZ	Bayern		●	X		●
Trockensegmentverarbeiter	Niedersachsen	X	●	X		●
	Bayern		●	X		

X Wirkungsbereich
● Schwerpunkt

Sortiment

Die Sortimentsbreite der einzelnen Vermarktungsinitiativen variiert stark innerhalb der einzelnen Vermarktungsstufen. Während in der Primärerzeugung mit angeschlossener Direktvermarktung deutlich die Tendenz zu einem breiten Sortiment zu erkennen ist, beschränken sich gerade die Bereiche des Ernährungshandwerks und der -industrie auf einen Produktbereich. Diese Entwicklung ist mit der Spezialisierung in den verarbeitenden Bereichen zu begründen.

Bei den Sammel- und Aufbereitungsgroßhändlern hält sich die Beschränkung auf eine Produktgruppe und die Ausrichtung auf ein umfangreiches Produktsortiment die Waage. Der Geschäftsführer eines solchen Unternehmens hat über Negativerfahrungen mit einer zu umfangreichen Erweiterung des Angebotes berichtet. Ursache dieser „schlechten Zeiten“ wurde in der Marktlage und vor allem in der Verwicklung zu vieler Produktgruppen und ihrer Aufbereitung gesehen. Heute werden alle Arbeitsabschnitte in der Produktion und Verarbeitung auf Rentabilität geprüft und bei günstigeren Angeboten außer Haus vergeben. Eine Spezialisierung in zu vielen Teilbereichen wird hier als nicht sinnvoll angesehen.

In Übersicht 2 ist die Sortimentsbreite in den gesetzten Schwerpunkten dargestellt.

Übersicht 2: Sortimentsvielfalt

	eine Produktgruppe	Umfangreiches Sortiment
Primärerzeuger	3	4
Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel	4	4
Ernährungshandwerk	8	-
Ernährungsindustrie	5	-
Direktvermarktung	-	9

Mehrfachnennungen

Verband oder EU-Zertifizierung

Nach Maßgabe der EU-Zertifizierung bestehen für alle Öko-Vermarkter besondere Erzeuger- und Verarbeiterrichtlinien. Von den 28 Befragten Öko-Vermarktern gehören drei keinem Verband an und beschränken sich ausschließlich auf die Möglichkeit der EG-Öko-Verordnung. Diese Gruppe ist im Ernährungshandwerk vertreten. Ein Bäcker begründet die Abspaltung vom Demeterverband mit den zu hohen Kosten der Lizenzvergabe. Nach Ansicht eines anderen Gesprächspartners lag ein weiteres Problem in der Verarbeitung des Getreides anderer Verbandsangehöriger. Die durch das Vorgehen der Verbandsloslösung entstandenen Umsatzverluste durch Kundenabwanderungen konnten durch eine günstigere Kalkulation und die damit einher gehende Gewinnung von Neukunden kompensiert werden.

In Übersicht 3 sind die in dieser Befragung am häufigsten vertretenen Zertifizierungen aufgeführt.

Übersicht 3: Zertifizierung

	Bioland	Demeter	Gää	Naturland	EU- Zertifiziert	Mehrere Verb.
Primärerzeuger	1	1	3	1	-	1
Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel	2	2	-	2	-	2
Ernährungshandwerk	3	-	-	-	5	-
Ernährungsindustrie	3	-	-	1	1	-

N = 28; nach Schwerpunkten in den Vermarktungsstufen gruppiert

4.2 Ermittlung der Erfolgsfaktoren

Die Ermittlung der Erfolgsfaktoren bei der Vermarktung ökologisch erzeugter Produkte basiert auf einem breit gefächerten Untersuchungsfeld. Um aus der Vielfalt der Einflussfaktoren ein überschaubares, handhabbares System zu schaffen, das für die Praxis bei der Gründung oder Entwicklung von Vermarktungsinitiativen hilfreich ist, sollen Indikatoren ermittelt werden. Diese Schlüsselmerkmale - gebündelt in einem Indikatoren-system - dienen als Anzeiger für vorhandene bzw. fehlende Potenziale innerhalb der Vermarktungsinitiativen. Die Indikatoren leisten somit eine systematische Komplexitätsreduktion (vgl. Kapitel 6).

Die Auswahl und Definition der Indikatoren zur Messung des Erfolgs innerhalb der Vermarktung im Öko-Segment ist über Literatur- und Internetrecherchen vorgenommen worden. Durch Befragungen von Öko-Vermarktern mit einem Erfolg versprechendem Vorgehen am Markt sind die Erfolgsfaktoren gewichtet und ergänzt worden.

Durch intensive Literaturrecherche im Bereich der Erfolgsfaktorenforschung im KMU-Bereich wurden im Rahmen des Forschungsvorhabens Erfolgsfaktoren ermittelt. Da die charakteristischen Merkmale der einzelnen Vermarkter nur bedingt durch quantifizierbare Messgrößen beschrieben werden können und der Schwerpunkt der Arbeit auf Ebene der qualitativen Erfolgsfaktorenforschung liegt, ist der Fokus dieser Untersuchung auf die normativen Vorgaben, die Human-Ressourcen und das Marketing-Mix gerichtet worden.

Ergebnis der im Vorfeld durchgeführten Recherchen war die Erkenntnis, dass der Schwerpunkt der Ermittlung von Erfolgsindikatoren im Marketingbereich liegen muss. Der gezielte Einsatz von Marketinginstrumenten beeinflusst die erfolgreiche Vermarktung der Produkte wesentlich (vgl. Kapitel 2).

4.2.1 Profil der Vermarktungsinitiativen

In den geführten Gesprächen sind fünf zentrale Indikatoren zu den normativen Vorgaben sowie den Human-Ressourcen einbezogen worden. Sie werden nachfolgend beschrieben.

4.2.1.1 Normative Vorgaben

Unternehmensphilosophie

Nach Meinung der Befragten aller Vermarktungsstufen ist eine Unternehmensphilosophie für die Vermarktungsinitiativen festzulegen und zu kommunizieren. Durch diese Vorgehensweise wird den Abnehmern auch ein Zusatznutzen der erworbenen Produkte vermittelt. Die Interviewpartner der landwirtschaftlichen Vermarktungsinitiativen vertreten differenzierte Unternehmensphilosophien.

In den Demeterbetrieben wird die Philosophie der anthroposophischen Landwirtschaftsform in den Vordergrund gestellt. Des Weiteren soll der Erhalt der sozialen Strukturen in ländlichen Bereichen gesichert werden. Einigkeit herrscht übergreifend auf alle Erzeuger in der Kommunizierung der ökologischen Anbauweise und der Unternehmensphilosophie. Ausnahme bildet der Geschäftsführer eines in Ostdeutschland angesiedelten Betriebes. Dieser direkt an den Verarbeiter vermarktende Primärerzeuger sieht in der Festigung und Vermittlung der Unternehmensphilosophie keinen Zusatznutzen für seinen Betrieb.

Die Unternehmensphilosophie der Akteure des Sammel- und Aufbereitungsgroßhandels beinhaltet eine naturnahe Gestaltung des Umfeldes und die Produktion von regionalen und rückstandsfreien Lebensmitteln. Importe aus Drittländern werden mit der Förderung der jeweiligen Entwicklungsländer verknüpft. So sollte nach Ansicht der Befragten die Entwicklungsförderung eine Ausbildung und soziale Absicherung der einzelnen in die Vermarktungsinitiative einbezogenen Landwirte beinhalten. Durch eine gezielte Kommunikationspolitik soll dieser Punkt der Unternehmensphilosophie erläutert und somit das Bewusstsein der Verbraucher für diese Produkte erweitert werden. Die Anführung von wirtschaftlichen Aspekten als Bestandteil der Unternehmensphilosophie wird als wenig förderlich für die Vermarktung von ökologisch erzeugten Lebensmitteln angesehen.

In den Betrieben der Ernährungswirtschaft ist die Umstellungswilligkeit mit einem Wandel der Unternehmensphilosophie einher gegangen. So wurde aus Gründen des Umweltschutzes auf die Verarbeitung ökologischer Produkte umgestellt. Kritische Ökonomiegedanken zur Wachstumsbegrenzung haben einen Vermarkter während seines Studiums beeinflusst. Durch den anstehenden Generationswechsel im elterlichen Betrieb konnte die Produktionsveränderung umgesetzt werden. Als weitere Bestandteile der Unternehmensphilosophie fließen nach Auskunft der Befragten Veränderungsgedanken in

der Entwicklungshilfe, schonende und natürliche Bearbeitung und eine traditionelle Herstellung ein. Auch hier sollte dem Verbraucher durch eine glaubwürdige Vermittlung der Philosophie der einzelnen Unternehmen ein Zusatznutzen der Produkte vermittelt werden.

Unternehmensziele

Nach Einschätzung der Gesprächspartner ist jede Projektidee bereits mit Zielen verknüpft. Die Zielformulierung verdeutlicht den einzelnen Beteiligten der Vermarktungsinitiative den Sinn des Handelns innerhalb des Unternehmens. Die gesetzte Zielvorstellung kann gleichzeitig als Erfolgsmaßstab eingesetzt werden. Interne und externe Erfolgsanalysen werden somit erleichtert.

Im Wesentlichen sind in den Gesprächen ökonomische, soziale, ökologische und kulturelle Zielinhalte genannt worden. Die Übergänge innerhalb der unterschiedlichen Zielkategorien verlaufen häufig fließend.

So wurde von den Beteiligten insbesondere die Einkommens- und Beschäftigungssicherung als sozio-ökonomisches Ziel erklärt. Nach Aussage der Direktvermarkter trägt diese zu einer höheren Wertschöpfung und damit zu einer Sicherung der Einkommens- und Beschäftigungslage bei. Bei Befragten aller Vermarktungsstufen wird als weiteres Ziel der Unternehmen eine höhere Teilhabe an der Wertschöpfung durch vertikale Integration genannt. Hierfür sind zusätzliche Arbeitskapazitäten erforderlich. Die Erhöhung der Abnehmerzahl und eine dadurch bedingte Vermarktungsgröße ist zu erreichen. So sehen die Befragten die Vergrößerung des Öko-Segments und die Akzeptanz in der Gesellschaft als weitere Zielinhalte an.

Die sozio-ökonomischen Ziele werden nach Aussage der Gesprächspartner mit weiteren sozialen Zielsetzungen verknüpft. Dazu zählen unter anderem die Bildung einer Betriebsgemeinschaften mit mehreren Verantwortlichen und die Förderung der sozialen Beziehungen insbesondere zwischen Erzeugern und Verbrauchern. Die Schaffung von Ausbildungsplätzen zur Integration benachteiligter Jugendlicher in der Arbeitswelt wird als Zielsetzung in der Jugendarbeit genannt.

Die Verfolgung ökologischer Zielgrößen wird von den Interviewpartnern als Grundvoraussetzung der Umwelt schonenden Produktion angesehen. So wurde das Schließen des Hofkreislaufes von den dem Demeterverband zugehörigen Betrieben als ökologisches Ziel erklärt. Durch die Erschließung regionaler Absatzmärkte werden Umwelt schonende Produktion und Regionalität statt Globalisierung gefördert.

Die Analyse der Zielinhalte bestehender Öko-Vermarktungsinitiativen verdeutlicht eine vielschichtige Ausrichtung. Eine Liste der umfangreichen Zielformulierungen wird im Anhang beigefügt.

Da in diese Untersuchung erfolgreiche Vermarktungsinitiativen einbezogen werden sollten beinhaltet die explorative Befragung Aspekte zu den klar definierten Zielen der einzelnen Initiativen. Der Erfolg der einzelnen Öko-Vermarktungsinitiativen wurde in dieser Forschungsarbeit somit insbesondere über den Grad der Zielerreichung definiert.

Die in diese Untersuchung einbezogenen Akteure der Vermarktungsinitiativen äußerten sich bis auf einen Beteiligten positiv über die Zielerreichung innerhalb des Unternehmens. Größtenteils wurden die definierten Ziele erreicht oder die Vermarktungsinitiativen befinden sich auf dem vorgegebenen Weg. Obwohl der oben genannte Akteur einer Öko-Vermarktungsinitiative nur eine allmähliche Verwirklichung der Ziele registriert, befindet sich die Initiative seiner Meinung nach in einem positiven Entwicklungszustand. Die überwundenen Negativerfahrungen dieses Akteurs wurden als hilfreiche Aspekte in die Entwicklung des Indikatorensystems einbezogen.

4.2.1.2 Human-Ressourcen

Schlüsselpersonen

Nach Ansicht der Befragten erleichtert das Vorhandensein von Schlüsselpersonen die Moderation innerhalb der einzelnen Vermarktungsinitiativen. Eine Schlüsselperson kann z.B. als Geschäftsführer fungieren. Neben der fachlichen Qualifikation sind Teamfähigkeit, großes Engagement, Innovation, Durchhaltevermögen und positive Ausstrahlung gefragt. In den Gesprächen ist deutlich geworden, dass eine wirtschaftliche Einbindung in die Vermarktungsinitiative von Vorteil ist. Nach Aussage eines Gesprächspartners, der als Koordinator einer Vermarktungsinitiative agiert, wäre eine funktionierende Vermarktung der Produkte ohne ihn nicht möglich. Das besondere Engagement dieser Person ist mit dem Eigeninteresse, entstanden durch die Vermarktung seiner eigenen Produkte, zu erklären. Hierdurch wird eine enge Personenbindung an die Initiative gewährleistet.

Andererseits äußerte sich ein Beteiligter negativ über seine ehrenamtlich geschäftsführende Tätigkeit innerhalb der Vermarktungsinitiative. Als Landwirt sieht er in der Verbindung der beiden Tätigkeiten einen zeitlichen Konflikt. Eine Überlastung, gekoppelt mit einer entstehenden Unzufriedenheit ist nicht förderlich für die Entwicklung der Vermarktungsinitiative. Neben der Schlüsselperson sollten auch die anderen Beteiligten in den einzelnen Initiativen motiviert und an der Verwirklichung der Philosophie und der Unternehmensziele interessiert sein. Nach Aussagen der Interviewpartner der Primärerzeugung sind in den Erzeugergemeinschaften, bis auf den oben erwähnten Fall, Geschäftsführer angestellt, welche die Rolle der Schlüsselperson übernehmen. In den Betrieben der einzelnen Erzeuger stellen sich die Besitzer als Schlüsselpersonen dar.

Im Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel nehmen ebenfalls Geschäftsführer die Position der Schlüsselperson ein. Liegt die Vermarktungsinitiative in einer Hand, vertritt der Inhaber die Initiative nach außen. Im Ernährungshandwerk liegen die Strukturen anders. Hier sind ausschließlich die Besitzer mit den Schlüsselpersonen gleichzusetzen.

In der Ernährungsindustrie treffen die Unternehmer in der geschäftsführenden Position die Entscheidungen, teilweise geben sie Aufgaben an andere geeignete Personen ab.

In den Gesprächen ist deutlich geworden, dass die Schlüsselperson für alle Vermarktungsstufen als „Motor“ der Vermarktungsinitiative nicht unbedingt mit der Geschäftsführung oder anderen leitenden Positionen verbunden sein muss. Eine wirtschaftliche Verknüpfung wird seitens der Befragten als förderlich angesehen, doch werden Öko-Vermarktungsinitiativen und ihre Ziele auch von anderen engagierten Personen, wie z.B. Beteiligten von Umweltschutzverbänden, vertreten.

Beteiligte

Werden die Vermarktungsinitiativen von mehreren Beteiligten getragen, ist von den Befragten eine in der Planungsphase abzuklärende Kompetenzverteilung als bedeutender Faktor für eine funktionierende Zusammenarbeit genannt worden. Unter den Beteiligten muss ein Vertrauensverhältnis herrschen, durch das eine dauerhafte Zusammenarbeit ermöglicht wird. Nach Aussage der Interviewten ist eine Zielkonformität innerhalb der Vermarktungsinitiative wichtig, doch sind leichte Divergenzen nicht gleich mit Negativentwicklungen verbunden. Als weiterer Faktor ist die Teamfähigkeit der einzelnen Akteure genannt worden. Durch öffentliche Förderung des ökologischen Landbaus und der Produktverarbeitung ist nach Meinung der Akteure eine erhöhte Gefahr des Auftretens von Mitläufern gegeben. Opportunisten müssen im Vorfeld erkannt und ausgeschlossen werden.

