



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

Herausgeberin:

Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE)
53168 Bonn

Tel.: +49 228 6845-280 (Zentrale)

Fax: +49 228 6845-787

E-Mail: geschaeftsstelle-oekolandbau@ble.de

Internet: www.bundesprogramm-oekolandbau.de

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

Auftragnehmer:

Beratungsbüro Kunz & Dr. Dienel GbR

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



Bundesprogramm

Ökologischer Landbau

Abschlussbericht zum

BLE Forschungsprojekt 514-43.50 / 02OE416

Berichtszeitraum 1.7. 2002-31.10. 2003

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

Kurzbezeichnung "Öko-Produkte in der Verarbeitungswirtschaft"

Berlin 23. März 2004 (überarbeitete Fassung vom 8. April 2005)

Auftraggeber:

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

Auftragnehmer:

**Ökomarkt-
Erschließung**
Analysen, Strategien, Konzepte

Beratungsbüro Kunz & Dr. Dienel GbR

Vopeliuspfad 12

014169 Berlin

Tel.: (0 30) 80 90 63 59

Fax: (0 30) 80 49 59 38

www.oekomarkt-erschliessung.de

Projektleitung:

Dr. Wolfram Dienel

Am Projektbericht haben mitgewirkt:
Jörg Kunz und Dr. Jörg Berkenhagen

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung –Arbeitsschwerpunkte und Ergebnisse des Forschungsprojekts	5
2	Situation Ökomarkt und Stand der Forschung.....	8
2.1	Potenzial und Stand der Entwicklung nach Absatzkanälen – woher können neue Impulse kommen?	8
2.2	Öko-Produkte - sympathisch, aber selten gekauft.....	10
2.3	Stand der Forschung zu den sozioökonomischen Problemen in der Öko-Verarbeitung	12
3	Probleme bei der Umstellung auf Öko-Verarbeitung und Öko-Vermarktung	13
3.1	Forschungsdaten	14
3.1.1	Interviews und Workshops	14
3.1.2	Schriftliche Umfragen zu den Problemen in der Öko-Produkt-Herstellung	15
3.1.2.1	Umfrage Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft August 2001.....	16
3.1.2.2	Umfrage im Rahmen des Forschungsprojekts September 2002	18
3.2	Probleme auf der Sachebene	19
3.2.1	Problemfeld Produktion.....	20
3.2.2	Problemfeld Markt und Marketing	23
3.2.3	Problemfeld Organisation.....	25
3.3	Problemfeld menschliche Faktoren.....	28
4	Spezielle Ergebnisse nach Herstellertypen	31
4.1	Konventionelle Hersteller (Ernährungsindustrie)	31
4.1.1	Probleme auf Sachebene - primär Markt und Marketing	31
4.1.2	Marken erschließen Märkte.....	34
4.1.3	Internes Öko-Projekt-Management - Spezial- und Querschnittsaufgabe.....	37
4.1.4	Probleme auf menschlicher Ebene	39
4.1.5	Spezielle Probleme nach Produktgruppen.....	42
4.1.5.1	Obst & Gemüse.....	42
4.1.5.2	Öko-Fleisch	44
4.1.5.3	Molkerei-Produkte	47
4.1.5.4	Trockenprodukte	48
4.1.5.5	Convenience-Produkte.....	50
4.2	Naturkosthersteller.....	51
4.2.1	Probleme der Naturkosthersteller allgemein	51
4.2.2	Produktgruppen.....	54
4.3	Handwerk.....	56
4.3.1	Handwerk allgemein.....	56
4.3.2	Handwerk Produktgruppen	57
4.4	Übersicht Kernprobleme nach Produktgruppen und Absatzkanal	60
5	Schnittstellenprobleme in der Vermarktungskette.....	62
5.1	Vertikale Schnittstelle zwischen Hersteller und Handel	63
5.2	Horizontale Schnittstelle zwischen Herstellern	66
5.3	Beschaffungsseitige Probleme – Schnittstelle zur Landwirtschaft.....	68

6	Erfolgsfaktoren	70
6.1	Erfolgsbereiche	70
6.2	Handlungsbedarf Ernährungsindustrie - Modellvorhaben für Kooperation / Netzwerk „Bio in Markenqualität“	77
6.3	Handlungsbedarf Naturkosthersteller	78
7	Forschungs- und Entwicklungsbedarf	80
7.1	Kooperationsmarketing	80
7.2	Absatzkanäle LEH	81
7.2.1	Kooperationsmarketing im Absatzkanal LEH	81
7.2.2	Marktforschungsbedarf zu Markenartikeln in Bioqualität	83
7.2.3	Strategie zur Mobilisierung der Öko-Nachfrage im LEH	84
7.3	Forschungsbedarf Naturkostmarkt – Effizienzsteigerung durch Kooperation und Spezialisierung	85
8	Zusammenfassung	87
9	Anhang: Interviewleitfaden	90
10	Literatur	91

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Haupthinderungsgründe für die Verwendung von Bio-Lebensmitteln

Abbildung 2-2: Wichtigste Motivationsgründe zur Verwendung von Bio-Lebensmitteln

Abbildung 3-1: Strukturierung der Problemfelder für den Untersuchungsansatz

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

Abbildung 3-3: Übersicht Problemfeld Produktion

Abbildung 3-4: Probleme Markt und Marketing auf Konsumentenebene

Abbildung 3-5: Problemfeld Organisation

Abbildung 3-6: Strukturierung möglicher Problemfelder auf der menschlichen Ebene

Abbildung 4-1 Firmeninterne Schnittstellenprobleme – Öko als Querschnittsaufgabe

Abbildung 4-2 Ja, aber.. Barrieren gegenüber Öko-Projekten in der Ernährungsindustrie

Abbildung 5-1: Schnittstellenprobleme in der Öko-Vermarktungskette

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

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

Abbildung 5-4: Handelsorientiertes Leistungssystem der Marken-Hersteller

Tabellenverzeichnis

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

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

Tabelle. 3-3: Auswertung der Umfrageergebnisse vom September 2002 zu Problembereichen in der Verarbeitung von Öko-Produkten

Tabelle 4-1: Kernprobleme in den Produktgruppen differenziert nach den wichtigsten Absatzkanälen

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

Tabelle 6-2: Instrumente Handelsmarketing nach Profilierungsrolle Öko

1 Einleitung –Arbeitsschwerpunkte und Ergebnisse des Forschungsprojekts

Das Forschungsprojekt "Öko-Produkte in der Verarbeitungswirtschaft" (BLE-BÖL Projekt Nummer: 514-43.50/02OE416) untersuchte die sozioökonomischen Erfolgsfaktoren und Hemmnisse beim Einstieg in den Öko-Markt auf der Herstellerebene. Der Fokus lag dabei auf der Analyse von Organisations- und Motivationsbarrieren in den Unternehmen (siehe Kap. 3) und an der Schnittstelle zum Handel (siehe Kap. 5). Die Schnittstellenproblematik rückte in den Fokus der Untersuchung, weil sich zeigte, dass besonders aus Sicht großer, überwiegend konventioneller Hersteller der Engpass für die Ausweitung der Öko-Produktion in der mangelnden Abstimmung ihrer Aktivitäten mit ihren Handelspartnern im LEH liegt.