Mitarbeiter

Die Ansprüche an die Mitarbeiter in den einzelnen Vermarktungsinitiativen sind im Vergleich zu den Beteiligten ähnlich hoch gesteckt. Ein hohes Engagement eines jeden Einzelnen wird erwartet. Im Bereich des Ernährungshandwerks wurde explizit auf die nötige Fortbildungsbereitschaft der Mitarbeiter hingewiesen. Da die Verarbeitung von Primärerzeugnissen einen besonderen Wissensstand erfordert ist diese Wissenserweiterung für die geforderte Produktqualität unerlässlich. Auch im Unternehmen eingesetzte Familienmitglieder müssen diesen Ansprüchen genügen. Wird die normative Ebene nicht von allen Familienangehörigen getragen, ist eine Umsetzung der Ziele nur schwer möglich.

4.2.2 Marketing

Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurden insgesamt 13 zentrale, das Marketing betreffende Indikatoren ermittelt. Diese haben sich in den Gesprächen mit ausgewählten Öko-Vermarktern als Schlüsselmerkmale eines erfolgreichen Bestehens am Markt heraus kristallisiert.

4.2.2.1 Markterkundung und Marketingstrategie

Der Bedeutungsgrad der Markterkundung und der Marketingstrategie für eine erfolgreiche Positionierung am Markt ist in den einzelnen Vermarktungsstufen unterschiedlich bewertet worden.

Marktanalyse

Die Primärerzeuger sehen eine Marktanalyse als Vorarbeit der Umstellung auf die ökologische Wirtschaftsweise als nicht unbedingt erforderlich an. Bei denjenigen Befragten, die im Vorfeld keine Erhebung durchgeführt haben, war aber bereits vor der Umstellung ein deutlicher Bezug zur ökologischen Landwirtschaft oder Ernährungswirtschaft bzw. Kontakte zu den jeweiligen Beteiligten erkennbar. Ansonsten sind die Markterkundungen von den Initiativen selbst durchgeführt oder preisgünstige Varianten gewählt worden (z.B. Projekte mit Schulen oder Hochschulen). Ähnliche Vorgehensweisen sind nach den Gesprächen auch für den Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel deutlich geworden.

Im Bereich des Ernährungshandwerks ist eine deutliche Tendenz zur Eigeninitiative zu erkennen. Im Vorfeld der Umstellung wurden im Wesentlichen eigene Recherchen durchgeführt. Eine professionelle Marktanalyse ist nur durch eine finanziell geförderte Erzeugergemeinschaft mit einer angeschlossenen Käserei in Auftrag gegeben worden.

Ein völlig gegensätzliches Bild ist bei der Ernährungsindustrie auszumachen. Hier sind durchweg Markterkundungen, entweder durch betriebsbegleitende Marketingagenturen oder durch den BNN, durchgeführt worden.

Marketingstrategie

Primärerzeuger sind in der bewussten Umsetzung von Marketingstrategien eher zurückhaltend eingestellt. Bei den Befragten gibt es mehrheitlich kein explizit für die

Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien eingesetztes Personal. Jedoch ist eine Verantwortung der Geschäftsführung oder der Betriebseigner bei der Verwirklichung entwickelter Strategien zu erkennen. Unterschiede sind in den einzelnen Betrieben mit verschiedenen Vermarktungswegen auszumachen. Betriebe, die ausschließlich die Ernährungsindustrie beliefern, ziehen sich aus dem Bereich der Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien vollkommen zurück und verlassen sich auf den Marktpartner. Bei Direktvermarktern liegt die Strategieentwicklung und -umsetzung nicht in der Hand einer Person, sondern wird in Kooperation mehrerer Beteiligter und Mitarbeiter entwickelt.

Im Bereich des Sammel- und Aufbereitungsgroßhandels ist eine differenzierte Haltung zu dieser Thematik zu erkennen. Während einzelne Vermarkter den Aufbau einer Marketingabteilung für unabdingbar halten, wird bei anderen die Zuständigkeit für den Bereich an eine Einzelperson vergeben. Die Bedeutung der Entwicklung einer Marketingstrategie für eine erfolgreiche Vermarktung wird jedoch bei den Befragten in dieser Vermarktungsstufe als sehr wichtig eingestuft.

Eine deutliche Diskrepanz zu den vorherigen Aussagen zeigt sich im Ernährungshandwerk. Hier wird die Einstellung einer Fachkraft für die Strategieentwicklung und -umsetzung als zu kostspielig angesehen. Entwickelte Marketingstrategien werden im Hause durch den Einsatz vorhandener Personalressourcen umgesetzt. Meist liegt dieser Zuständigkeitsbereich in der Hand des Inhabers bzw. des Geschäftsführers.

In der Ernährungsindustrie sind in der Verwirklichung der entwickelten Marketingstrategie ebenfalls alle Formen von Zuständigkeitsverteilungen vorhanden. Jedoch ist hier die Begleitung durch eine Marketingagentur als weitere Möglichkeit der Strategieumsetzung benannt worden.

4.2.2.2 Produktpolitik

Produktgruppen

Die Primärerzeuger, die sich über die Direktvermarktung an ihre Kunden wenden, sind bestrebt eine breite Produktpalette anzubieten. Einzelne Produktgruppen, deren Herstellung die eigenen Produktionsmöglichkeiten übersteigen, werden in diesem Vermarktungsbereich von anderen Marktpartnern zugekauft. Eine weitere Möglichkeit ist der Austausch von Produkten unter einzelnen Gesellschaftern einer Erzeugergemeinschaft. Über diesen Weg kann eine große Sortimentsbreite in der Direktvermarktung gesichert werden. Deutlich wird hier, dass der Absatzweg die Notwendigkeit eines breiten Sortiments bestimmt. Bei Vermarktungsinitiativen, die ihren Absatz z.B. über die Ernährungswirtschaft gesichert haben, ist eine Angebotsvielfalt nicht erforderlich. Die Beschränkung auf eine bestimmte Produktgruppe wurde durch das vorhandene Know-how in der jeweiligen Sparte begründet.

Durch diese bewusst eingehaltene Spezialisierung wird nach Ansicht der Akteure eine bessere Qualität erzeugt und das „Verzetteln“ in mehreren Produktbereichen verhindert.

Im Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel werden ebenfalls heterogene Produktschienen als förderlich angesehen. Beschränkt sich eine Initiative dieser Vermarktungsstufe auf eine Produktgruppe, werden durch Produktinnovationen neue Bereiche, wie z.B. der Convenience-Bereich, erschlossen.

In der Ernährungswirtschaft legen die Verarbeiter ihr Hauptaugenmerk in erster Linie auf das erlernte Handwerk und die jeweils typische Produktgruppe. Trends bezüglich einer Erweiterung des Unternehmens durch eine vertikale Integration oder den Ausbau innerhalb der eigenen Vermarktungsstufe, z.B. Integration einer Bäckerei oder eines Naturkostladens innerhalb eines Mühlenbetriebes, sind auszumachen.

Produktverfügbarkeit

Dichte der Öko-Betriebe

Die Anzahl der ökologisch wirtschaftenden Primärerzeuger wird von den Befragten aller Vermarktungsstufen als ausreichend bezeichnet. Bemängelt wird jedoch die fehlende Dichte in manchen Regionen. Es müssen teilweise weite Wege in Kauf genommen werden um z.B. ein möglichst breites Sortiment in der Direktvermarktung realisieren zu können. In der Ernährungsindustrie z.B. bei den Molkereien ist die Situation ähnlich gelagert. Die einzelnen Milch erzeugenden Betriebe liegen ebenfalls sehr verstreut.

Im Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel werden in erster Linie regional erzeugte Produkte der umliegenden Landwirtschaft verwendet.

Verfügbarkeit der Produkte

Der Absatz bestimmt die Produktion. Das flexible Eingehen auf die Konsumentenbedürfnisse in Form von Produktionsumstellungen bzw. -steigerungen wird als besonders wichtig beschrieben. Ausschließlicher Verkauf von saisonalen Produkten kann dem Verbraucher nach Einschätzung der Gesprächspartner nur schwer vermittelt werden. Aus diesem Grund muss zur Sicherung der Verfügbarkeit in Engpässen auch auf Produkte aus anderen EU-Staaten zurückgegriffen werden. Im Segment der Tierproduktion kann nach Aussage der Interviewpartner auf Importe verzichtet werden. Die durchgängige Sicherung der Produktvielfalt wird durch den Austausch unter den Erzeugergemeinschaften erreicht z.B. zur Deckung „des Sommerloches“ bei gewissen Gemüsearten.

Die ganzjährige, regionale Rohstoffbelieferung der Ernährungswirtschaft ist nach Aussage der Gesprächspartner durch vertragliche Bindungen bzw. Absprachen mit den jeweiligen Erzeugern ganzjährig gesichert. Probleme können diesbezüglich durch externe Faktoren wie

z.B. extreme Witterungsverhältnisse oder durch eine starke Nachfrageschwankung entstehen. Als weiterer Anlass für Lieferengpässe wird die Gründung oder Umstellung von Verarbeitungsunternehmen benannt. Ergebnis einer solchen Situation waren z.B. Lieferausfälle durch nicht vertraglich gebundene Primärerzeuger. In der Fleischverarbeitung ist ebenfalls nicht mit Engpässen zu rechnen. Doch unvorhersehbare Ereignisse, wie Krankheiten innerhalb der Tierbestände würden diese Situation entscheidend ändern. Dass genügend Ressourcen vorhanden sind, zeigt in beeindruckender Weise eine bayerische Großbäckerei, die ihren Rohstoffbedarf zu 80 % mit bayerischen Produkten deckt.

Produktqualität

Im Bereich der Qualitätssicherung sind sich die einzelnen Vermarkter der hohen Qualitätsanforderungen im Öko-Bereich bewusst. Durch die gesetzten Maßstäbe der Erzeuger und Verarbeiter liegt die Qualität der ökologisch hergestellten Produkte auf einem hohen Niveau. Im Bereich der Bio-Vermarktung ist das Konzept der Schaffung von Premiumprodukten unverzichtbar, da dem Konsumenten gegenüber nur so der Preisunterschied glaubwürdig vertreten werden kann. Deutliche Unterschiede werden von den Befragten zwischen Verbandsware und EU-zertifizierter Ware gesehen. Nach Meinung der Befragten empfiehlt es sich die EU-zertifizierten Produkte nicht als Premiumprodukte zu verkaufen. Durch die weniger hoch angesetzten Maßgaben der EG-Öko-Verordnung sei nicht immer mit rückstandsloser Ware zu rechnen. In der Direktvermarktung ist nach Ansicht der landwirtschaftlichen Erzeuger die Qualität bei Frischeprodukten am höchsten, denn über den Umweg des Großhandels gehe Frische verloren.

In den der Primärerzeugung nachgelagerten Bereichen ist eine deutliche Tendenz der Integration von Qualitätssicherungskonzepten in die Unternehmensstrategie, wenn nicht schon vorhanden, zu erkennen.

Den einzelnen Akteuren sind die Zusammenhänge und Abhängigkeiten der einzelnen Vermarktungsstufen bis hin zum Verbraucher bewusst. Hier ist deutlich ein Verantwortungsbewusstsein der Einzelnen über ihre Produktionsstufe hinaus zu erkennen. Als Problem wird das erhöhte Wachstum des Öko-Segments und die dadurch einhergehende Anonymität der einzelnen Vermarkter innerhalb der Vermarktungsinitiativen genannt. Durch diese Entwicklung ist ein erhöhtes Risiko von Qualitätsverlusten durch „Schwarze Schafe“ gegeben.

Schwankungen der Produktqualität sind ein Problem des Öko-Segments. Da nicht durch chemische Zusätze ausgeglichen werden kann, sind in den Produkten z.B. leichte Geschmacksnuancen möglich. Diese leichten Produktvariationen sind zu kommunizieren und dem Verbraucher deutlich zu machen.

Auf Grund der engen Verzahnung aller Vermarktungsstufen wird die Beratung der Erzeuger durch die aufnehmende Hand als wichtiger Bestandteil der Qualitätssicherung genannt.

Kennzeichnung

Der Wiedererkennungswert von Produkten hat generell eine große Bedeutung. Das gilt auch für das Öko-Segment.

Die in diese Untersuchung einbezogenen Primärerzeuger mit angeschlossener Direktvermarktung verkaufen ihre Produkte über das Verbandszeichen oder die jeweilige Herstellermarke. Der Verband dient hier als Herkunftsnachweis und demonstriert dem Kunden eine Zugehörigkeit zur ökologischen Landwirtschaft. Betriebe, die dem Demeterverband angehören, wollen über ihr Verbandszeichen einen besonderen Bezug zur Regional-Vermarktung vermitteln.

Der Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel verfolgt größtenteils ein regionales Markenkonzept. Ist dies durch die produzierten Produktgruppen nicht möglich, wie z.B. bei der Nussmusherstellung, wird ein Herkunftsnachweis durch lückenlose Zurückverfolgbarkeit gewährleistet. Betriebe, die an den Naturkost Einzelhandel liefern, legen großen Wert auf ihre Herstellermarke. Verbandszeichen werden ebenfalls geführt, sind aber nach Meinung der Gesprächspartner nicht als so bedeutend einzustufen. Als Garant für eine besondere Regionalität der Ware wird auch hier der Demeterverband angesehen. Ausschließlich regional über den Naturkost Einzelhandel vermarktende Händler setzen auf ein regionales Markenkonzept und verbinden dies mit einem Logo. Die Vermittlung der Ziele und der Bekanntheitsgrad in der Region sind in diesem Fall von besonderer Bedeutung.

Eine Tendenz von Grundsatzverlusten der ursprünglich angestrebten regionalen Vermarktung zu Gunsten der Preisreduktion ist in einzelnen Gesprächen deutlich erkennbar geworden. So wird „die Ware von A nach B gefahren, durch ganz Deutschland und noch weiter“.

Im Ernährungshandwerk ist ein deutlicher Trend weg von den Verbänden und hin zu der EG-Öko-Verordnung auszumachen. Begründet wird dies mit den hohen Kosten, die auf die Unternehmer durch eine Verbandszugehörigkeit zukommen. Als wesentlich wichtiger wird hier der Herkunftsnachweis in Verbindung mit dem Namen des Unternehmens angegeben, der für die Herkunft garantiert. Da die Unternehmen der Befragten bereits seit vielen Jahren am Markt bestehen und ein hoher Bekanntheitsgrad als gegeben angesehen werden kann, ist nach Meinung der Akteure ein solches Vorgehen angezeigt.

Die unterschiedlichen Branchen der Ernährungsindustrie, welche in den Lebensmitteleinzelhandel oder Naturkost Einzelhandel vermarkten, bieten ihre Produkte in Abstimmung mit der jeweiligen Vermarktungsform unter Handels- oder Herstellermarken an.

In dieser Vermarktungsstufe wird die Nutzung aller möglichen Kennzeichnungskonzepte angestrebt: Handelsmarken, Verbandszeichen sowie Herstellermarken. Entsprechende Marken oder Logos sollen als Synonym für Regionalität und ökologisch produzierte Lebensmittel stehen.

4.2.2.3 Preispolitik

Voraussetzung für die langfristige Existenzsicherung der ökologisch produzierenden Vermarktungsinitiativen ist die Deckung der Gesamtkosten durch die Erlöse und zur Sicherung des nachhaltigen Bestehens der Initiativen die Gewinnerzielung auf allen Vermarktungsstufen.

Preisfindung

Preisverhandlungen

Nach Aussage der Befragten der unterschiedlichen Vermarktungsstufen wird in den Preisvereinbarungen unter den einzelnen Marktpartnern „auf Augenhöhe“ verhandelt. Die Produzenten und Verarbeiter kalkulieren ihre Spanne, welche dann die Einigung erleichtert. Hier werden keine Höchstpreise erzielt, aber die einzelnen Akteure sind mit den Preisfindungen zufrieden. Durch die intensiven Kontakte der einzelnen Vermarkter untereinander beherrscht eine gewisse Fairness die Preisverhandlungen.