Das Handling der **Schnittstellenprobleme** stellt eine Organisationsaufgabe längs der gesamten Vermarktungskette dar. Es findet sich nicht nur im Absatzkanal konventioneller LEH, sondern ebenso im Absatzkanal Naturkosthandel. Auch die Naturkosthersteller haben Defizite in ihrer Abstimmung mit den nachgelagerten Groß- und Einzelhandelsstrukturen der Naturkostbranche – dies zeigte sich jüngst im Konflikt zwischen der Firma „Rapunzel“ und den Bio-Großhändlern. Die mangelnde Schnittstellenkoordination führt im Naturkostmarkt zu Effizienzverlusten. Das Haupthemmnis bei der Umstellung auf die Verarbeitung ökologischer Produkte reicht also über die Unternehmensgrenzen hinaus.

Die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel ist gekennzeichnet durch gegenseitiges Misstrauen, das aus einem jahrzehntelangen Kampf um Preise und Konditionen herrührt. *„Alle reden seit Jahrzehnten von Kooperation im Lebensmittelmarkt, aber sie findet nie statt.“* (Zitat des langjährigen Geschäftsführers eines großen Herstellerunternehmens bei einem Workshop). Am Lebensmittelmarkt findet ein Kampf statt, der über den effizienzsteigernden Konkurrenzaspekt hinausgegangen ist. Auch für die Entwicklung des Öko-Marktes ist dies ein zentraler Hemmfaktor, denn hier wäre das abgestimmte, gemeinsame Vorgehen aller Beteiligten von besonders großer Wichtigkeit. Aus diesem Grund wurde die Erforschung der Kooperationshemmnisse und Kooperationsmöglichkeiten an der Schnittstelle zum Handel eine zentrale Aufgabe im Forschungsvorhaben. In gemeinsam mit Industrie und teilweise auch Handelsunternehmen durchgeführten Arbeitstreffen wurde die Frage untersucht, wie die Schnittstellenprobleme zu erklären sind und wie sie behoben werden können.

Ziel war es dabei, herauszuarbeiten, wie eine Bündelung der Leistungen und die Abstimmung an der Schnittstelle zum LEH koordiniert werden könnte. Dabei zeigte sich, dass zunächst die Aktivitäten der Hersteller untereinander, also horizontal verknüpft werden müssen, um dann schlagkräftig mit attraktiven Konzepten für ein Öko-Gesamtsortiment an der Schnittstelle Handel zu arbeiten. Nur wenn beide Arbeitsfelder – horizontale und vertikale Koordination - aufeinander abgestimmt sind, kann es zu einem Kooperationserfolg kommen.

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

die Umsetzung und damit das Management dieses Abstimmungs- und Vernetzungsprozesses sind weitgehend unerforscht. Erste Erkenntnisse zu den Anforderungen können wir anhand unserer Forschungsergebnisse darstellen. Die praxistaugliche Ausgestaltung bedarf der Erprobung von Management-Tools in Kooperations-Modellvorhaben im Rahmen von weiteren, längerfristig angelegten F&E-Maßnahmen¹. Das Ziel lautet, die zur weiteren Entwicklung des Öko-Marktes notwendigen Kooperationsprozesse in der Wirtschaft mit fundiertem Management-Know-how zu unterstützen. Wir greifen hier den Fachbegriff „**Marketing-Chain-Management**“ auf, denn es bedarf einer die gesamte Prozess- und Vermarktungskette begleitenden, unternehmensübergreifenden Beratungs- und Konzeptionstätigkeit.

Unsere Auswertung der aktuellen Konsumentenforschung und der Öko-Umsatzzahlen großer Hersteller zeigt, dass in der Aktivierung der Markenartikler eine sehr große und bisher ungenutzte Chance für neue Impulse im Öko-Markt liegt. Der Schwerpunkt unserer angewandten Forschung lag deshalb in der Workshop-Arbeit mit **konventionellen Markenartiklern**, die bereits ein Öko-Produktportfolio herstellen. Darüber hinaus gab es zahlreiche Kontakte mit konventionellen Herstellern, die das Segment Öko-Markt bislang nicht betreten wollten. Uns interessierte, welches Potenzial die Markenindustrie im Öko-Markt sieht und warum sie ihn bisher so vernachlässigt hat - wo sie doch sonst unablässig Innovationsmöglichkeiten sucht, um sich von der Gattungsware abzuheben.

In einer Reihe von Workshops wurden die Probleme der Markenhersteller im Öko-Markt erforscht und in zwei zentralen Arbeitstreffen mit Top-Managern wichtiger Handelshäuser diskutiert. Die teilnehmenden Firmen erzeugen bereits Öko-Produkte und sehen den Öko-Markt als wichtiges Zukunftsfeld für Markenartikler. Sie wissen aber nicht, wie sie aus eigener Kraft die Barrieren überwinden sollen und belassen daher ihre Öko-Marktaktivitäten auf einem sehr geringen Level. Der LEH wiederum sieht ein aktives „Öko-Marketing“ als eine klassische Aufgabe für die Markenindustrie an. Er fordert von der Herstellerseite Konzepte für das Marketing ihrer Öko-Angebote.