Im Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel wird die Bedeutung des Preis-Leistungs-Verhältnisses in die Preisbestimmung mit einbezogen. Durch den gewollten ständigen Kontakt zwischen Landwirten und Verarbeitern im Öko-Segment „ist der Preis immer ein Thema“.

Nach Aussagen der befragten Akteure des Ernährungshandwerks wird bei Preisveränderungen der Zutaten mit einer Modifikation der Zutatenliste reagiert. Damit soll eine verträgliche Kalkulation für alle Vermarktungsstufen verwirklicht werden. Nach Aussage der Befragten stagnieren seit einigen Jahren die Preise für Lebensmittel im Öko-Segment. Dies hat Auswirkungen auf den gesamten Vermarktungsbereich. Preisverhandlungen werden im Handwerksbereich von den Inhabern oder Geschäftsführern persönlich geführt. Durch die oben erwähnten engen Kontakte zählt dies nach Ansicht eines Gesprächspartners zu den „unangenehmen Aufgabenbereichen“ der einzelnen Unternehmer. Die Preisbestimmungen werden nach bestimmten Zeitabständen erneut durchgeführt.

In den Preisverhandlungen mit den Abnehmern der Produkte werden die Preise ebenfalls kalkuliert und die Erzeugnisse nicht unter Einstandspreis verkauft. Großabnehmern wird ein Rabatt eingeräumt. Nach Auskunft eines Interviewpartners wird auch in dieser

Vermarktungsstufe für Qualität ein entsprechender Preis gezahlt und Verhandlungen finden „auf Augenhöhe“ statt.

Auch in der Ernährungsindustrie ist das Bewusstsein vorhanden, dass der Landwirt als Primärerzeuger nicht von der Substanz leben darf. Die erbrachten Leistungen müssen entsprechend honoriert werden. Es muss klare Kalkulationen und darauf aufbauende Preisbestimmungen geben. Nach Meinung der Befragten muss die Preisbestimmung für beide Seiten akzeptabel sein. So waren die Produkte einer Großbäckerei schon vor der Umstellung auf eine ökologische Verarbeitung im höheren Preissegment angesiedelt, was eine entsprechend höhere Bezahlung der Produkte der anliefernden Erzeuger nach sich zieht.

Nach Ansicht der Gesprächspartner handelt es sich hingegen bei den Preisbestimmungen im LEH nicht um Verhandlungen. Der Handel, der selbst im harten Preiswettbewerb steht, gibt Preise vor und tauscht Lieferanten bei Bedarf aus.

Preisstrategie

Verbänden zugehörige Vermarkter sind sich in der Hochpreisstrategie einig. Wie in den Preisverhandlungen zwischen den untersuchten Vermarktungsstufen muss auch in der Vermarktung an den Endverbraucher für gute Qualität ein entsprechender Preis erzielt werden. Preisdumping wird bei den Direktvermarktern kurzzeitig zur Kundengewinnung angewandt. Ursache dieser Strategieführung ist der konjunkturelle Druck, der zurzeit auf dem Öko-Segment lastet. Nach Ansicht der Gesprächspartner verzichten selbst treue Kunden plötzlich auf qualitativ hochwertige Produkte und wandern in das Billigsegment ab. Durch die explosive Erweiterung des Öko-Segments insbesondere auch im LEH geraten nach Erfahrungen eines Verkäufers die Preise „in Schieflage“. Nach Aussage eines Beteiligten setzen Demeterbetriebe konsequent auf die Premiumstrategie und beteiligen sich nicht am kurzzeitigen Preisdumping.

Im Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel ist die Einstellung dem Discountbereich gegenüber zwiespältig. Während eine Vermarktungsinitiative als langfristiges Ziel die Vermarktung an Discounter und an die „breite Masse“ verfolgt, gehen andere Befragte bei einer Niedrigpreisstrategie von einem „Todesurteil“ für das Öko-Segment aus. Nach Ansicht der Befragten geht der allgemeine Trend des Preisverfalls der Lebensmittel vom LEH aus. Nach Aussage eines Befragten wird für die vom Handel einbehaltene Gewinnspanne zu günstig vermarktet. Schon ein geringfügiges Überangebot führt zum Preissturz.

Da Demeterbetriebe den Naturkost Einzelhandel beliefern und einen Preiskampf in diesem Segment kategorisch ausschließen, wird bei der Vermarktung an den LEH über gesonderte Verfahrensweisen nachgedacht. So hat ein Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel für den LEH spezielle Produkte entwickelt. Unter einem nicht mit der Herstellermarke identischen

Namen werden diese Artikel nun über den LEH vermarktet. Nach den Erfahrungen einer Befragten dieses Sammel- und Aufbereitungsgroßhandels haben „Eckprodukte“ im Lebensmitteleinzelhandel nur eine geringe Vermarktungschance. Aus diesem Grund wurden von dieser Vermarktungsinitiative Convenience-Produkte wie z.B. Fertigbackmischungen für den LEH entwickelt, da der Verbraucher in diesem Produktbereich weniger preissensibel reagiert.

Im Ernährungshandwerk nutzt ein Müller die Direktvermarktung der selbst hergestellten Produkte zu niedrigen Verkaufspreisen. Ansonsten sind sich die Gesprächspartner dieser Vermarktungsstufe darüber einig, dass Preisdumping auf Dauer keine Überlebensstrategie im Öko-Segment darstellen kann. Allerdings gibt es nach Aussage eines Befragten im NEH ebenfalls Anbieter, die Produkte zu Niedrigpreisen vermarkten. Nach Meinung der Vermarkter ist ein solches Vorgehen zu kurzfristig gedacht, da sich der Sektor nachhaltig am Markt etablieren und festigen muss. Der Absatz an den Discountbereich erscheint den meisten Gesprächspartnern als keine sinnvolle Lösung. Da hier in großen Mengen angeliefert werden muss, wäre eine zu starke Bindung an diesen Partner die Folge. Nach Meinung der Interviewpartner hat eine solche Bindung Abhängigkeiten zur Folge, die die Autonomie der einzelnen Erzeuger und Verarbeiter einschränkt.

Gesprächspartner aus dem Bereich der Ernährungsindustrie sehen die oben genannten Probleme des Preisverfalls der Lebensmittel bei Discountern ebenfalls. So äußerte ein Vermarkter, dass Dumping im LEH die Erhaltung der Subventionen unverzichtbar macht. Durch den Preisverfall bei Milchprodukten im Discountbereich wird dies erkennbar. Zum Teil sind die Einstandspreise des Naturkostgroßhandels höher als die Endverbraucherpreise bei Discountern. Obwohl diese Zusammenhänge bekannt sind, wird eine Beteiligung an der Niedrigpreisstrategie bei sinkendem Absatz der Vermarktungsinitiativen nicht kategorisch ausgeschlossen. Von Seiten eines Beteiligten, der in diese Untersuchung einbezogenen Großbäckerei, werden in diesem „Preiskrieg“ negative Zukunftsentwicklungen für die Landwirtschaft allgemein gesehen. Durch den Absatz über Franchise-Nehmer müssen die Verantwortlichen dieser Bäckerei eine Vermarktung über den LEH nicht in ihre Strategieplanung einbeziehen.

Preisstabilität

Übergreifend über alle Vermarktungsstufen sehen sich die Befragten sinkender Preise landwirtschaftlicher Produkte auf Endverbraucherstufe ausgesetzt. Dies gilt für ökologisch hergestellte Produkte genauso wie für konventionell produzierte Lebensmittel. Verursacht

wird dieser Preisverfall nach Meinung der Befragten nicht nur durch den Preiskampf im Lebensmitteleinzelhandel, sondern auch durch die zunehmende Orientierung des Verbrauchers zum Niedrigpreissegment. Mit aus diesem Grund wird von den Erzeugern die Preisspanne zwischen konventionellen und ökologisch hergestellten Produkten als kritisches Moment genannt. Dieses darf nicht zu groß sein um den Kunden nicht zu verschrecken. Das Preisniveau für Lebensmittel sollte nach Ansicht der Befragten generell angehoben werden. Subventionskürzungen in der Landwirtschaft würden Preisveränderungen bei den konventionellen Produkten hervorrufen. Als weiteres Problem wird der Preisdruck aus den osteuropäischen Ländern genannt. Um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben, ist ein gesundes Preisniveau zu halten. Die noch vertretbare Preisdifferenz zwischen ökologisch und konventionell hergestellten Produkten liegt nach Einschätzung der befragten Primärerzeuger bei 20-40 %, im Gegensatz zum Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel, der den noch vertretbaren Mehrpreis um 20 % einschätzt. Bei einigen Produkten des Hochpreissegments wurden die Preise bewusst gesenkt. Beim Fleisch wurde der Preisunterschied mit maximal 30 % angesetzt. Als Extremfall sind Fischerzeugnisse aus ökologischer Produktion zu nennen. Sie gehören mit einer Preisdifferenz von 100 % gegenüber konventionell erzeugten Fischprodukten zu einem der kostenintensivsten Produktionsbereiche in der ökologischen Primärerzeugung. Nach Ansicht der Befragten gibt es im Naturkostbereich ein Preisgefüge, das erhalten werden muss. Teilweise werden die Preisdifferenzen gegenüber konventionellen Produkten als zu niedrig angesehen. Zu niedrige Preise gefährden viele Vermarkter in ihrer Existenz.

Ein Direktvermarkter vertritt die Meinung, dass die Kalkulation der Preise einen ausreichenden Umsatz und Absatz sichern muss. So kompensiert er durch den Verkauf größerer Produktmengen die günstigen Angebote. Dies ist zu verwirklichen, indem der Stückgewinn an der verkauften Ware nicht so hoch angesetzt wird. Der Akteur einer Bäckerei beschreibt das Preisgefüge als höher gegenüber den konventionellen Backwaren, aber auch als stabil. Durch Rationalisierungen im Produktionsbereich wird versucht, die auf Grund der Kostenunterschiede notwendige Preisdifferenz so klein als möglich zu halten.

4.2.2.4 Distributionspolitik

Die einzelnen Gesprächspartner beurteilen die Distribution als wichtiges Element, das über das Bestehen am Markt mit entscheidet. Eine effizient gestaltete Warenverteilung und die

damit einher gehende lückenlose Verfügbarkeit des Sortiments am Markt sind Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Kundenzufriedenheit.

Absatzwege

In der Wahl der Absatzwege wird eine Diskrepanz der verschiedenen Unternehmensphilosophien der in die Untersuchung einbezogenen Öko-Vermarktungsinitiativen deutlich. Während dem Demeterverband zugehörige Primärerzeuger auf eine möglichst regionale Vermarktung setzen und den LEH kategorisch ausschließen, beziehen Vermarktungsinitiativen anderer Verbände diesen Absatzweg mit ein. Bei der Befragung kristallisierte sich jedoch heraus, dass z.T. auch von Seiten eines dem Demeterverband zugehörigen Sammel- und Aufbereitungsgroßhandels das Interesse wächst, neben dem NEH weitere Absatzformen zu nutzen.

Alle befragten Primärerzeuger, mit Ausnahme eines Fleischproduzenten, wenden sich in ihrer Vermarktung direkt an den Endabnehmer. In der Praxis werden Ab-Hof-Verkäufe, Bauern und Wochenmärkte, Bauernläden, Abo-Kisten und Lieferservice organisiert und durchgeführt. Begründet wird der direkte Absatz an die Endverbraucher mit der Frische der Produkte, die dem Kunden auf diesem Wege geboten werden kann. Auf Grund der Qualität und vor allem der Frische der Produkte wird über diese Art der Vermarktung ein höheres Preisniveau erreicht. Als Vorteil der Abo-Kisten als Vermarktungsform wird ein planbarer Umsatz genannt. Auch ist ein dauerhafter Kundenkontakt gegeben. Durch die Direktvermarktung sehen einige Landwirte – mehr als beim indirekten Absatz – die Möglichkeit, sich über Alleinstellungsmerkmale von der Konkurrenz abzuheben.

Des Weiteren werden bei den Fleisch produzierenden Primärerzeugern Schlachter und Ladenmetzger in die Vermarktungskette einbezogen. Bei anderen Erzeugern sind das neben der Direktvermarktung die Ernährungswirtschaft und der Naturkostgroßhandel.

Hervorzuheben ist hier eine nicht direkt vermarktende Erzeugergemeinschaft aus Mecklenburg-Vorpommern. Begründet wird dieser Schritt mit dem fehlenden Kundenpotenzial in den ostdeutschen Bundesländern. Die Fleischprodukte werden nach Aussage eines Akteurs aus Gründen der höheren Kaufkraft größtenteils in die westlich angrenzenden Bundesländer geliefert.

Im Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel und in der Ernährungswirtschaft wird teils direkt an den Lebensmitteleinzelhandel unter der Handelsmarke geliefert. Dabei werden weitere Großhandelsstrukturen übersprungen. Andere Vermarkter beliefern ausschließlich den Naturkosteinzelhandel über den NGH, andere sehen ihre Präferenzen ebenfalls in diesem Bereich, liefern jedoch bei Produktionsüberschüssen zusätzlich an den LEH.

Regional versus international

Direktvermarkter in der landwirtschaftlichen Erzeugung beschränken sich wie oben erwähnt größtenteils auf die regionale Vermarktung ihrer Produkte. Im Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel werden die Produkte, wenn an den Naturkostgroßhandel vermarktet wird, bundesweit vertrieben. Ansonsten verteilen die Zentralen des LEHs die Produkte auf die einzelnen Filialen. In einem Fall des Sammel- und Aufbereitungsgroßhandels wird ausschließlich regional vermarktet.

Innerhalb der Ernährungswirtschaft wird bei Metzgern und Bäckern eine regionale Vermarktung angestrebt, während Verarbeiter, die nicht in direktem Kontakt zum Endverbraucher stehen, bundesweit vermarkten. Die Distribution über Exporte in EU-Staaten oder auch in Drittländer wie Japan oder die USA hat sich in Einzelfällen etabliert.

Absatzlogistik

Transport

Regional-Vermarktung birgt die Gefahr einer aufwändigen Logistik. Da häufig nur eine geringe Menge der Produkte vertrieben wird, die gegebenenfalls täglich angeliefert werden muss. Nach Aussagen der Gesprächspartner macht die Logistik einen hohen Kostenfaktor aus. Eine professionelle Planung und effektive Nutzung der Transporte erhöht den eigenen Gewinn bzw. vermindert den Verkaufspreis der Produkte.

Aus diesem Grund nutzen der Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel sowie die Ernährungswirtschaft vielfältige Formen der Logistik. Es werden eigene LKW eingesetzt. In Fällen vorhersehbarer Ineffizienz eigener Transportmittel werden Spediteure, Paketzustelldienste und Frischdiensttransporte als ausführende Stellen eingesetzt. Durch den Einbezug verschiedener Serviceangebote im Logistikbereich wird eine kostengünstige Verteilung der Produkte angestrebt, ist aber nicht immer realisierbar. Die Logistikkosten machen nach Angaben der Befragten 10 % des Produktpreises aus. Nach Ansicht eines Befragten handelt es sich hier um einen wichtigen Kostenfaktor der deutlich gesenkt werden muss.

Lieferzeit und Liefersicherheit

Bei der Absatzorganisation ist eine kontinuierliche, zuverlässige Lieferung der Produkte an die Abnehmer zu gewährleisten. Nach Aussagen der Vermarkter ist der regelmäßige Kontakt zwischen einem qualifizierten Lieferanten und dem Abnehmer von großer Bedeutung für die

Zufriedenheit des Kunden. Bei einem häufigen Wechsel der Fahrer ist die Schaffung einer Vertrauensbasis nur schwer zu realisieren. Der Akteur eines Sammel- und Aufbereitungsgroßhandels stellte die Relevanz eines dauerhaften Kontakts zwischen dem Koch einer Großküche und dem Lieferanten heraus. Bei der Großküchenanlieferung ist die Kontinuität als Erfolgsfaktor herausgestellt worden.

Da bei Großabnehmern die Liefersicherheit eine entscheidende Rolle spielt, ist in der Zusammenarbeit mit Speditionen auf deren Zuverlässigkeit zu achten. Hier sind von einem Vermarkter schlechte Erfahrungen in Form von Umsatzverlusten durch Unpünktlichkeiten gemacht worden.

4.2.2.5 Kommunikationspolitik

Der Einsatz der Kommunikationspolitik wird übergreifend über alle Vermarktungsstufen als bedeutend angesehen, jedoch sind in der Umsetzung deutliche Unterschiede festzustellen. Primärerzeuger, welche ausschließlich an die Ernährungsindustrie vermarkten, bilden die Ausnahme. Sie schätzen dieses Marketinginstrument als nebensächlich ein, da die nötigen Kontakte zu den Verarbeitern vorhanden sind und der Status-quo der Produktion und des Absatzes als ausreichend angesehen wird. In der Direktvermarktung hingegen wird die Kundengewinnung, -bindung und -pflege als unbedingt erforderlich angesehen. Dies gilt auch für die anderen Vermarktungsstufen. Doch im Hinblick auf die Heterogenität der Abnehmer gibt es in der Ausgestaltung dieses Marketinginstruments unterschiedliche Ansätze.

In den Vermarktungsstufen der Primärerzeuger und des Ernährungshandwerks sind sich die Befragten grundsätzlich über die Vorteile des Einsatzes von Mitarbeitern im Bereich der Kommunikation einig, doch zusätzliches Personal in den meisten Fällen nicht finanzierbar.

Werbung

Werbemedien

Professionelle Medienarbeit wird von den Befragten als entscheidend angesehen. In den einzelnen Vermarktungsstufen gibt es in der Wahl und Nutzung der Werbemedien nicht allzu große Unterschiede. So ist die grundsätzliche Nutzung der einzelnen Werbemedien identisch, der Umfang und das Budget unterscheiden sich jedoch erheblich. Bei den regional vermarktenden Primärerzeugern, die in hohem Maße auf Mund-zu-Mund-Propaganda und auf den Bekanntheitsgrad ihrer Betriebe setzen, werden andere Medienformen nur in geringem Umfang eingesetzt. Des Weiteren beschränken sich Regionalvermarkter auf die lokalen Werbemedien, da die einheimische Bevölkerung als Zielgruppe beworben werden

soll. Durch gezielt geschaltete Zeitungsanzeigen und für die Initiativen kostenlose redaktionelle Beiträge in Funk und Fernsehen wird in allen Vermarktungsstufen Werbung betrieben. Transportfahrzeuge werden mit Logos und Verbandszeichen bedruckt, Flyer und Rezepte werden verteilt.

Eine andere Form des Mediums stellt die landwirtschaftliche Fläche der Primärerzeuger da. So wirken sich Blühstreifen, die um Weizenfelder von Erzeugergemeinschaften gesät werden, prägend auf die Konsumenten aus. Diese Art der Werbung übernimmt eine Identifikationsfunktion. Da es sich hier um eine bildliche und unübersehbare Präsentation der Umweltpflege und den Erhalt der Artenvielfalt handelt, hoffen die Primärerzeuger mehr Menschen mit einer Affinität zu Öko-Produkten gewinnen zu können. Durch den Einbezug eines Biosphärenreservates in die Werbestrategie soll ebenfalls eine Umwelt schonende Produktion deutlich gemacht werden.

Werbebudget

Die Höhe der Werbebudgets der einzelnen Vermarktungsinitiativen lassen kein einheitliches Konzept erkennen. Auch in der differenzierten Betrachtung der einzelnen Vermarktungsstufen lassen sich starke Unterschiede in der Höhe des Werbeetats ausmachen. So gibt es Äußerungen seitens der Gesprächspartner aller Bereiche, ausgenommen der Ernährungsindustrie, wonach kein festes Budget vorhanden ist. Die Werbefrequenz und -form wird häufig „aus dem Bauch heraus“ entschieden. Andere versuchen die Anwendung der Budgetfaustregel, nach der 2 % des Umsatzes das Werbebudget bilden sollen, in die Realität umzusetzen. Eine Überschreitung dieser Prozentzahl ist ebenfalls genannt worden.

Werbeaussagen

Durch Werbeaussagen sollen die verschiedenen zu vermarktenden Produkte einen möglichst hohen Bekanntheitsgrad erreichen. Die Förderung eines Positivimages durch bestimmte Werbeaussagen ruft nach Meinung der Gesprächspartner nicht nur bei den Verbrauchern, sondern auch innerhalb des weiterverarbeitenden Gewerbes eine hohe Produktakzeptanz hervor. Auf allen Stufen der Öko-Vermarktung wird mit der Regionalität, Frische und Umwelt schonender Herstellung der Produkte geworben. Soziale Aspekte und Unternehmensphilosophien werden vielfach in die Werbeaussagen einbezogen.

Verkaufsförderung

Mitarbeiterschulung

Mitarbeiterschulungen werden auf allen Vermarktungsstufen als unabdingbar angesehen. Sie werden in Form von Seminaren und Schulungen durchgeführt. Begründet wird die

Bedeutung zum Ersten durch die sozialen Ziele der einzelnen Vermarktungsinitiativen. Zum Zweiten wird die Unabkömmlichkeit qualifizierter Mitarbeiter im Bereich des Öko-Segments mit der Notwendigkeit einer kompetenten Wissensvermittlung und –verbreitung begründet. Vermarktungsinitiativen, die in direktem Kontakt zu den Abnehmern stehen, müssen nach Meinung der Befragten ein professionelles Bild in der Öffentlichkeit präsentieren. Dazu gehört auch die Darstellung des Unternehmens und seiner Ziele im privaten Umfeld der Mitarbeiter. Nach Erfahrung einer Gesprächspartnerin aus dem Bereich Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel erfolgt durch den Einbezug der einzelnen Mitarbeiter in das tägliche Geschäft ein unbewusster Wissenstransfer. Dieser ermöglicht den Mitarbeitern eine fundierte Darstellung der Vermarktungsinitiative nach außen und fördert die Identifikation mit dem ökologischen Landbau und insbesondere mit dem eigenen Unternehmen. In anderen Unternehmen dieser Vermarktungsstufe werden für den Bereich der Mitarbeiterschulung zuständige Personen beschäftigt. So werden z.B. Ladner durch eine gezielte Kommunikationspolitik auf einem für eine professionelle Vermarktung notwendigen Wissensstand gehalten.

Verkostungen

Die Durchführung von Verkostungen wird von den Gesprächspartnern unterschiedlich bewertet. Landwirtschaftliche Erzeuger mit direktem Kontakt zu den Endverbrauchern führen Verkostungen durch, jedoch nicht in regelmäßigen Abständen. Primärerzeuger ohne angeschlossene Direktvermarktung verzichten auf diese Art der Verkaufsförderung. Im Ernährungshandwerk wird der Einsatz der Verkostung ebenfalls von den direkten Kundenkontakten abhängig gemacht. Während Vermarkter mit direktem Kundenbezug dieses Mittel einsetzen, verzichten Handwerksbetriebe ohne Endverbraucherkontakt auf diese Art der Verkaufsförderung. Interessant ist die ungewöhnliche Verkostungsart, die Beteiligte einer Bäckerei durchführen. Sie stiften der örtlichen Kirchengemeinde das Brot für das Abendmahl und machen so nachhaltig auf sich aufmerksam.

Akteure des Sammel- und Aufbereitungsgroßhandels führen hingegen regelmäßige Verkostungen am Point-of-Sale durch. Auch in diesem Segment wird eine innovative Form der Verkostung durchgeführt. Die Kunden werden als Probanden in die Produktentwicklung einbezogen. Durch dieses direkte Feed-back der Verbraucher in der Entwicklungsphase wird ein Produkt kreiert, das durch den engen Kontakt zwischen Hersteller und Endverbraucher eine höhere Akzeptanz erwarten lässt. Des Weiteren werden Ladnern hier Seminare mit dem Themenschwerpunkt „Verkostung“ angeboten.

In der Ernährungsindustrie wird diese Kommunikationsform ebenfalls als wichtiges Instrument eingeschätzt. So werden auch hier am POS Verkostungen z.B. in Zusammenarbeit mit der CMA durchgeführt.

Präsentation und Pflege

Die Präsentation und Pflege der Produkte in Verbindung mit der Unternehmenspräsentation in der Öffentlichkeit wird durchgehend als sinnvoll angesehen. So sind nach Ansicht der Befragten die Auftritte auf Messen ein sehr wichtiges Mittel der Warenpräsentation. Eine immer wiederkehrende Anwesenheit bei öffentlichen Veranstaltungen, sowie andere Aktivitäten im ehrenamtlichen Bereich des Öko-Segments werden von den Beteiligten als entscheidend angesehen. Die Festigung der eigenen Stellung im Öko-Segment wird nur durch glaubwürdiges Auftreten gesichert. Da großer Wert auf persönlichen Kontakt innerhalb des Öko-Segments gelegt wird und die Glaubwürdigkeit der einzelnen Vermarkter eine große Rolle für die Gewinnung von Neukunden spielt, sind weitere Aktivitäten z.B. den Umweltschutz betreffend von Vorteil. Erhaltene Auszeichnungen und Produktpreise rufen nach Ansicht der Gesprächspartner eine Festigung und nachhaltige Positionierung des Produkts am Markt hervor.

Öffentlichkeitsarbeit

Darstellung des Unternehmens

Wie im Bereich der Verkaufsförderung sind sich die einzelnen Gesprächspartner aus den Öko-Vermarktungsinitiativen über den hohen Einfluss der Öffentlichkeitsarbeit auf den Erfolg einig. Im Bereich der Produktion von ökologischen Erzeugnissen ist die Kommunikation von großer Relevanz. So ist die Präsenz der Vermarkter auf Festen, Märkten, Messen und anderen öffentlichen Veranstaltungen grundlegend, auch um die sozialen und ökologischen Ziele ihrer Vermarktungsinitiativen zu vermitteln. Die direkte Kommunikation zwischen Produzenten und Verbrauchern ist die wichtigste Form der Öffentlichkeitsarbeit. Die Transparenz und glaubwürdige Vermittlung der Unternehmensphilosophie in der Öffentlichkeit ist ebenfalls von großer Bedeutung. Das eigene Engagement im Bereich des Natur- und Umweltschutzes z.B. durch Nutzung alternativer Energieformen sollte publik gemacht werden. So wichtig die Kommunikation mit den Verbrauchern auch eingeschätzt wird, so bewusst sind sich die einzelnen Gesprächspartner über die „Gratwanderung“, die in der Aufklärungsarbeit zu vollführen ist. Ein zu missionarisches Auftreten kann den potenziellen Kunden verschrecken. Innerhalb der Verbraucheraufklärung und Zielerläuterung ist Fingerspitzengefühl angezeigt.

Kampagnen

Mit Tourismusverbänden, Naturschutz- und Umweltschutzverbänden werden strategische Allianzen gebildet. Diese Kampagnen werden ebenfalls über alle Vermarktungsstufen als hilfreich angesehen. Als eine Kampagne mit nachhaltigem Effekt auf die Stärkung des ökologischen Landbaus wird nach Ansicht der Interviewpartner die Durchführung von Schulprogrammen betrachtet, da „die Schüler von heute die Konsumenten von morgen“ sind. Die NIEB-Aktion (Naturkost isst einfach besser) des Großhandels wird als Schubsystem auf das gesamte Öko-Segment angesehen. Nach Meinung eines Vermarkters hat der NGH eine eigene Marketingstrategie entwickelt, die aber die vorgelagerten Bereiche mit sich zieht. Die Nutzbarmachung von regionalen Synergien, wie gemeinsames Auftreten der Vermarktungsinitiativen mit z.B. aus der Region stammenden Schäfern wird als sehr effektiv angesehen.

Medienauftritte

Nach Auskunft der Gesprächspartner stehen Öko-Vermarktungsinitiativen zurzeit im Mittelpunkt öffentlichen Interesses. Zum Themenbereich Öko-Produkte werden redaktionelle Beiträge in regionalen wie überregionalen Printmedien gedruckt. Interesse wird seitens der Fernsehsender und des Hörfunks bekundet. So wurden Backvorführungen gesendet und virtuelle Hofführungen gezeigt. Diese Art der Öffentlichkeitsarbeit wird von den einzelnen Akteuren gerne angenommen, wenngleich auch vereinzelt Stimmen im Öko-Vermarktungsbereich laut werden, die sich über eine zu hohe Frequenz seitens der Medien beklagen. Verantwortliche einer Großbäckerei haben es sich zur Regel gemacht Redakteure des „Stern“ zu allen Konferenzen einzuladen. Durch die aktuelle Berichterstattung, sowohl über positive wie negative Ereignisse, soll eine Transparenz des Unternehmens gewährleistet und die Glaubwürdigkeit innerhalb der Gesellschaft gestärkt werden.

Eventmarketing

Eine weitere Gemeinsamkeit der Vermarktungsinitiativen ist in der Nutzung des Eventmarketings zu erkennen. Bei den Primärerzeugern, dem Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel und dem Ernährungshandwerk werden regelmäßig Hoffeste, Aquafeste, Mühlentage etc. organisiert. Diese Form der Öffentlichkeitsarbeit findet in der Bevölkerung breiten Zuspruch und wird mit hohen Besucherzahlen honoriert. Die einzelnen Vermarkter versprechen sich von diesen Erlebnistagen ein nachhaltiges Bewusstsein seitens des Verbrauchers.

Die Pflege der Stammkundschaft wird durch Veranstaltungen, wie Seminare und Reisen für Ladner, Bildung von Fördervereinen, Radtouren zu den Landwirten, Mailingaktionen und persönliche Einladungen zu Festen betrieben.

4.2.3 Erfolgsaussichten

4.2.3.1 Erfolgsgrundlagen

Als wesentliche Grundlage für den Erfolg der Vermarkter im Öko-Segment wird in der Vermarktungsstufe der Primärerzeuger die Aufklärung der Verarbeiter und Verbraucher durch Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit angesehen. Eine Darstellung von Bio-Produkten in den Medien gepaart mit Optimismus und Lebensfreude wird als sinnvoll erachtet. Die Regionalität der Produkte sollte ebenfalls in die Aussagen miteinbezogen werden. Die Qualität der Produkte muss im Premiumbereich angesiedelt werden: „Salate mit Blattläusen verkaufen sich heute nicht mehr“. Die wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg sind nach Meinung der Primärerzeuger in den Punkten Disziplin, Kontinuität, Qualität und Quantität zu finden. Die kontinuierliche Umfeldbildung im Öko-Segment wird als weitere Erfolgsvoraussetzung genannt. So wird auch in den anderen Vermarktungsstufen das Vertrauen und das offene Verhältnis zwischen den einzelnen Beteiligten der Vermarktungsinitiativen als grundlegend angesehen. Die Gemeinschaft stärkt den Sektor. Explizit benannt wurde die Notwendigkeit, die Kompetenz des Verkaufspersonals und des Marketing-Mix zu untersuchen.