Aus der Koppelung der Erforschung der Schnittstellenprobleme zwischen Herstellern und Handel mit der Markenartiklerfrage erwuchs die Keimzelle für eine Vernetzungstätigkeit. Zum Jahresende 2003 etablierte sich als praktisches Resultat der angewandten Forschungsarbeit ein offenes **Netzwerk** unter dem Arbeitstitel „**Bio in Markenqualität**“. Im Öko-Markt aktive Markenartikler (u.a. Aurora, Bonduelle, Köllnflocken, Frosta) beginnen, auf der Basis der Vernetzungsarbeit Marketingmaßnahmen für Ihre Öko-Produkte untereinander und mit Handelsketten abzustimmen. Außerdem werden Maßnahmen erstmals durchgeführt, die einzelne Unternehmen aus Rentabilitätsgründen nicht ergriffen hätten – es entstehen Synergieeffekte und die Schlagkraft wird gesteigert.

Neben den institutionellen Aspekten des Kooperationsmarketings wurden explizit die **menschlichen Faktoren** untersucht. Der Öko-Motivation und der Beziehungsfähigkeit kommt für die erfolgreiche Zusammenarbeit in der Vermarktungskette eine zentrale Rolle zu. Die gemeinsamen Arbeitstreffen schufen Verknüpfungs- und Begegnungsmöglichkeiten. Die

¹ Für die Entwicklung von Maßnahmen und Konzepten und deren Transfer in die Praxis ist ein längere Laufzeit erforderlich, wie sie in den Leitlinien des Bundesprogramms von Nieberg et al für die Maßnahmengruppe D 2001 empfohlen wurde.

Basis für das o. g. Netzwerk entstand als Begleiteffekt der Forschungs-Workshops – diese Win-Win-Situation motivierte die Manager überhaupt zur wiederholten und somit zeitintensiven Teilnahme am Forschungsprozess.

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

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

2 Situation Ökomarkt und Stand der Forschung

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

Die Bereitschaft von Verarbeitern, in die Erzeugung von ökologischen Produkten einzusteigen, hängt im großen Maß von der Einschätzung der Vermarktungsperspektiven ab. Zahlreiche Marktstudien belegen, dass das Potenzial für Wachstum im Öko-Markt vorhanden ist und selbst im konservativ bürgerlichen Milieu eine starke Affinität zu Öko-Produkten besteht². Diese Tendenzen zeigen, dass deutlich mehr Bioumsatz bei Lebensmitteln möglich sein muss als die derzeit realisierten 2% Marktanteil. Die Ergebnisse der Marktforschung werden belegt durch die positiven Beispiele, die wie Leuchttürme aus dem 1%-Bioumsatz-Meer herausragen und vorführen, dass auch in einem konventionellen Geschäftsumfeld 5 bis 10% Bioumsatz machbar sind: die hessische Handelskette „tegut“, die bayrische Bäckereikette „Hofpfisterei“, die Handelskette „Billa“ in Österreich, die Handelskette „Coop“ in der Schweiz.

Dennoch bleibt die Entwicklung des Ökomarktes insgesamt hinter den Erwartungen zurück. Besonders die **Aktivierung der großen Zielgruppe, der „gelegentlichen Bio-Käufer“** ist bislang unbefriedigend geblieben. Hier wären konventionelle Anbieter und Händler gefordert, mehr zu unternehmen. Die Aktivierung leistungsstarker Marktakteure in der Öko-Produkt-Vermarktung ist besonders wichtig angesichts der Tatsache, dass die Alternativen für eine Belegung des Ökoabsatzes im Jahr 2003 weitgehend ausgereizt scheinen. Dazu geben wir zunächst unsere Einschätzung der Entwicklungspotenziale in wichtigen Absatzkanälen:

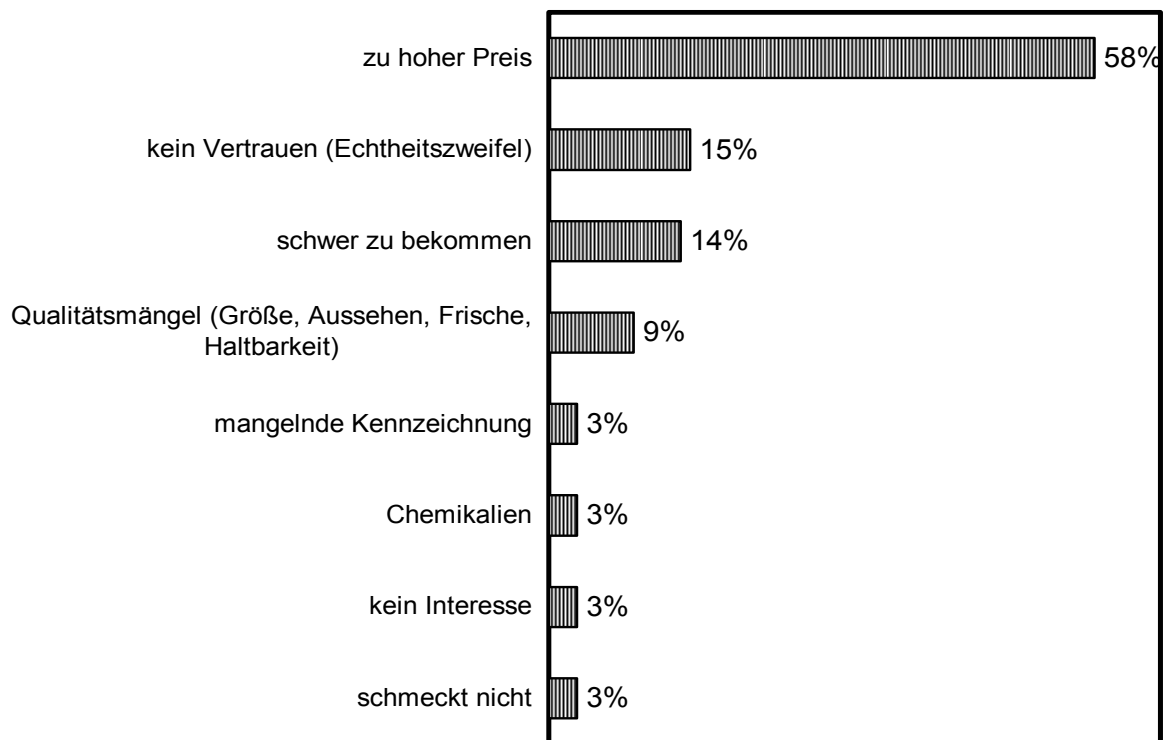
Qualitätsorientierter LEH: Die **Öko-Handelsmarken** des LEH (Füllhorn, Bio-Wertkost, Naturkind, Grünes Land, etc.) sind hinter den an sie in den 90er Jahren gestellten Erwartungen zurückgeblieben. Beim Konsumenten ist es bisher nicht gelungen, sie bekannt zu machen, selbst nicht bei gemessen am Umsatz überproportionalen Werbeanstrengungen wie bei „Rewe“ für die Marke Füllhorn. Die Handelsmarken entfalten wenig Anziehungskraft und keine Markenwirkung. Nach vielen Jahren mäßiger Entwicklung sind sie als Sortiment bei den Einzelhändlern/Filialeitern, also am POS, häufig unbeliebt, weil sie nur eine geringe „Drehzahl“ und hohe Verderbsgefahr im Frischebereich aufweisen und eine Platzkonkurrenz für umsatzstärkere Sortimente darstellen. In der Breite könnten die so marginalisierten Öko-Angebote im LEH mittelfristig gar von Auslistung oder Sortimentsreduzierung bedroht sein. Gespräche mit dem Management großer LEH-Ketten führen zu dem Eindruck, dass man sich mit einem Bio-Umsatzanteil unter 1% abgefunden hat. Als Zielgruppe werden nur die überzeugten Öko-Käufer gesehen, weil man nicht glaubt, die Preisbarriere bei den Gelegenheitskäufern abbauen zu können. Dies zeigt, dass durch die gewählten Marketingstrategien (Sortimentswahl, Sortimentspflege, Platzierung, Werbung, Handelsmarkenpolitik), das Absatzpotenzial von Öko-Produkten nicht entfaltet wird.

² Z.B. die aktuellen Studien nach den Sinus-Milieus Strategische Zielgruppenanalyse für den Öko-Ernährungs-Markt. Sinus-Untersuchung für die CMA. Heidelberg, 2002 und Das Produktimage von Öko-Nahrungsmitteln Heidelberg August 2003

Discounter: das Jahr 2002 hat gezeigt, dass durch Öko-Angebote z.B. bei ALDI ein kurzzeitiges, starkes Bio-Wachstum in einer sehr schmalen Produktpalette möglich ist. Der im Jahr 2001 mit einer Biolinie angetretene Discounter PLUS hat trotz guter Anfangserfolge seine Pläne zur Ausweitung des Sortiments bis Ende 2003 nicht verwirklicht. Das Wachstum im Discount ist mit der großen Gefahr verbunden, dass ein Preisdruck für die betreffenden Öko-Grundsortimente (Milch, Butter, Kartoffeln, Möhren u. ä.) auch in allen anderen Absatzkanälen entsteht. Die Wirkung der Discounter führt zu einer begrenzten Marktbelegung, aber die Gefahr eines zunehmend aggressiven Preiswettbewerbs für Öko-Produkte stimmt bedenklich und die Sortimentstiefe wird absehbar sehr schmal bleiben. Somit bleibt die Konsum-Intensität der im Discount hinzugewonnenen Öko-Käufer sehr gering. Die Einschätzung lautet daher, dass Öko-Angeboten im Discount keine nachhaltige Markterschließungsfunktion beigemessen werden kann.

Naturkostfachhandel: Die alternativen Absatzkanäle sprechen ein wachsendes, aber immer noch spezielles Kundensegment an. Nach dem starken Umsatzplus im ersten Halbjahr 2001 nach der BSE-Krise fand im Naturkosthandel in den Jahren 2002 und 2003 kein Wachstum mehr statt (Rippin, 2004, S. 44). Es kommt derzeit zu einer Umverteilung der Umsätze von den kleinflächigen Bioläden hin zu großflächigen Bio-Supermärkten. Die **Reformhäuser** haben bereits einen erheblichen Teil ihres Nahrungsmittelangebots auf Bio umgestellt. Für sie gilt eine ähnliche Entwicklung wie für den Naturkostfachhandel. Auch bei stärkerem Wachstum im Naturkosthandel und Reformhausbereich gilt, dass es sich absolut um kleine Segmente handelt, die vom Großteil der Konsumenten nicht als Haupt-Einkaufsstätten genutzt werden, weil die Preisbarriere (und die ist hier Teil der Imagebarriere) viel zu hoch ist. Die Kostenstrukturen der mehrstufigen und kleinteiligen Vermarktungskette weisen aber noch Effizienzreserven auf, sodass die Preise in Zukunft sinken könnten.