4.2.3.2 Probleme und ihre Lösungsansätze

Die größte Gefahr für das Bio-Segment sehen die Primärerzeuger in einem ungesunden Wachstum, das durch die aktuelle Politik unbewusst gefördert wird. Ein ruhiges, gesundes Wachstum ist für die nachhaltige Entwicklung des Öko-Segments von großer Bedeutung. Der Verbraucher soll diesen langsamen Fortschritt verfolgen und verstehen können. Nach Ansicht der Befragten aller Vermarktungsstufen birgt ein Pushen des Marktes nur Nachteile für das Öko-Segment. So werden „Mitläufer“ durch gezielte Fördermaßnahmen in dieses Segment gehoben. Da die Umstellung auf ökologische Arbeitsweisen auch „im Kopf“ vollzogen werden muss, werden sie nur schwer Fuß in dem Bereich fassen können. Nach Meinung der Befragten wird durch „Pseudo-Ökos“ kurzzeitig Unruhe in den gewachsenen Markt gebracht, bevor sie dann dem Öko-Segment wieder den Rücken kehren. Ein weiteres Problem liegt in der oft zu großen Euphorie der Anfangsphase. Aus diesem Grund verwischt das reale Bild der Vermarktungsinitiative, welches dann nicht objektiv beurteilt werden kann. Des Weiteren lenken die Erzeuger momentan besonderes Augenmerk auf die Entwicklungen im LEH. Obwohl die Beteiligten ihre Produkte der breiten Masse zugänglich machen wollen, sehen sie die gegenwärtigen Entwicklungen eher kritisch. Nach Aussage eines Vermarktlers werden die Erzeuger im Handel durch den geführten „Preiskrieg“ beliebig austauschbar. Eine

Häufung von Betrugsfällen durch die entstandene Anonymität im LEH erscheint unausweichlich. Die persönlichen Kontakte und Kontrollen werden in diesem Bereich der Endvermarktung als unzureichend eingestuft. Einzeln auftretende Betrugsfälle bringen so das komplette Öko-Segment in Misskredit. Somit liegt nach Aussage einzelner Gesprächspartner die größte Gefahr darin, dass die gewachsenen oft informellen Handelsstrukturen mit der Entwicklung nicht Schritt halten können. Dies würde zu einer Großstruktur wie im Lebensmitteleinzelhandel führen und ähnliche Probleme hervorbringen. Ansatzweise ist diese Entwicklung bereits bei den Molkereien zu beobachten. Nach Aussage einer Befragten unterbieten sich im Milchsektor die einzelnen Produzenten durch Niedrigpreisstrategien und lösen damit eine beginnende Konzentration der Molkereibetriebe aus. Durch die Marktverdrängung geraten die landwirtschaftlichen Erzeuger unter Druck. Da dieses Vorgehen nicht den Sinn der ursprünglichen Ideen des Öko-Segments widerspiegelt, sollte eine Besinnung auf die ursprünglichen Ziele erfolgen. Die Gesprächspartnerin hofft auf eine Allianzbildung der Molkereien, um diesen Weg zu unterbinden. Doch schert ein Verarbeiter aus dieser Gemeinschaft aus, ist dieses Bündnis nicht mehr zu halten.

Weitere Kritik wird am EU-Standard geübt. So erschwert nach Ansicht der Akteure der EU-Standard die Entwicklung des Öko-Segments in Deutschland. Durch die günstigeren Anbieterpreise der ausländischen Produkte wird importierte Ware im LEH bevorzugt. Nach Meinung der Befragten fördert EU-Ware durch fehlende persönliche Kontakte die Anonymität.

Des Weiteren sehen die Vermarkter Schwierigkeiten in der fortschreitenden Entwicklung der Bürokratie und der Auflagen für die einzelnen Produktionszweige. Hier werden die Molkereiuntersuchungen sowie die Hygienevorschriften in der Fleischverarbeitung genannt, die mit ihren Auflagen die kleinen Betriebe mehr belasten als große Unternehmen. Für die Bearbeitung der Bürokratie- und Auflagenvielfalt müsste nach Angaben vieler Vermarkter inzwischen eine zusätzliche Arbeitskraft eingestellt werden.

Als weiteres Problem wurde die fehlende Honorierung der zusätzlich erbrachten Umweltleistungen genannt. Konventionell wirtschaftende Landwirte müssten nach Ansicht der Befragten die Folgekosten der selbst verursachten Umweltbelastung tragen. Würde dies geschehen, wäre eine Produktion zu Dumpingpreisen nicht mehr möglich. Jetzt versuchen die ökologisch produzierenden Landwirte möglichst kostenextensiv zu wirtschaften. Hier kann es zu Qualitätsverlusten durch fehlendes Know-how der einzelnen Mitarbeiter kommen. Die Ernährungsgewohnheiten der Bevölkerung werden ebenfalls als Problem betrachtet. So werden z.B. durch Werbung bestimmter Unternehmen gesunde Essgewohnheiten bewusst verdrängt.

Als Lösungsansatz der durch die Befragten benannten Gefahren und Schwierigkeiten wird in erster Linie die Vermeidung von Unruhe im Öko-Segment gesehen. Das ehemals ruhige

Wachstum des ökologischen Landbaus sollte beibehalten werden. Die in den einzelnen Regionen langsam gewachsenen Strukturen dürfen nach Aussage der Befragten nicht durch Eingriffe von außen gestört werden.

Als weiterer Lösungsansatz wird der Verzicht auf eine aggressive Marktpolitik innerhalb des Öko-Segments benannt. Um sich am Markt neben den konventionellen Vermarktern etablieren zu können, muss nach Meinung der Befragten die Kräftebündelung über die Bildung von Kooperationen erfolgen.

Die Ernährungsgewohnheiten der Bevölkerung sind ein weiterer Punkt, an dem durch Aufklärungsarbeit Veränderungen hervorgerufen werden müssen. So wird hier die Aufklärung der Kinder und Jugendlichen über gesunde Ernährungsformen durch Kampagnen der öffentlichen Hand genannt. Aber auch die Beteiligten der Öko-Vermarktungsinitiativen sind hier durch Engagement gefragt. Der Eigennutzen einer gesunden Ernährung ist den Verbrauchern durch qualifizierte Mitarbeiter näher zu bringen. Unternehmen, die in ihren Kantinen den Angestellten gesunde Bio-Kost anbieten, sollten nach Meinung der Gesprächspartner unterstützt werden. Nach Ansicht eines Vermarkters fördert diese Form der Verköstigung die Mitarbeiterbindung und Senkung des Krankenstandes. Doch in den öffentlichen Institutionen wird eine Umstellung auf Bio-Kost selten gefördert. Auch Kirchen und Sportverbände könnten sich verstärkt für den Einsatz der Produkte stark machen.

Doch auch trotz all dieser Lösungsansätze kann ein gesundes und solides Unternehmen durch mangelnde Konzeptverfolgung in Krisenzeiten versagen. Nach Meinung der Gesprächspartner sind qualifizierte Mitarbeiter, Produktinnovation, Beständigkeit, Zuverlässigkeit, Sauberkeit, Ehrlichkeit und das Premiumprodukt als Ergebnis der Vermarktungsinitiative wichtige Faktoren, die zum Erfolg beitragen. Die Vermarktungsinitiative selbst darf niemals stagnieren, sie muss in Bewegung bleiben.

Nach Aussage eines Interviewpartners muss das Marktgeschehen ganzheitlich betrachtet werden. Die Verbraucher dürfen nicht losgelöst von den Vermarktern gesehen werden. Verkäufer müssen hinter ihrer Produktionsform und dem Produkt stehen. Des Weiteren wird eine stärkere Kontrolle der Öko-Vermarktungsinitiativen gefordert. Ein Verstoß gegen die Verbands- oder EU-Richtlinien sollte den Ausschluss aus den Verbänden bzw. eine Rücknahme des EU-Zertifikats zur Folge haben. Im Logistikbereich ist eine Kostensenkung anzustreben.

4.2.4 Eigene Stärken

Die Stärken der einzelnen Öko-Vermarktungsinitiativen liegen nach Erkenntnissen der Beteiligten in den unterschiedlichsten Bereichen. Durch die Konzentrationsprozesse auf den Agrarmärkten bieten regionale Vermarktungskonzepte eine Einkommensalternative. Durch

die Direktvermarktung ist ein höherer Wertschöpfungsanteil als bei der Vermarktung über den Groß- und Einzelhandel zu erzielen. Als besondere Stärke wird die Vermarktung und die damit einhergehende Kundenbindung durch Abo-Kisten gesehen. Die Anzahl der abonnierten Kisten ist vorhersehbar und die Umsatzerlöse sind somit als Festgeld einzuplanen. Der Zusammenschluss zu Kooperationen bietet nach Aussage der Akteure den Vorteil eines erweiterten Sortiments und ausreichend zur Verfügung stehende Produktmengen für den Direktverkauf. Gleichwohl beruft sich der Beteiligte einer EZG im Öko-Segment auf sein Know-how und die damit verbundene Beschränkung auf ein Produkt. Dies ist seine besondere Stärke, die es herauszustellen gilt. Die Erzeugergemeinschaft nimmt die Tiere der beteiligten Landwirte zu 100 % ab und kann so einen Absatz zu bestimmten Preisen garantieren. Durch den Zusammenschluss mehrerer landwirtschaftlicher Betriebe und die damit verbundene Bündelung von identischen Produkten ist ein besserer Preis am Markt zu erzielen. Hier können positive Synergieeffekte genutzt werden.

Im Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel berufen sich die Befragten auf die Stärke personalextensiv zu arbeiten. Durch die Vermeidung eines großen Verwaltungsapparates wird weniger kostenintensiv produziert.

Wichtig für das Bestehen am Markt ist auch ein innovatives Handeln. Offen für Neues war so auch ein Akteur des Öko-Segments, der durch eine Champignonzucht gezielt das Interesse des Großhandels weckte. Im Zuge des Champignoneinkaufs des Großhandels erfolgt nun ebenfalls eine Abnahme der gebündelten Ware der betroffenen Erzeugergemeinschaft.

Als weitere eigene Stärke wird das Besetzen von Nischen genannt. Ein Vermarkter ist durch sein Produkt konkurrenzlos im Öko-Segment. Ein anderer Akteur hat im Naturkostgroßhandel ein Mangel an Fleisch- und Wurstwaren festgestellt. Durch die Herstellung von fleischhaltigen Konserven ist es dem NEH heute durchgängig möglich, Fleischwaren auch ohne Kühltheken anzubieten. Bei beiden Akteuren ist eine Konzentration auf eine Produktgruppe auszumachen. Die heutige positive Marktposition ist durch die entwickelte Nischenstrategie erreicht worden.

Als weitere Stärken der Vermarkter werden die Verbandszugehörigkeit, der Bekanntheitsgrad der Vermarktungsinitiative und die Regionalvermarktung genannt. Eine ruhige aber auch flexible Vorgehensweise wird als Vorteil benannt. Der Anbau und das Abpacken bestimmter Produkte in einer Hand wird ebenfalls als Stärke empfunden.

In den Gesprächen mit Beteiligten der Ernährungswirtschaft stellte sich heraus, dass die Stärken hier ähnlich eingeschätzt werden. Nischenstrategien und Innovationen werden ebenfalls als Positiveinflüsse auf das nachhaltige Bestehen am Markt genannt. Nischenstrategien wurden durch Spezialherstellungen im Lebensmittelsektor entwickelt. Im Ernährungshandwerk haben sich Eigenerzeugnisse durch saisonal beschränkte Produktionen in der jeweiligen Region zu Spezialitäten entwickelt. Als weitere Stärken

wurden auch hier die Herstellung von qualitativ hochwertigen Produkten, die starke Kundenbindung, die Kombination von Bio und Regionalität angesehen. Das Verarbeiten und Verkaufen aus einer Hand wird ebenfalls als Vorteil angesehen.

5 Schlussfolgerungen aus den Gesprächen

Öko-Vermarktungsinitiativen sind dann als erfolgreich einzustufen, wenn die mit der Projektidee verknüpften Ziele erreicht werden oder ein gradliniger Weg in Richtung dieser Ziele erkennbar ist. Nachhaltiger Nutzen für alle an der Öko-Vermarktungsinitiative Beteiligten ist das allgemeine Oberziel. Da sich, wie in dieser Untersuchung beschrieben, vielfältige Möglichkeiten für die Akteure der Öko-Vermarktungsinitiativen eröffnen, ist eine generelle Strategievorgabe für den Erfolg nicht zu geben. Das aus der Forschungsarbeit entwickelte Indikatorensystem muss deshalb im Einzelfall auf seine Verwendbarkeit geprüft werden.

Die bereits in Untersuchungen zur Erfolgsfaktorenforschung ermittelten Schlüsselfaktoren für KMU, die durch Gespräche mit Mitarbeitern der Landwirtschaftskammer Westfalen-Lippe, der ZMP und des KÖN ergänzt worden sind, lassen sich grundsätzlich auf das Öko-Segment übertragen. Denn alle in dieser Forschungsarbeit auf Basis der KMU-Erfolgsfaktorenforschung aufgestellten zentralen Erfolgsfaktoren werden mindestens von den Befragten einer Vermarktungsstufe als wichtig angesehen. Sie leisten einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg von Vermarktungsinitiativen. Gleichwohl dürfen die aufgeführten Erfolgsfaktoren nicht isoliert betrachtet werden. Sie stehen in einer komplementären Beziehung zu einander. Im Folgenden werden diese Erfolgsfaktoren in Fortführung der fallübergreifenden Interpretation (vgl. Kapitel 4 u. 5) mit Blick auf das zu erstellende System (Erfolgsindikatoren für Öko-Vermarkter) strukturiert. Sie sind durch Fettdruck hervorgehoben.

Bei den normativen Vorgaben sind die **Unternehmensphilosophie** wie auch die **Unternehmensziele** in allen Vermarktungsstufen als bedeutend einzustufen. Eine Unternehmensphilosophie für die Vermarktungsinitiativen ist festzulegen und nach außen zu kommunizieren. Zwar ist jede Projektidee bereits mit Zielen verknüpft, aber nur mit einer präzise formulierten Unternehmensphilosophie können diese Ziele konkretisiert werden. Durch diese Vorgehensweise wird die Glaubwürdigkeit des Unternehmens bei Außenstehenden aber auch bei den Beteiligten und Mitarbeitern untermauert. Ferner ist eine exakte Zieldefinition Voraussetzung für die Ermittlung des Zielerreichungsgrades, also von externen und internen Erfolgsanalysen. Die Bedeutung eines „Aufbauplans“ ist somit zu unterstreichen. Jede Unternehmensgründung sollte im Vorfeld mit der konkreten Definition einer schlüssigen Unternehmensphilosophie und der darauf aufbauenden Zielformulierung einher gehen.

Bei den Erfolgsfaktoren der Humanressourcen ist deutlich geworden, dass das Vorhandensein von **Schlüsselpersonen** die Moderation innerhalb der einzelnen Vermarktungsinitiativen erleichtert. Neben der fachlichen Qualifikation sind Teamfähigkeit,

großes Engagement, Innovation, Durchhaltevermögen und eine positive Ausstrahlung gefragt. Die Präsentation der Vermarktungsinitiative in der Öffentlichkeit durch eine glaubwürdige Person ist ebenfalls von großer Bedeutung. Jedoch ist eine starke Motivation auch von den Beteiligten und Mitarbeitern der Öko-Vermarktungsinitiativen gefordert. Nachhaltigen Entwicklungen einer Öko-Vermarktungsinitiative sind nur zu realisieren, wenn die einzelnen Beteiligten mit „Herzblut“ agieren. In den Gesprächen wurde deutlich, dass dieses Engagement für die Initiative selbst und das Öko-Segment allgemein die Akteure immer begleiten sollte. Auf Grund der ständigen Einbindung muss den Akteuren bewusst sein, dass nicht nur direkt in das Unternehmen involvierte Personen die Initiative tragen müssen, sondern auch die Familienangehörigen.

Werden die Vermarktungsinitiativen von mehreren **Beteiligten** getragen, ist eine in der Planungsphase abzuklärende Kompetenzverteilung als bedeutender Faktor für eine funktionierende Zusammenarbeit anzusehen. Unter den Beteiligten muss ein Vertrauensverhältnis herrschen, durch das eine dauerhafte Zusammenarbeit ermöglicht wird. Weitgehende Zielkonformität innerhalb der Vermarktungsinitiative ist wichtig, geringfügige Divergenzen sind nicht gleich mit Negativentwicklungen verbunden. Als weiterer Faktor ist die Teamfähigkeit der einzelnen Akteure zu sehen.

Die Ansprüche an die **Mitarbeiter** der einzelnen Vermarktungsinitiativen sind im Vergleich zu den Beteiligten ähnlich hoch zu stecken. Hohes Engagement für das Unternehmen und eine besondere Verbundenheit mit dem Öko-Segment eines jeden Einzelnen sind notwendig.