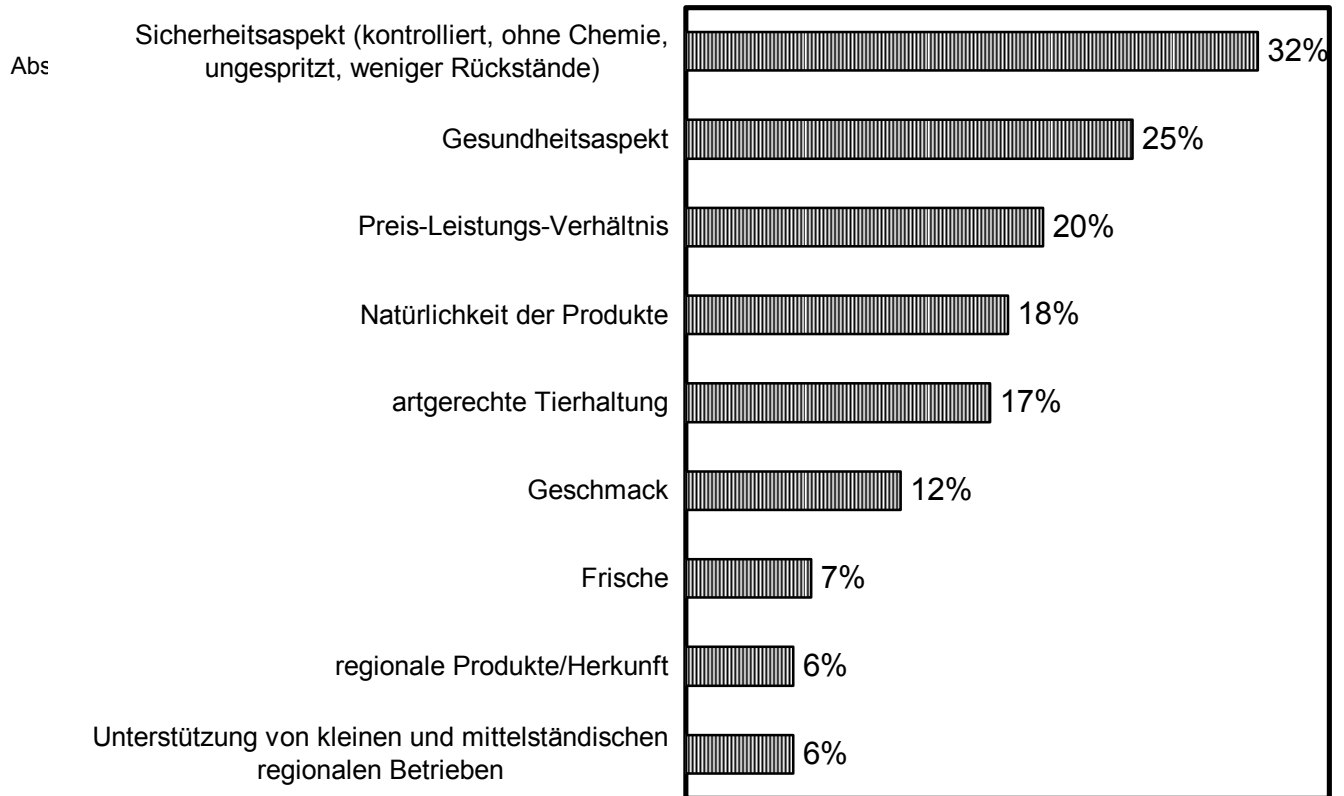
Direktvermarktung: Sie ist eine schwer einschätzbare Größe, hat optimistisch geschätzt immerhin 15- 20% Marktanteil. Die Konsumenten können Biobauern und konventionelle Anbieter nicht unterscheiden. Bei einer Unterstützung der Direktvermarktung wird daher nicht gezielt der Bioanbau gefördert. Die Direktvermarktung kann trotz eines großen Vertrauensbonus aufgrund der hohen Kosten und somit hohen Preise nicht die Basis für ein breites Wachstum darstellen. Effizienzreserven, die zu einer Preissenkung führen könnten, sind nicht zu erkennen.



2.2 Öko-Produkte - sympathisch, aber selten gekauft

Betrachtet man die Verbraucherstudien zum Öko-Markt der letzten 10 Jahre (vgl. z.B. CMA, 1996, S. 7; Fricke, 1996, S. 91, EMNID 2002, EMNID 2003) so geben jeweils 60 bis 70 Prozent der Befragten an, Öko-Produkte zu kaufen. Die tatsächliche Käuferreichweite liegt nach einer aktuellen Untersuchung von ZMP und CMA (2003) für Öko-Frischeprodukte auf der Grundlage des GfK-Haushaltspanels bei ca. 50%. Diese Öko-Käufer decken ihren Bedarf im Durchschnitt nur zu 5 % mit Öko-Produkten. Betrachtet man den aktuellen Marktanteil von Öko-Produkten von geschätzten 2,5 %, so zeigt sich, dass sich die aktuellen Daten für den Bio-Frischbereich auf den gesamten Biobereich übertragen lassen. Von den vielen Öko-Käufern sind zudem nur sehr wenige Intensiv-Verwender. 15% der Öko-Käufer im LEH stehen für 77% des Öko-Umsatzes bei Öko-Frischprodukten. Auf die Intensiv-Verwender entfällt also der Löwenanteil des gesamten Öko-Absatzes. Folglich muss es starke Barrieren geben, die eine Ausdehnung des Öko-Konsums (Steigerung der Bedarfsdeckung) bei der breiten Bevölkerung behindern. Verschiedene Verbraucherstudien der letzte Jahre ergaben als **Hauptkaufbarriere bei Öko-Lebensmitteln den als zu hoch wahrgenommenen Preis** (vgl. z.B. Prummer, 1994, S. 144 f.; CMA, 1996, S. 13; Stadtfeld, 1997, S. 51; Meier-Ploeger et al., 1997, S. 58, Götze 2002, EMNID 2003). Nach EMNID (2003) nennen bei ungestützter Abfrage 58% den „zu hohen Preis“ als Haupthinderungsgrund, Öko-Produkte zu kaufen. Alle anderen Hinderungsgründe sind im Vergleich zur Preisbarriere fast unbedeutend, wie die folgende Abbildung 2-1 zeigt:

Abbildung 2-1: Haupthinderungsgründe für die Verwendung von Bio-Lebensmitteln (ungestützte Abfrage). Quelle: Emnid 2003



Der als zu hoch wahrgenommene Preis korrespondiert mit dem als zu gering wahrgenommenen zusätzlichen Nutzen. Laut EMNID stehen nur für 12% der Befragten Öko-Produkte für guten Geschmack (siehe Abbildung 2-2). Zusätzlich beschreibt Götze (2002) anschaulich das Imageproblem von Öko-Produkten: „Den wichtigsten Einfluss auf das Einkaufsverhalten von Öko-Produkten hat der Bekanntenkreis, dem man selbst unterstellt, eher konventionelle Produkte einzukaufen. Öko-Produkte haben hier also eindeutig ein Imageproblem. Entstände in weiten Kreisen der Bevölkerung eine Pro-Bio-Stimmung, derart, dass der Konsum von Öko-Produkten etwa als cool, schick, modern und statusfördernd im Bekanntenkreis angesehen würde, könnte das Image von Öko-Produkten und ihrer Verwender wahrscheinlich deutlich gesteigert werden.

Einem Großteil der Bevölkerung ist offensichtlich der vermittelte Bionutzen nicht den geforderten Mehrpreis wert. Es liegt also ein **Anreizproblem** vor. Mehr noch, es handelt sich um eine kategorische Kaufbarriere, der Kunde (Nichtbiokäufer, Bio-Gelegenheitskäufer) entscheidet meist nicht im Einzelfall, ob ihm ein bestimmtes Produkt den Mehrpreis wert ist, sondern es ist davon auszugehen, dass Öko-Produkte pauschal als zu teuer wahrgenommen werden (vgl. Götze 2002)

Abbildung 2-2: Wichtigste Motivationsgründe zur Verwendung von Bio-Lebensmitteln (ungestützte Abfrage) Quelle: EMNID 2003

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

Die Analyse der Situation der Öko-Produkt-Verarbeitung in der Ernährungsindustrie ist bisher vernachlässigt worden. Der Schwerpunkt der Forschung zum Ökomarkt und Ökomarketing lag bisher in der Konsumentenforschung und in Fragen der Direktvermarktung (detailliert siehe DIENEL 2001, S.7). Eine Reihe von Marktanalysen, die auf Expertenschätzungen beruhen, geben einen ersten Überblick über das Marktgeschehen in Deutschland und Europa ³.

Eine umfassende Analyse zu den Organisationsproblemen auf allen Stufen der Öko-Vermarktung liefert die Dissertation von DIENEL (2001). Im Rahmen dieser Arbeit wurden Organisations- und Motivationsprobleme als wichtige Marktentwicklungs-Barrieren analysiert. Allerdings wurde empirisch die Vermarktung (Handel, Erzeugergemeinschaften und LEH) sehr viel stärker als die Verarbeitungsstufe berücksichtigt. Spezifisch zum Thema Erzeugergemeinschaften im ökologischen Landbau liegt eine 10 Jahre alte Arbeit von HAMM (1992) vor. Ein breites Datenmaterial zur Vermarktungssituation und möglichen Absatzstrategien im Bio-Getreidemarkt sowie zu den institutionenökonomischen Vor- und Nachteilen einer Öko-Erzeugergemeinschaft liefert die Diplomarbeit von RAMSAUER (1999). Vor drei Jahren griffen Aktuell greifen zwei sehr beachtenswerte Artikel Fragen der Pfadabhängigkeit (LATZACZ-LOHMANN et al 2001) und psychologischer Einflussfaktoren (SPILLER 2001) zur Erklärung von Marktdefiziten in der deutschen Ökomarkt-Erschließung auf.

Zur Analyse der Situation und Motivation in der Ernährungsindustrie und ihren Erfahrungen mit ökologischen Produkten tragen die genannten Arbeiten dennoch relativ wenig bei. Es liegt daher noch immer eine Wissenslücke in einem Schlüsselbereich der Öko-Markt-Erschließung vor. Als Wissensgrundlage für den Forschungsprozess und für die Entwicklung von Problemlösungen kann man sich neben den eben genannten Arbeiten auf die betriebswirtschaftliche Forschung zu Organisationsfragen ⁴ und auf psychologische Erkenntnisse ⁵ zu Motivationsfragen stützen.

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

³ Hamm, U; Michelsen, J.; Wynen, E.; Roth, E. (1999)

Wendt, H. et al (1999)

Richter, T.; Schmid, O.; Meier, U.; Haloin, D.; Berge, v.d. P.; Damary, P (2001)

Hensche, H.U., Kivelitz, H. (2001)

⁴ besonders COASE, WILLIAMSON, PICOT, KAAS, KALFASS, HOFF (Angaben siehe DIENEL 2001, S.9f.)

⁵ besonders WATZLAWICK (1974), SCHULZ v. THUN (1981)

3 Probleme bei der Umstellung auf Öko-Verarbeitung und Öko-Vermarktung

Die Grundfragen im Forschungsvorhaben lauteten:

- Ursachen für mangelndes Engagement im Öko-Markt - Warum sperren sich Unternehmen in der Ernährungsindustrie und im Ernährungshandwerk gegen die Umsetzung von Ökomarketing-Strategien? Oder wann sind sie zu einem aktiven Engagement bereit?
- Spielen Sachprobleme (Produktion, Markt und Marketing und Organisation) oder Probleme auf der menschlichen Ebene (Öko-Motivation und Beziehungsfragen) die zentrale Rolle für die Öko-Entscheidung?
- Welche konkreten Probleme verbergen sich unter diesen beiden Oberkategorien?

Die Unterscheidung in Probleme auf der Sachebene und Probleme auf der menschlichen Ebene (s. Abbildung 3-1) ist angeregt durch die Unterteilung in Sach- und Beziehungsebene bei Kommunikations- und Kooperationsproblemen bei Schulz v. Thun (1981) und Watzlawick (1974)). Die Erfolgsfaktoren lassen sich spiegelbildlich als gelungene Problemlösungsstrategien verstehen.