Die Bedeutung der **Markterkundung** und der **Marketingstrategie** für eine erfolgreiche Positionierung am Markt ist in den einzelnen Vermarktungsstufen unterschiedlich zu bewerten. Primärerzeuger sind in der bewussten Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien und der im Vorfeld durchzuführenden Marktanalysen als zurückhaltender einzustufen. Anbauverbände führen diese Untersuchungen für ihre Mitglieder durch. Jedoch ist die Entwicklung einer professionellen Marketingstrategie nach Gesprächen mit Beratern der Landwirtschaftskammer Rheinland und des KÖN für alle Vermarktungsstufen als Fundament des späteren Einsatzes der Marketinginstrumente anzusehen. In diesem Punkt muss die Relevanz der Entwicklung von marktbezogenen Strategien in allen Vermarktungsstufen hervorgehoben werden. Die Marketingstrategie ist nach den Zielen der Vermarktungsinitiativen auszurichten. In der nachfolgenden operativen Ebene der Umsetzung müssen die Marketinginstrumente nach der entwickelten Marketingstrategie zu einem konsistenten Marketing-Mix zusammengeführt werden.

Im Bereich der **Produktgruppen** ist ein breites Sortiment bei den Direktvermarktern bedeutend. Dies kann durch Kooperation mit anderen Produzenten erreicht werden. In den Vermarktungsstufen des spezialisierten Ernährungshandwerks und der -industrie ist zwischen der Beschränkung auf Kernkompetenzen und der Diversifizierung abzuwägen.

In der Direktvermarktung muss durchgehende **Produktverfügbarkeit** gewährleistet sein. Der Absatz bestimmt die Produktion. Das flexible Eingehen auf die Konsumentenbedürfnisse in Form von Produktionsumstellungen bzw. -steigerungen ist als besonders wichtig anzusehen. Der ausschließliche Verkauf von saisonalen Produkten kann dem Verbraucher nur schwer vermittelt werden. Aus diesem Grund muss zur Sicherung der Verfügbarkeit bei Engpässen gegebenenfalls auf zugekaufte Produkte zurückgegriffen werden.

Der Erfolgsfaktor **Produktqualität** ist ein Grundstein für das Bestehen am Markt. Ökologisch hergestellte Lebensmittel müssen sich durch ein hohes Niveau bei Geschmack, Frische und auch Aussehen auszeichnen. Gleichzeitig ist ein Zusatznutzen den Verbrauchern gegenüber zu kommunizieren. Umwelt schonende und artgerechte Produktionsmethoden reichen heute nicht mehr aus um den Verbraucher zu erreichen. Weitere Zusatznutzen, den Verbraucher direkt betreffend sind z.B. im Bereich von Gesundheit und Wellness zu finden.

Der Wiedererkennungswert von Produkten hat generell eine große Bedeutung. Das gilt auch für das Öko-Segment. Für Primärerzeuger, die keine Direktvermarktung betreiben, ist die Entwicklung eines Logos als weniger wichtig anzusehen. Ansonsten sind **Kennzeichnungen** in Form von Logos in allen Vermarktungsstufen als ein bedeutender Faktor der Wiedererkennung anzusehen.

Bei der **Preisfindung** und Sicherung der **Preisstabilität** ist die Kostendeckung für eine langfristige Existenzsicherung der ökologisch produzierenden Vermarktungsinitiativen eine Grundvoraussetzung. Die Deckung der Gesamtkosten durch die Erlöse trägt zur Sicherung des nachhaltigen Bestehens der Initiativen bei. Die Gewinnerzielung auf allen Vermarktungsstufen sollte bei der Preisfindung gewährleistet sein.

Bei den Preisvereinbarungen ist durch die intensiven Kontakte der einzelnen Vermarkter untereinander eine gewisse Fairness einzuhalten. Hochpreisstrategien bei Verbänden zugehörigen Vermarktern sind zwingend. Bei den Preisverhandlungen zwischen den Vermarktungsstufen und bei der Vermarktung an den Endverbraucher sollte für gute Qualität mit vermittelbarem Zusatznutzen eine Positionierung im Hochpreissegment selbstverständlich sein. Kurzzeitiges Preisdumping zur Gewinnung von Kunden kann als sinnvoll angesehen werden ist aber problematisch. Durch den konjunkturellen Druck, der zur Zeit auf dem Öko-Segment lastet, kann diese Vorgehensweise jedoch gerechtfertigt werden. Die Preisspanne zwischen konventionellen und ökologisch hergestellten Produkten ist ein kritisches Moment. Einheitliche Aussagen zu diesem Punkt sind nicht möglich.

Die Distribution ist als wichtiges Element anzusehen, das mit über den Markterfolg entscheidet. Eine effizient gestaltete Warenverteilung und die damit einher gehende lückenlose Verfügbarkeit des Sortiments am Markt sind Grundvoraussetzung für nachhaltige Kundenzufriedenheit. Der **Absatzweg** ist entsprechend den Unternehmenszielen möglichst auf Basis von Markt- und Kostenanalysen zu wählen. Im Bereich der **Absatzlogistik** wird die

Relevanz einer professionellen Verteilung der Produkte deutlich. Der direkte Bezug zur Preisfindung ist hier zu sehen. Da die Logistikkosten bis 10 % der Produktionskosten ausmachen, liegen hier Reserven. Dies darf jedoch nicht zu Lasten der Zuverlässigkeit, Produktqualität oder Kundenpflege gehen.

Der Einsatz der Kommunikationspolitik ist ebenfalls übergreifend über alle Vermarktungsstufen als bedeutend anzusehen. Besonders im direkten Kundenkontakt ist die Kundengewinnung, -bindung und -pflege unbedingt erforderlich. Der Einsatz von Mitarbeitern im Bereich der Kommunikation ist sinnvoll, doch sind die Möglichkeiten einer Finanzierung von zusätzlichem Personal im Vorfeld zu überprüfen. Professionelle Medienarbeit im Bereich des Öko-Segments ist unerlässlich. Diese bezieht sich auf **Werbung, Verkaufsförderung** und **Öffentlichkeitsarbeit**. Die Darstellung der Unternehmensphilosophie und der Ziele gehört zu den wichtigsten Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit. Die Öffentlichkeitsarbeit hat einen besonderen Stellenwert, weil der Zusatznutzen von Öko-Produkten den Verbrauchern grundsätzlich vermittelt werden muss, wenn ein entsprechendes Käuferverhalten eingefordert wird. Öffentlichkeitsarbeit ist zum großen Teil im Verbund zu leisten.

Die vorgenannten Erfolgsfaktoren beziehen sich im wesentlichen auf interne Aspekte der Initiativen. Für den Erfolg mitbestimmend ist aber auch ihr Umfeld. Vermarktungsinitiativen können sich nicht erfolgreich gegen die Marktkräfte positionieren.

6 Indikatoren-system

Die qualitative Inhaltsanalyse der Gespräche (vgl. Kapitel 3 und 4) dient als Basis für das im Rahmen dieser Untersuchung entwickelte Indikatoren-system. Das Indikatoren-system greift die Struktur der Kapitel 4 und 5 auf.

Zur Reduktion der Komplexität der Erfolgsfaktoren auf wesentliche Elemente werden Indikatoren herangezogen, die Sachverhalte vereinfacht aber treffend darstellen und in einen Indikatoren-katalog zusammengestellt sind.

Ziel dieser Forschungsarbeit ist die Entwicklung eines Indikatoren-systems in dem die ermittelten Indikatoren, welche den Erfolg der Initiativen maßgeblich beeinflussen, aggregiert dargestellt sind. Mit Hilfe dieses Indikatoren-systems lassen sich intern begründete Stärken und Schwächen für laufende und geplante Initiativen ableiten. Das System gibt auch Hinweise auf extern begründete Chancen und Risiken. So können Negativerfahrungen der einzelnen Beteiligten, aber auch auftretende Unruhe innerhalb des Öko-Segments durch kurzlebige Unternehmen vermieden werden.

6.1 Indikatoren - Definitorenische Grundlagen

Unter Indikatoren werden im Allgemeinen Kenngrößen verstanden, die zur Beschreibung des Zustands eines Sachverhalts (Indikandum) und seiner Zustandsveränderung dienen. Somit ist der Indikator Anzeiger und Messgröße, mit dem Aussagen über bestimmte Sachverhalte getroffen werden. Das eigentliche Interesse gilt nicht dem Indikator, sondern dem Indikandum, dem zu beschreibenden Sachverhalt und seiner Zustandsveränderung (BUNDESUMWELTAMT).

Ist ein komplexes System einer Bewertung und Beschreibung zu unterziehen, muss die Vielzahl der Beobachtungen und Informationen systematisiert und zu Schlüsselmerkmalen komprimiert werden. Indikatoren können somit auch als Schlüsselmerkmale bezeichnet werden. Nach BIRKMANN (1999, S. 18) stellt ein Indikator keine Sollgröße dar. Bei der Bestimmung eines Handlungsbedarfs wird der Indikator zu einer Zielgröße in Beziehung gesetzt. Dieser Sollzustand darf aber nicht mit dem Indikator verwechselt werden. Die Ableitung und Verwendung von Indikatoren dient als Entscheidungsgrundlage zur Beurteilung von Umständen oder Merkmalen. Indikatoren sind vereinfachte Modelle der komplexen Wirklichkeit, die verständlich und kommunizierbar beschrieben werden sollen (OECD 1994; CSD 1997; SCHOLLES und PUTSCHKI, 1998). „Die Informationsverdichtung mit Indikatoren macht es möglich, die für ein Ziel relevanten Anzeiger zu fokussieren und Zustände zeitlich und räumlich zu vergleichen und zu bewerten. Sie zeigen Zustände oder auch deren Veränderung qualitativ und quantitativ an“ (BIRKMANN et al., 1999, S. 17ff).

Die Entwicklung von Indikatoren sollte also vergleichbar, nachvollziehbar, weitestgehend objektiv und kontrollierbar sein (SCHOLLES und PUTSCHKI, 1998). Bei der Indikation sind jedoch Unschärfen in der Abbildung, in der Beschränkung auf Teilprobleme und in der normativen Einordnung nicht zu vermeiden. Die Auslegung der zugrunde liegenden Sachverhalte muss daher sorgsam und entsprechend zur Fragestellung vorgenommen werden (OECD, 1994; CSD 1997). Zum Beispiel sollten durch Nachhaltigkeitsindikatoren Aussagen über die Entwicklung einer Gesellschaft oder einer Region gemacht werden können. Durch diese Aussagen können Wirkungen von Strategien und Maßnahmen zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung geprüft werden. Nach COENEN (2000, S. 47ff) werden an Indikatoren verschiedene Anforderungen gestellt, die sich in wissenschaftliche, funktionale, nutzerbezogene und praktische Anforderungen unterscheiden lassen:

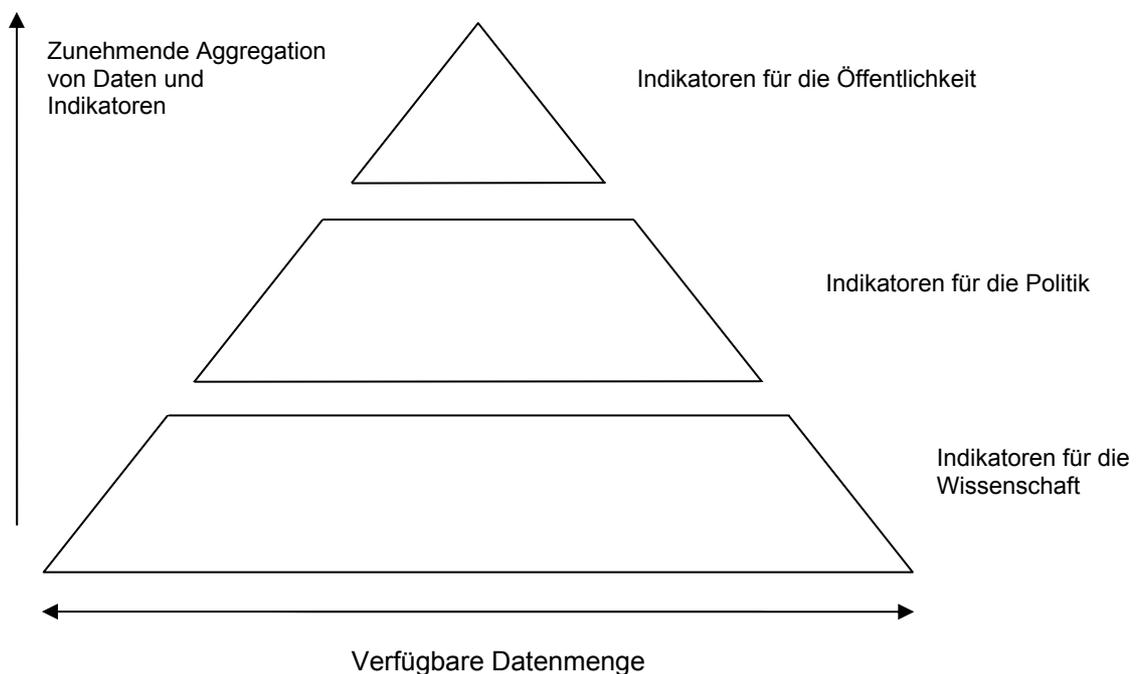
Abbildung 5: Anforderungen an Nachhaltigkeitsindikatoren

Anforderungen an Nachhaltigkeitsindikatoren	
Wissenschaftliche Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> - Repräsentativität und Adäquanz bezüglich der jeweiligen ökologischen, ökonomischen und sozialen Zusammenhänge - Transparenz - Reproduzierbarkeit der Ergebnisse - Nachvollziehbarkeit der Aggregation - Nachvollziehbarkeit der Auswahlkriterien - Datenqualität, Transparenz über die Unsicherheit von Daten
Funktionale Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> - Sensitivität gegenüber Änderungen im Zeitablauf - Eignung zur Erfassung von Trends - Frühwarnungsfunktion - internationale Kompatibilität - Sensitivität gegenüber ökonomischen, ökologischen und sozialen Wechselwirkungen
Anforderungen aus der Sicht von Nutzern	<ul style="list-style-type: none"> - Zielbezug - Adressaten-adäquate Verdichtung von Information - politische Steuerbarkeit - Verständlichkeit für Politik und Öffentlichkeit - gesellschaftlicher Mindestkonsens über Eignung eines Indikators zur Abbildung von Zusammenhängen und über den Deutungskontext
Praktische Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> - Datenverfügbarkeit - Möglichkeit regelmäßiger Aktualisierung - vertretbarer Aufwand der Datenbeschaffung

Quelle: COENEN, 2000

Jedoch gibt es eine Vielzahl von Indikatoren, die die idealtypischen Anforderungen nicht vollständig erfüllen. Schon bei der Anwendung dieser Kriterien treten Konflikte auf. Beispielsweise bedeutet die Aggregation von Informationen für den Bedarf von Politik und öffentlicher Kommunikation in der Regel eine Vereinfachung der Zusammenhänge. Durch diesen Vorgang werden Abstriche an dem Anforderungskriterium „Adäquanz der Abbildung“ gemacht, welches aus wissenschaftlicher Sicht von Bedeutung ist und eher umfangreiche Indikatorensysteme erfordern würde (SRU, 1998, S. 95). Somit zeigt sich, dass die Frage der Verdichtung ein zentrales Problem für die Entwicklung von Indikatorensystemen ist. Hieraus wird deutlich, dass die späteren Verwendungszwecke maßgeblich für die Informationsverdichtung innerhalb eines Indikatorensystems sind. Während z.B. für die Beratung, Politik und Wirtschaft ein hoher Verdichtungsgrad erwünscht ist, dürfte für wissenschaftliche Analysen ein geringerer Verdichtungsgrad geeigneter sein. In diesem Zusammenhang wird auch von einer Hierarchie von Indikatoren gesprochen, die unterschiedliche Intentionen verfolgen.

Abbildung 6: Nachhaltigkeitsindikatoren: Zusammenhang von Datenmenge, Aggregationsgrad und Nutzertypen



Quelle: COENEN, 2000 in Anlehnung an JISCHA, 1999

Nach COENEN (2000, S. 49) erfolgt eine Verdichtung der Daten durch die Aggregation von Einzelindikatoren oder durch die Auswahl bestimmter Schlüssel- bzw. Leitindikatoren. Diese zentralen Indikatoren müssen repräsentativ für bestimmte Entwicklungen oder Zustände sein. Eine Bildung aggregierter Indikatoren ist jedoch nur in wenigen Bereichen in wissenschaftlich befriedigender Weise möglich. Denn werden Aggregationen über andere Wege als über die der physikalischen oder chemischen Eigenschaften vorgenommen, sind die durchgeführten Quantifizierungen und Gewichtungen äußerst umstritten. Aus diesem Grund wird in den meisten Indikatorensystemen weitgehend auf Aggregation verzichtet. Hier wird versucht die Zahl der Indikatoren durch die Bildung zentraler Indikatoren auf ein akzeptables Maß zu beschränken.