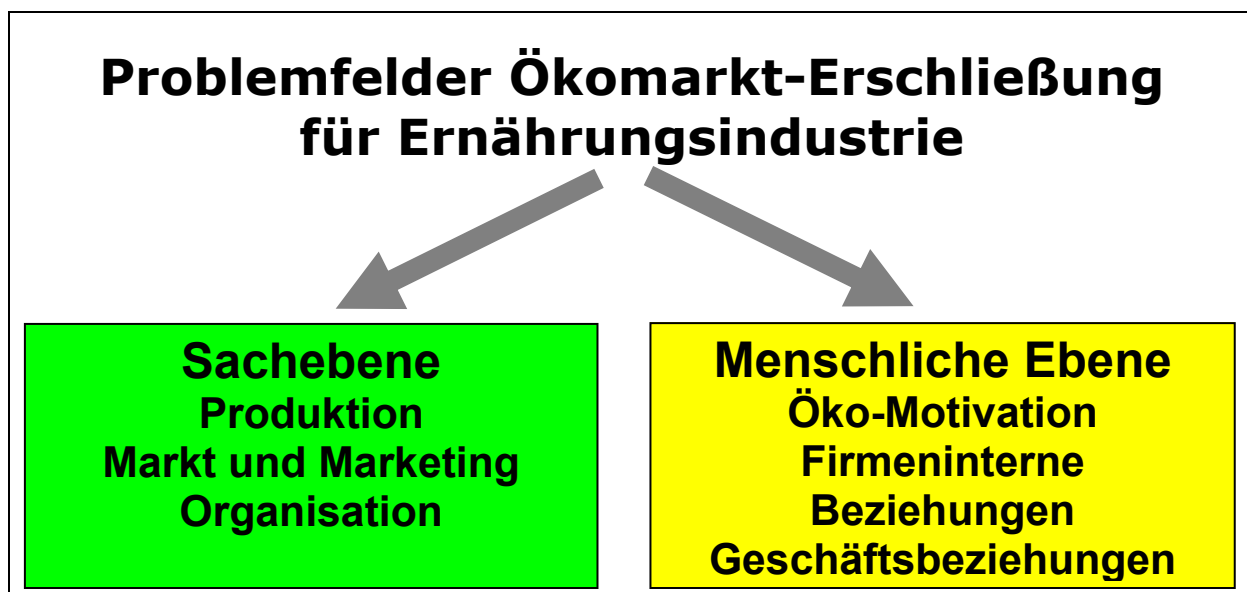


Abbildung 3-1: Strukturierung der Problemfelder für den Untersuchungsansatz

3.1 Forschungsdaten

3.1.1 Interviews und Workshops

Methodik der Experteninterviews

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

Wir wählten ein gemischtes Vorgehen, indem wir eine Auswahl statistischer Grundfragen zum Eingang der Untersuchung bundesweit an Unternehmen versendeten, also auch quantitativ arbeiteten. Anschließend wurde der Schwerpunkt auf die theoriegestützte Problemexploration gesetzt. Als Forschungsmethoden bedienen wir uns dabei themenzentrierter, leitfadengestützter Experteninterviews⁶ sowie firmeninterner und firmenübergreifender Workshops. Die Auswahl der Interviewpartner und Workshop-Teilnehmer erfolgte mit dem Ziel, einen Querschnitt aller wichtigen Produktgruppen mit jeweils mindestens einem Vertreter der Ernährungsindustrie und einem des Ernährungshandwerks zu erreichen. In der konventionellen Ernährungsindustrie legten wir den Schwerpunkt auf Unternehmen, die Erfahrungen in der Produktion einer Öko-Range aufweisen. Es wurden darüber hinaus auch Gespräche mit Unternehmen der Ernährungsindustrie geführt, die keine Öko-Produkte herstellen.

In manchen Fällen musste man Gesprächspartner überhaupt erst zur Beteiligung motivieren. Dies gilt besonders bei leitenden Managern, deren Zeitbudgets sehr knapp sind. Daher entschieden wir uns, in den Kontakten mit der Ernährungsindustrie eine Win-Win-Situation des Informationsaustausches anzubieten. In allen Workshops wurden den Teilnehmern informierende Vorträge zum Öko-Markt angeboten, und es bot sich die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch.

⁶ zum Experteninterview siehe die Erläuterung der Vorgehensweise in der qualitativen Sozialforschung in DIENEL 2001, (Kap. 4 Methodik, S.90 – 105) orientiert an LAMNEK (1993)

Aufteilung der Interviews nach Herstellertypen

Die Interviewergebnisse flossen in die allgemeine Darstellung im Kapitel 3.2 und 3.3 ein. Aufgeteilt nach Ernährungsindustrie, Naturkostherstellern (im Prinzip kleinere Unternehmen der Ernährungsindustrie, aber mit Schwerpunkt Öko-Verarbeitung) und Handwerk werden in Kapitel 4 die speziellen Ergebnisse dargestellt, die auf den qualitativen Daten fußen. Abschließend gibt eine Tabelle am Ende von Kapitel 4 eine Übersicht, geordnet nach den Hauptabsatzkanälen Lebensmittel Einzelhandel (LEH), Naturkostfachhandel, Öko-Handwerk und konventionelles Handwerk.

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

Produktgruppen	Ernährungs- industrie	Naturkost- hersteller	Handwerk
Obst/Gemüse	1	4	---
Fleisch	5	1	3
Milch	4	2	1
Getreide und Trockensortiment	2	6	5
Convenience	6	1	1
Sonstige (Süßwaren, Honig, Zucker, Kaffee, Gewürze)	6		---

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

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

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

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

meisten Unternehmer Fragebögen mit offenen Fragestellungen unter Zeitdruck mit wenig Engagement beantworten.

Die Auswertung der beantworteten Fragebögen wird im Folgenden auf aggregierter Ebene dargestellt. Dies ist für die Zwecke des vorliegenden Berichtes hinreichend. Eine ausführliche Darstellung der Auswertungsergebnisse der schriftlichen Umfragen in einer separaten Veröffentlichung ist geplant. (einzelne Werte aus den schriftlichen Befragungen können beim Autor angefordert werden).

3.1.2.1 Umfrage Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft August 2001

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

2001 war das Boomjahr für den Ökomarkt nach der BSE-Krise. Der Nitrofen-Skandal stand noch aus. Die Zeichen standen auf starkes Wachstum. Die in diesem Zeitraum gewonnenen Daten sind also vor einem optimistischeren wirtschaftlichen Hintergrund gewonnen worden, als es der heutigen Stimmung im Öko-Markt entspricht.

Methode

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

Struktur der FAL-Befragung August 2001

Der FAL-Fragebogen gliedert sich in folgende Bereiche:

Strukturdaten zu

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

Qualitative Fragen

Offene Fragen zu vier Themenbereichen bildeten den Schwerpunkt des Fragebogens. Es wurde nach unternehmensindividuellen Problemen bei der Ökoproduktverarbeitung und Ökovermarktung sowie nach den marktweiten, also unternehmensübergreifenden Problemen gefragt. Außerdem sollte die bisherige Förderung dargestellt und ihrer Wirkung bewertet werden. Folgende Fragen wurden ausgewertet und verglichen:

Frage Thema Einstieg:

Welches waren die größten Schwierigkeiten beim Einstieg in das Biosegment ?

Frage „Schwierigkeiten nach Einführung“:

Welchen Schwierigkeiten stehen Sie heute bei der Verarbeitung ökologischer Rohstoffe und bei der Vermarktung der verarbeiteten Öko-Produkte gegenüber?

Frage „Kernprobleme allgemein / ökomarktübergreifend“:

Wo hakt es derzeit am meisten bei der Verarbeitung ökologisch erzeugter Rohstoffe und der Vermarktung der Verarbeitungsprodukte?