Als ein weiteres wesentliches Anforderungsmerkmal an Indikatoren ist der Zielbezug zu sehen. Indikatoren sollten von vornherein auf Zielvorstellungen bezogen werden. Denn nur bei einem bestimmten Zielbezug können sie unmittelbar als Instrument zur Überprüfung eines Entwicklungsverlaufs eingesetzt werden (SRU, 1998, S. 94).

Somit dienen Indikatoren der Operationalisierung von Zielen. Ihre Aussagekraft erhalten sie durch Vergleichsmaßstäbe. DIEFENBACHER et al. (2001, S. 48) unterscheiden hier drei Referenzebenen:

- den Vergleich im Rahmen einer Zeitreihe der Indikatorenwerte für ein und denselben Bezugsraum (zeitlicher Vergleich),
- den Vergleich der Indikatorenwerte von unterschiedlichen geographischen Bezugsräumen (räumlicher Vergleich) und
- den Vergleich mit einem theoretisch ermittelten Ideal-, Maximal- oder Minimalwert für den jeweiligen Indikator.

Nach dieser Definition erfordert die Anwendung von Indikatoren grundsätzlich eine Referenzebene, in der entsprechende Referenzwerte festgelegt werden. Im zeitlichen Vergleich wird ein Indikator ausschließlich in einer Zeitreihe für ein und denselben Bezugsraum festgelegt. Hier sollte ein Zielwert als Minimal- oder Optimalwert bestimmt werden. Werden im räumlichen Vergleich Indikatorenwerte unterschiedlicher Bezugsräume gegenüber gestellt, so kann ein „Ranking“ oder „Benchmarking“ der einzelnen Räume durchgeführt werden.

Da es, wie in dieser Forschungsarbeit, nicht immer möglich ist quantitative Referenzwerte für Indikatoren festzulegen, werden Indikatoren auch qualitativ ermittelt. Dabei ist die Erfassung von Entwicklungen und Trends von großer Bedeutung.

Indikatorensysteme werden für die unterschiedlichsten Bereiche entwickelt und diskutiert. So werden Indikatoren zur nachhaltigen Entwicklung, zur Standortqualität von Ländern und Regionen und zur Bewertung von Hochschulen und Unternehmenserfolgen ermittelt.

Zusammenfassend lassen sich die Anforderungen an Indikatoren wie folgt beschreiben:

Indikatoren müssen

- wissenschaftlich aussagefähig sein, aber auch als Grundlage für politische Entscheidungen verwendet werden können,
- als Basis dienende Messwerte und Informationen so verdichten, dass sie nicht durch übergroße Abstraktion aussagelos werden und dass sie nicht zu viele Einzeldaten unverbunden nebeneinander stellen,
- im weitesten Sinne messbar bzw. objektiv zu beschreiben sein,
- eine Aussage darüber ermöglichen, ob das entsprechende Merkmal im guten oder im schlechten Bereich liegt,
- leicht ermittelbar und leicht verständlich sein.

DIEFENBACHER et al. (2001, S. 30ff) nannten diese Anforderungen für den Bereich der nachhaltigen Entwicklung, sie können aber ebenso auf andere Bereiche übertragen werden.

Indikatorensysteme vereinen eine Auswahl von Informationen bzw. Einzelindikatoren, welche die relevanten Aspekte eines Zielsystems fokussieren (BIRKMANN et al., 1999, S. 19). Dabei können Indikatoren zum Teil gewichtet und zu einem Gesamtwert aggregiert werden. Dieser Wert dient dann als Grundlage für ein Ranking von z.B. Unternehmen, Standorten, Regionen und Ländern. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ist ein Indikatorensystem entwickelt worden, das sich methodisch grundsätzlich an den hier vorgestellten Anforderungen orientiert. Die Auswahl der Indikatoren erfolgte über Literatur- und Internetrecherche. Ergänzt wurden sie durch Gespräche mit Experten, die bei der Konzipierung des Gesprächleitfadens ihre Erfahrungen und Kenntnisse mit einbrachten. Es wurden insgesamt 18 zentrale Indikatoren der Vermarktungsinitiativen ökologisch erzeugter Produkte ermittelt. Den zentralen Indikatoren sind jeweils Teilindikatoren zugeordnet worden. Durch die explorative Befragung war eine quantitative Verifikation der einzelnen Indikatoren nicht möglich. Wie bereits oben beschrieben ist durch die qualitative Erfolgsfaktorenforschung eine Gewichtung der einzelnen Faktoren durch die Gespräche mit am Markt erfolgreichen Vermarktern im Öko-Segment durchgeführt worden.

Das Indikatorensystem stellt ein Instrument dar, das die Grundlagen einer erfolgreichen Entwicklung im Bereich der Vermarktung im Öko-Segment in knapper und verständlicher Form vermittelt. Die Aussagen der Beteiligten von erfolgreichen Öko-Vermarktungsinitiativen machen die Einzelindikatoren bezüglich der positiven Umsetzung von unternehmenspolitischen Zielen überprüfbar. Die dem System zugrunde liegenden Daten sind durch eine qualitative Erfolgsfaktorenforschung wissenschaftlich fundiert und gesichert. Gleichwohl ist das Indikatorensystem nicht als wissenschaftliches Modell zu interpretieren, sondern es dient in erster Linie zur Veranschaulichung von komplexen Sachverhalten. Bei einer Interpretation des Systems müssen die in dieser Forschungsarbeit beschriebenen, mit Indikatoren grundsätzlich verbundenen Eigenschaften beachtet werden. In der

Forschungsarbeit werden 18 zentrale Indikatoren vorgestellt. Bei der Anzahl der Indikatoren ist zu beachten, dass bei einer geringeren Zahl der Indikatoren, die Gesamtaussage gröber wird. Dennoch: Aus Gründen der besseren Anschaulichkeit und Verständlichkeit ist es erforderlich, sich auf wenige, aussagekräftige Indikatoren zu konzentrieren. Dabei sollte gleichwohl ein möglichst umfassendes Abbild der Realität entstehen. Die Zahl von 18 zentralen Indikatoren ist klein genug, um die Debatte auf bestimmte Punkte zu konzentrieren und nicht ausufern zu lassen. Gleichzeitig ist sie aber auch groß genug um ein ausgewogenes Bild der erforderlichen Faktoren einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung darzustellen.

Es ist darüber hinaus zu bedenken, dass mit der Auswahl bestimmter Indikatoren für einen Indikatorensatz zugleich eine Gewichtung verknüpft ist und Prioritäten sichtbar werden. In diesem Indikatorensystem können nicht alle Felder der Unternehmenspolitik abgebildet werden. Die Schlüsselindikatoren selbst berühren oftmals nur einen Teilaspekt des Problemfeldes. Dennoch: Die zentralen Indikatoren des vorliegenden Indikatorensystems vermitteln einen Überblick über die zu berücksichtigenden Erfolgsfaktoren in der Unternehmensgründung um angestrebte Ziele zu erreichen.

Dieses Indikatorensystem bildet somit eine Beratungsgrundlage für die sich am Markt neu etablierenden Vermarktungsinitiativen und dient bei der weiteren Begleitung laufender Unternehmen als Grundgerüst einer Stärken-Schwächen-Analyse. Hier lassen sich unterschiedliche Verfahren zur Anwendung von Indikatoren und Indikatorensystemen ausmachen. DIFENBACHER et al. (2001, S. 47) unterscheiden im Wesentlichen drei Verfahren:

- „einfache Verfahren, die ohne größeren mathematisch-statistischen oder diskursiven Aufwand durchgeführt werden können,
- mathematisch-statistische Verfahren (...) sowie
- diskursive und partizipative Methoden, die die Beteiligung einer größeren Zahl von Menschen notwendig machen.“

Zu den mathematisch-statistischen Verfahren werden die Regressions- und Korrelationsanalysen sowie die Faktor- und Clusteranalysen gezählt. Diese Verfahren bedürfen einer einheitlichen und umfassenden Datengrundlage. Mit Blick auf Indikatorensysteme finden sie nur selten Anwendung. Bei den diskursiv-partizipativen Methoden sind das „Experten-Rating“ und die „Delphi-Methode“ in der Anwendung der Indikatorensysteme von Bedeutung.

Beide Methoden scheinen in der Anwendung bezüglich dieses Systems zu aufwendig. Demzufolge werden sie an dieser Stelle nicht eingehender beschrieben.

Die einfachen Verfahren hingegen sind in der Praxis einsetzbar. Sie erfordern allerdings ein hohes Maß an Objektivität der durchführenden Person in Bezug auf die Einschätzung des Unternehmens und der Durchführung der zu bewertenden Maßnahmen.

Als in der Praxis handhabbare Methoden werden im Folgenden die „Ampel-Methode“, die „Punkte-Methode“ und die „Graphische Methode“ erläutert.

Die Ampel-Methode bewertet den Zielerreichungsgrad in den drei Zustandsstufen „rot“, „gelb“ und „grün“. Rot signalisiert, dass der aktuelle Zustand weit vom Ziel entfernt ist. Ein Handlungsbedarf ist dringend angezeigt. Gelb meldet ebenfalls einen defizitären Zustand an, der allerdings weniger akut ist. Im grünen Bereich liegen Zustände, die dem angestrebten Ziel nahe kommen. Bei der Bewertung kommen zwei unterschiedliche Komponenten zum Tragen: einerseits die Zieldistanz des aktuellen Indikatorwertes, andererseits die aktuelle Wertveränderung im Verhältnis zur Distanz vom Ziel. Somit erfordert die Ampel-Methode die Festlegung eines Zielbereichs und die Bewertung der jeweiligen Distanz zwischen aktuellem Zustand und Zielbereich (DIEFENBACHER et al. 2001, S. 50ff).

Bei der Punkte-Methode wird ausschließlich die relative zeitliche Veränderung bewertet. Im Focus liegt somit die Entwicklungsrichtung eines Indikators. Positive Änderungen sind mit einem „+“, negative Veränderungen mit einem „-“ und Stagnation mit einer „0“ zu bewerten. Mit der Punkte-Methode werden Trendwenden angezeigt. Ihr Vorteil liegt in der leichten Durchführung. Sie kann aber immer nur Anhaltspunkte geben (ebenda, S. 61f).

Die graphische Methode stellt die Entwicklung eines Indikatorwertes über einen bestimmten Zeitraum durch ein Piktogramm dar. Auch bei dieser Methode zählt allein die relative zeitliche Veränderung eines Indikators. Vier Grundelemente kommen hier zum Tragen:

ein

- „nach oben gerichteter Pfeil für Verbesserung;
- waagerechter Pfeil für eine unveränderte Situation;
- nach unten gerichteter Pfeil für eine Verschlechterung;
- waagerechter Strich oder Fragezeichen: keine Aussage möglich.“ (ebenda, S. 68f)

Die graphische Methode wie auch die Punkte-Methode erfordern keine Festlegung von Zielwerten oder Zielbereichen.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung bietet sich die Anwendung einer der einfachen Methoden zur Stärken-Schwächen Analyse der Vermarktungsinitiativen durch die Beratung oder die Praktiker selber an. Referenzebenen für die Indikatoren sind im zeitlichen und räumlichen Vergleich zu finden.

6.2 Erfolgsindikatoren für Öko-Vermarkter

Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurden auf Basis von Literaturrecherchen und Gesprächen mit Akteuren des Öko-Segments insgesamt 18 zentrale Indikatoren mit zugehörigen Teilindikatoren ermittelt, die den Erfolg von Öko-Vermarktungsinitiativen bestimmen. Die zentralen Indikatoren beziehen sich auf das Profil der Vermarktungsinitiativen und das klassische Marketing. Sie sind im Indikatorensystem durchnummeriert. Die Indikatoren zum Profil der Vermarktungsinitiativen sind den Überschriften „Normative Vorgaben“ und „Human-Ressourcen“ zugeordnet. Die Indikatoren zum Marketing sind den Überschriften „Markterkundung und –strategie“, „Produktpolitik“, „Preispolitik“, „Distributionspolitik“ und „Kommunikationspolitik“ zugeordnet. Dieses Indikatorensystem ist in Einzelgesprächen mit ausgewiesenen Experten reflektiert worden. Es ist eine Interpretation der Einschätzungen aus der Wirtschaftspraxis. Somit übernimmt das Indikatorensystem die Struktur des Kapitels 5.

Für das Indikatorensystem sind die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen in vier Vermarktungsstufen eingeteilt worden: Primärerzeuger, Sammel- und Aufbereitungsgroßhandel, Ernährungshandwerk und Ernährungsindustrie. Als spezielle Vermarktungsform ist der Absatz an den Endverbraucher berücksichtigt. Die Notwendigkeit einer separaten Betrachtung dieser Vermarktungsform ist in den geführten Gesprächen deutlich geworden. Unternehmen mit direktem Absatz an den Endverbraucher setzten andere Schwerpunkte in ihrer Marketingstrategie als Vermarktungsinitiativen ohne direkten Kontakt zu den Endabnehmern.

Die Relevanz der einzelnen Erfolgsmerkmale für die unterschiedlichen Vermarktungsstufen ergibt sich aus der qualitativen Auswertung der Gesprächsinhalte (vgl. Kapitel 4). Dazu ist eine Gewichtung anhand einer 3er-Skalierung vorgenommen worden. Die zentralen Indikatoren werden als „sehr wichtig“, „wichtig“ und „weniger wichtig“ für die einzelnen Vermarktungsformen eingestuft. Die im Vorfeld vorgesehene Einstufung „neutral“ hat sich nach der Auswertung der Gesprächsprotokolle als nicht sinnvoll erwiesen, da alle zentralen Indikatoren ex definitione Einfluss haben.

Die aufgeführten Teilindikatoren dienen mit als Grundlage für die Bewertung, werden aber nicht im Einzelnen gewichtet.

Das System bezieht sich auf interne Erfolgsindikatoren. Es ist als Systemansatz zu interpretieren. Nur die verknüpfende Einbeziehung aller 18 zentralen Indikatoren führt zu einer verlässlichen Beurteilung der Erfolgsaussichten. Gleichwohl dürfen die aufgeführten Erfolgsfaktoren nicht isoliert betrachtet werden. Sie stehen in einer komplementären Beziehung zu einander.

Erfolgsindikatoren für Öko-Vermarktungsinitiativen (Normative Vorgaben)

Erläuterung: +++ = sehr wichtig, ++ = wichtig, + = weniger wichtig

Indikatoren „Profil der Vermarktungsinitiativen“	Bedeutung für				
	Primär- erzeuger	Sammel- und Aufbereitungs- großhandel	Ernährungs- handwerk	Ernährungs- industrie	<i>speziell beim Absatz an Endverbraucher</i>
<i>Normative Vorgaben</i>					
(1) Unternehmensphilosophie - Festlegung - Transparenz und Glaubwürdigkeit - Vermittlung	++	++	++	++	++
(2) Unternehmensziele - Zielformulierung <ul style="list-style-type: none"> • Ausmaß • zeitliche Dimension • Zielkonflikte - Zielerreichung <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Erfolgsanalysen - Zielvermittlung <ul style="list-style-type: none"> • intern • extern 	+++	+++	+++	+++	+++

Erfolgsindikatoren für Öko-Vermarktungsinitiativen (Humanressourcen)

Erläuterung: +++ = sehr wichtig, ++ = wichtig, + = weniger wichtig

Indikatoren „Profil der Vermarktungsinitiativen“	Bedeutung für				
	Primär- erzeuger	Sammel- und Aufbereitungs- großhandel	Ernährungs- handwerk	Ernährungs- industrie	<i>speziell beim Absatz an Endverbraucher</i>
<i>Human-Ressourcen</i>					
(3) Schlüsselpersonen - Qualifikation - Eigeninteresse - Ausstrahlung - Engagement - ...	+++	+++	+++	+++	+++
(4) Beteiligte - persönliche Interessen - Zielkonformität - Kompetenz - Motivation - ...	++	++	++	++	++
(5) Mitarbeiter des Unternehmens - Qualifikation - Arbeitskapazitäten - Identifikation mit dem Unternehmen - ...	++	++	+++	++	+++

Erfolgsindikatoren für Öko-Vermarktungsinitiativen (Markterkundung und Strategie)

Erläuterung: +++ = sehr wichtig, ++ = wichtig, + = weniger wichtig

Indikatoren „Marketing“	Bedeutung für				
	Primär- erzeuger	Sammel- und Aufbereitungs- großhandel	Ernährungs- handwerk	Ernährungs- industrie	<i>speziell beim Absatz an Endverbraucher</i>
<i>Markterkundung und Strategie</i>					
(6) Marktanalyse - Einbezug professioneller Unterstützung - ...	+	++	++	+++	++
(7) Marketingstrategie - Entwicklung der Marketingstrategie - Einbezug einer Marketingagentur - ...	+	+++	+++	+++	+++

Erfolgsindikatoren für Öko-Vermarktungsinitiativen (Produktpolitik)

Erläuterung: +++ = sehr wichtig, ++ = wichtig, + = weniger wichtig

Indikator „Marketing“	Bedeutung für				
	Primär- erzeuger	Sammel- und Aufbereitungs- großhandel	Ernährungs- handwerk	Ernährungs- industrie	speziell beim Absatz an Endverbraucher
<i>Produktpolitik</i>					
(8) Produktgruppen - Sortimentsbreite - Sortimentstiefe - ...	+	++	++	++	+++
(9) Produktverfügbarkeit - saisonale Verfügbarkeit - regionale Verfügbarkeit - Kooperationen mit anderen - ...	+	++	+++	+++	+++
(10) Produktqualität - Qualitätseigenschaften - Qualitätssicherungskonzepte - Zusatznutzen - ...	+++	+++	+++	+++	+++
(11) Kennzeichnung - Markenkonzept - Verbandszeichen - Herkunftsnachweis - ...	+	++	++	++	+++

Erfolgsindikatoren für Öko-Vermarktungsinitiativen (Preispolitik)

Erläuterung: +++ = sehr wichtig, ++ = wichtig, + = weniger wichtig

Indikatoren „Marketing“	Bedeutung für				
	Primär- erzeuger	Sammel- und Aufbereitungs- großhandel	Ernährungs- handwerk	Ernährungs- industrie	<i>speziell beim Absatz an Endverbraucher</i>
<i>Preispolitik</i>					
(12) Preisfindung - Kalkulation - Preisverhandlung - Hochpreisstrategie - ...	++	+++	+++	+++	+++
(13) Preisstabilität - angemessenes Preisniveau - unternehmensinterne Maßnahmen - stabile Preisspanne - ...	++	++	++	++	++

Erfolgsindikatoren für Öko-Vermarktungsinitiativen (Distributionspolitik)

Erläuterung: +++ = sehr wichtig, ++ = wichtig, + = weniger wichtig

Indikatoren „Marketing“	Bedeutung für				
	Primärerzeuger	Sammel- und Aufbereitungs-großhandel	Ernährungs-handwerk	Ernährungs-industrie	speziell beim Absatz an Endverbraucher
<i>Distributionspolitik</i>					
(14) Absatzwege - regionaler Absatz - Direktvermarktung - mehrstufiger Absatz - Absatzalternativen - ...	++	++	++	++	++
(15) Absatzlogistik - kostengünstiger Transport - Lieferzeit und -sicherheit - ...	++	+++	+++	+++	+++

Erfolgsindikatoren für Öko-Vermarktungsinitiativen (Kommunikationspolitik)

Erläuterung: +++ = sehr wichtig, ++ = wichtig, + = weniger wichtig

Indikator „Marketing“	Bedeutung für				
	Primär- erzeuger	Sammel- und Aufbereitungs- großhandel	Ernährungs- handwerk	Ernährungs- industrie	<i>speziell beim Absatz an Endverbraucher</i>
<i>Kommunikationspolitik</i>					
(16) Werbung - Werbemedien - Werbebudget - Werbeaussagen - ...	+	++	++	++	++
(17) Verkaufsförderung - Mitarbeiterschulung - Verkostungen - Präsentation der Produkte - ...	+	++	++	++	+++
(18) Öffentlichkeitsarbeit - Darstellung des Unternehmens - Kampagnen - Medienauftritte - Eventmarketing - ...	++	+++	+++	+++	+++

7 Zusammenfassung

Kernziel dieser Forschungsarbeit ist die Entwicklung einer praxisgerechten Methode zur Bewertung des Erfolges von Vermarktungsinitiativen im Öko-Segment. Dazu sind auf Grundlage von Gesprächen mit Beteiligten ausgewählter Vermarktungsinitiativen für ökologisch erzeugte Produkte Indikatoren ermittelt worden, die den Erfolg der Initiativen maßgeblich bestimmen. Mit Hilfe dieses Indikatorensystems lassen sich intern begründete Stärken und Schwächen für laufende und geplante Initiativen ableiten. Das System gibt auch Hinweise auf extern begründete Chancen und Risiken. Die Anwendung des Indikatorensystems unterstützt die nachhaltige Entwicklung von Öko-Vermarktungsinitiativen und reduziert Negativerfahrungen.

Auf Basis von Recherchen und Expertengesprächen sind 18 zentrale Schlüsselfaktoren extrahiert worden. Sie sind Grundlage für die im Rahmen dieser Forschungsarbeit durchgeführte explorative Befragung von Öko-Vermarktungsinitiativen. So wurde sichergestellt, dass die relevanten Ursachen für das erfolgreiche Bestehen einzelner Öko-Vermarktungsinitiativen in den nachfolgenden Gesprächen umfassend thematisiert werden konnten.

Bundesweit wurden 28 Akteure von Öko-Vermarktungsinitiativen, sowie ergänzend Marktpartner und Berater, befragt. Diese Gespräche haben grundsätzlich bestätigt, dass die ermittelten Schlüsselfaktoren auf das Öko-Segment übertragbar sind. Die Gespräche sind mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet worden. Die daraus resultierende fallübergreifende Interpretation dient als Basis für das im Rahmen dieser Untersuchung entwickelte „Erfolgsindikatorensystem für Öko-Vermarkter“. Es umfasst 18 zentrale Indikatoren mit zugehörigen Teilindikatoren, die mit einem drei-stufigen System bewertet worden sind. Die zentralen Indikatoren leisten einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg von Vermarktungsinitiativen. Gleichwohl dürfen die aufgeführten Erfolgsfaktoren nicht isoliert betrachtet werden. Sie stehen in einer komplementären Beziehung zu einander.

Das Indikatorensystem bezieht sich in erster Linie auf interne Aspekte der Initiativen. Für den Erfolg mitbestimmend ist aber auch ihr Umfeld. Vermarktungsinitiativen können sich nicht erfolgreich gegen die Marktkräfte positionieren.

8 Quellenverzeichnis

- BECKER, J.: Marketing-Konzeption: Grundlage des strategischen und operativen Marketing-Managements. München, 2002.
- BENKENSTEIN, M.: Strategisches Marketing: ein wettbewerbsorientierter Ansatz. Berlin 1997.
- BESCH, M. und H. HAUSLADEN: Regionales Marketing im Agribusiness - Erfolgspotentiale und Problemfelder dargestellt an lokalen Kooperationsobjekten des regionalen Agrarmarketings. In: LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK (Hrsg): Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten. Schriftreihe 13, S 7-50. Frankfurt am Main, 1999.
- BIRKMANN, J., KOITKA, H., KREIBICH, V., LIENENKAMP, R. (Hrsg.): Indikatoren für eine nachhaltige Raumentwicklung, Institut für Raumplanung. Dortmund, 1999.
- BLEICHER, K., et al.: Das Konzept integriertes Management. Frankfurt am Main, 1991.
- BROCKHAUS: Brockhaus Enzyklopädie in 30 Bänden. Band 6. 20. Auflage. Leipzig, 1996.
- BULLINGER, H.-J.: Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Motivation - Kreativität - Innovation. Stuttgart, 1996.
- BUNDESUMWELTAMT: <http://www.umweltbundesamt.de/uba-info-daten/daten/umweltqualitaetsziele/definitionen.html#Indikatoren>. 07.07.2002.
- CSD: CSD-Nachhaltigkeitsindikatoren, 1997.
<http://www.umweltbundesamt.de/uba-info-daten/daten/csd.htm>
- COENEN, R.: Konzeptionelle Aspekte von Nachhaltigkeitsindikatorensystemen, Forschungszentrum Karlsruhe. Schwerpunktthema: "Global zukunftsfähige Entwicklung - Perspektiven für Deutschland" TA-Datenbank-Nachrichten, Nr. 2, 9. Jahrgang - Juni 2000, S. 47-53.
- DASCHMANN, H.-A.: Erfolgsfaktoren mittelständiger Unternehmen: ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung. Stuttgart, 1994.
- DIAKONIE: http://www.diakonie.de/publikationen/diakonie_magazin/2001-5/zielsystem. 2001
- DICHTL, E., ISSING, O. (Hrsg): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon. München, 1987.
- DIEFENBACHER et al.: Die Analyse regionaler Nachhaltigkeit im Vergleich verschiedener Bewertungsmethoden. Heidelberg 2001.
- DRIENBERGER, R.: Die Herkunftsangabe als Marketinginstrument.
- DRIESCHER, H. F.: Erfolgsfaktoren im Produktions- und Absatzbereich junger Industrieunternehmen. 1999.
- FRITZ, W.: Erfolgsursache Marketing: warum marktorientiert geführte Unternehmen erfolgreich sind. Stuttgart, 1997.
- FRITZ, W.: Marketing - Management und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Stuttgart, 1995.

- FRITZ, W.: Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing. Braunschweig, 1993.
- GÖTTGENS, O.: Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik. Wiesbaden, 1995.
- GÖTZE, ST.: Wie viel Bio wollen die Deutschen? ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH. Bonn, 2002.
- GRUBER, M.: Der Wandel von Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Wiesbaden, 2000.
- HAHN, D.; TAYLOR, B.: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Heidelberg, 1999.
- HALK O.; FRANKEN R., GÖDEKE K. und J.DWEHUS: Erfolgsfaktoren von Erzeugergemeinschaften – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Niedersachsen. In: Rentenbank (Hrsg.), Band 13: Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln, Frankfurt am Main, 1999.
- HAMM, U.: Landwirtschaftliches Marketing: Grundlagen des Marketing für landwirtschaftliche Unternehmen. Stuttgart, 1991.
- HAUSCHILDT, J.: Innovationsmanagement-Determinanten des Innovationserfolges. In: HAUSCHILDT, J., (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Festschrift für Eberhard Witte. 1993
- HAUSCHILDT, J.: Zur Messung des Innovationserfolges. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. 1991.
- HENSCHKE, H.-U.; ULLRICH - JÄKER, H. und C. WILDRAUT: Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte - Projektleitfaden. Soest, 1999.
- HILDEBRANDT, L.: Erfolgsfaktoren. In: DILLER, H.(Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, München 1992.
- HOFMANN, T.: Lebensmittel – Regionale oder globale Herkunft? Landinfo, Heft 5/6/99, S. 68-70, Schwäbisch Gmünd 1999.
- I.M.A. – INFORMATION.MEDIEN.AGRAR E.V.: www.ima-agrar.de/index_Lexikon_E.htm
- INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER: Abgrenzung zum Handwerk – Leitfaden, 2003.
Internet: [http://info.reutlingen.ihk.net/ihk/archiv.nsf/0/419fb2ecd522c9e241256d8d002b0260/\\$File/Abgrenzung_Handwerk.pdf](http://info.reutlingen.ihk.net/ihk/archiv.nsf/0/419fb2ecd522c9e241256d8d002b0260/$File/Abgrenzung_Handwerk.pdf)
- JACOBS, S.: Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation. Wiesbaden, 1992.
- KLANDT, H.: Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers. Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes. Bergisch Gladbach, 1984.
- KLEIN, N.: Erfolgskontrolle für Tourismuskonzepte. Trier, 1994.
- KLEMM-BAX, S.: Erfolgsfaktoren: Ein unscharfer Modellansatz zur Bestimmung des Unternehmenserfolgs auf der Grundlage empirischer Daten. Paderborn, 2000.

- KLISCHAT, U., KLISCHAT U. und I. HABERMANN: Erfolgsbestimmende Faktoren in landwirtschaftlichen Kooperationen aus der Sicht von Betroffenen. In Band 15: *Sammelband zum Symposium der Edmund Rehwinkel-Stiftung, Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel*. Frankfurt am Main, 2001.
- KRÜGER, W., SCHWARZ, G.: Strategische Stimmigkeit von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen. In: HAHN, D., TAYLOR, B.: *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*. Heidelberg, 1999.
- LITKE, H.-D.: *Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen*. 3. Auflage, München und Wien, 1995.
- LOHNER, M.: *Verändertes Nachfrageverhalten bei Nahrungsmitteln durch Wertewandel und Auswirkungen auf den Umfang der vertikalen Kooperation in der Agrar- und Ernährungswirtschaft*. Frankfurt, 1995.
- MÄCHTEL, W.: *Erfolgsfaktoren ökologisch ausgerichteter Anlagefonds im deutschsprachigen Raum*. Bamberg, 1996.
- MAYERS GROßES TASCHENLEXIKON: Mannheim, Band 14, 1998.
- MAYRING, PH.: *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim, 1996.
- MAYRING, PH.: *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel, 2003.
- MEUSER, M.; NAGEL, U.: *ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In: GARZ, D.; KRAIMER, K. (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen, 1991.
- NIESCHLAG, R. (Hrsg); DICHTL, E. und H. HÖRSCHGEN: *Marketing*. Berlin, 2002.
- OECD:: *Environmental Indicators - OECD Core Set*. Paris; 1994.
- POTTEBAUM, P.: *Checkliste für gute Zusammenarbeit. DLG-Mitteilung, Heft 1/99, S. 21*. Frankfurt, 1999.
- RAFFÈE, H. (Hrsg); FRITZ, W.,: *Die Führungskonzeption erfolgreicher und weniger erfolgreicher Industrieunternehmen im Vergleich*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 61 Jg., H. 11, S.1221 ff, Wiesbaden,1991.
- SCHLEEF, ST.: *Qualitative Erfolgsfaktoren von KMU – Die Bedeutung der Innovations- und Traditionsorientierung für den Unternehmenserfolg*. In: *Schriften zu Management und KMU*. Flensburg, 2001.
- SCHOLLES, F.; PUTSCHKY, M.: *Institut für Landesplanung und Raumforschung*. www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm_Ziele.htm
- SRU : *Umweltgutachten*. Stuttgart, 1998.

- STRECKER, O.; REICHERT, J. UND P. POTTEBAUM: Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft: Grundlagen, Strategien, Maßnahmen. Frankfurt am Main, 1996.
- TITZ, B. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart, 1995.
- TREFLIK, R.: Erfolgsfaktoren für den Generationswechsel: Nachfolgeproblematik in klein- und mittelständigen Familienbetrieben. Wien, 1998.
- ULRICH, H., Probst, G.J.B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: ein Brevier für Führungskräfte. Bern / Stuttgart, 1995.
- ULRICH, H.: Management-Philosophie in einer sich wandelnden Gesellschaft. In: HAHN, D., TAYLOR, B.: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Heidelberg, 1999.
- WITZEL, A.: Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen. Frankfurt a. Main / New York, 1982.
- WIRTHGEN, B., SCHMIDT, E. und J. GEWERT: Möglichkeiten und Grenzen regionaler Vermarktungskonzepte am Beispiel Minimarkthallen in loser Kooperation mit Verbrauchermärkten und Einkaufszentren. In: LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK (Hrsg.): Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten. Schriftenreihe Band 13, S. 135-178. Frankfurt am Main, 1999.