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

Probleme beim Einstieg in Öko-Verarbeitung		Ist-Situation bei eingeführter Öko-Verarbeitung		Kernprobleme Öko-Markt allgemein	
(1) Kaufbarrieren Konsumenten (Marketingprobleme) Davon Informationsdefizite	55% 23,1%	(1) Kaufbarrieren Konsumenten (Marketingprobleme) Davon Informationsdefizite	42,8% 13,7%	(1) Kaufbarrieren Konsumenten (Marketingprobleme) Davon Informationsdefizite	64,3% 28,6%
(2) Beschaffung	31,9%	(2) Beschaffung	33%	(2) Sonstiges	18,7%
(3) Know-how Mangel	14,8%	(3) Höhere Verarbeitungskosten	18,1 %	(3) Beschaffung	16,5%
(4) Höhere Verarbeitungskosten	12,6%	(4) Sonstiges	15,9%	(4) Höhere Verarbeitungskosten	12,1%
(5) Marktstruktur	12,1%	(5) Marktstruktur	15,9%	(5) Institutionelle Probleme	10,4%
(6) Verarbeitung	11,5%	(6) Institutionelle Probleme	6,6%	(6) Marktstruktur	9,3%
(7) Institutionelle Probleme	3,8%	(7) Verarbeitung	6%	(9) Know-how	3,3%
		(8) Know-how	4,4%	(10) Verarbeitung	2,3%

Quelle: Auswertung schriftliche Befragung FAL August 2001

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

Fazit Ranking der Probleme gemäß der FAL-Umfrage:

- (1) **Vermarktungsprobleme** aufgrund der Kaufbarrieren bei den Konsumenten Informationsdefizite werden dabei mehr als Problem für den Gesamtmarkt (Kernproblem 28,6%), betriebsindividuell hingegen als weniger gravierend (nur 13,7% bleibendes Problem) gesehen.
- (2) **Beschaffungsprobleme** für das Einzelunternehmen, aber nicht so stark für den Gesamtmarkt, was auf die große Bedeutung spezifischer Qualitätseigenschaften hinweist.

- (3) Die höheren **Verarbeitungskosten**, Stückkosten in Kombination mit Marktstrukturdefiziten behindern die Überwindung der Kostenbarriere

Kein Problem

- (4) Probleme mit der **Verarbeitungs-Technologie und dem Know-how** werden nicht als anhaltende Kernprobleme angesehen

Die Nennungen für Schwierigkeiten mit der Verarbeitungstechnologie nehmen von 13,7% bei Einstieg in die Ökoverarbeitung auf 3,8% als Kernproblem ab.

3.1.2.2 Umfrage im Rahmen des Forschungsprojekts September 2002

An der Befragung zu Erfahrungen und Absichten von Öko-Lebensmittelverarbeitern haben von 600 primär zwecks Kontaktaufnahme angeschriebenen Unternehmen 50 Unternehmen teilgenommen. Hier wird die Auswertung zur zentralen Frage „*Welche Probleme sind in der Bio-Verarbeitung anfangs aufgetreten und welche treten immer wieder auf, bzw. welche Probleme befürchten Sie beim Einstieg in die Bio-Verarbeitung?*“ (Tabelle 3-3) dargestellt. Die Zahlen in der Klammer geben die absolute Häufigkeit der Nennungen an.

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

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

Die Tabelle ist nach dem Ranking der Problemnennungen sortiert.

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

men (vgl. Diemel 2001). Der Konkurrenzdruck im Öko-Markt hat offensichtlich zugenommen. Der zweite große Problembereich in der Mengenverfügbarkeit liegt in der nicht rentablen Auslastung von Produktionskapazitäten. Die dritte Problemriorität kommt der mengenmäßig und qualitativ sicheren Rohwarenbeschaffung zu.

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

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

3.2 Probleme auf der Sachebene

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



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

3.2.1 Problemfeld Produktion

Die Umfragedaten vom September 2002 zeigen, dass die Hauptprobleme bei der Herstellung von Öko-Produkten nicht produktionstechnischer Natur sind. Die Produktionstechnik wird nur von 2% als Dauerproblem angegeben, 68% haben sie gut in den Griff bekommen. Hingegen beklagen 22% der befragten Unternehmen Schwierigkeiten aufgrund einer ungenügenden oder ungleichmäßigen Rohstoffqualität. Die Werte aus der FAL-Umfrage 2001 belegen diese Tendenzen.

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

Die kleinen Losgrößen führen in der Distribution und in der Abstimmung zwischen den Marktstufen zu höheren Transfer- und Transaktionskosten. Die nicht rentable Auslastung der Kapazitäten bei der Öko-Produktion stellt für 40% der Unternehmen ein Dauerproblem dar und setzt sich vom Fertigungsprozess über die Distribution bis zum Marketing fort (Umfrage Sept. 2002) Ein besonders großes Problem im Öko-Markt sind die Transportkosten – eine Folge der breiten Streuung kleiner Mengen. Die Distribution kleinteiliger Chargen ist um ein Vielfaches teurer als die „lastwagenweise“ Anlieferung. Die Auslastung technisch vorgegebener Losgrößen im Transport senkt die Stückkosten um weit über 50% im Vergleich zum Stückgutverkehr.

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

Haupt-Konsequenz der kleinen Verarbeitungsmengen: Die Rentabilitätsschwellen für Kosten sparende Verarbeitungstechnologien und große Investitionen wie Werbekampagnen werden nicht erreicht. Die Rentabilitätsschwellen zwingen häufig dazu, eine Investition zu unterlassen.

Sourcingprobleme

Der Öko-Markt ist derzeit durch eine ausreichende Ressourcenverfügbarkeit gekennzeichnet. Dies könnte sich bei einer sehr dynamischen Marktentwicklung rasch ändern. Es gilt für

Unternehmen, die sich stärker im Öko-Markt positionieren wollen, die zukünftige Bedarfsentwicklung abzuschätzen, damit der Rohstoffbedarf auch bei raschem Marktwachstum gedeckt werden kann.

Besonders schnell können Sourcingprobleme in folgenden Produktmärkten auftreten:

- Gemüse
- Obst
- Kräuter
- Schweinefleisch
- Geflügelfleisch

Aus diesem Grund bemühen sich in der Gemüseerzeugung die Verarbeiter (Z.B. Tiefkühlwerke) um Absprachen mit produktionswilligen Landwirten. In Rahmenverträgen und Jahresabsprachen machen sie weitgehende Zugeständnisse hinsichtlich Preisen und Abnahmemengen an die Landwirtschaft. Der Lebensmittelhandel ist zu solchen Zugeständnissen in Deutschland bislang bis auf Ausnahmen nicht bereit. Es gibt für den konventionellen LEH kein Sourcing-Problem, weil einzelne Bio-Produkte für ihn austauschbar geblieben sind. Dies ändert sich bei LEH-Ketten, die den Öko-Markt zu einer bedeutsamen Größe in ihrer strategischen Marktpositionierung erklären, wie tegut oder Coop (Schweiz). Dies zeigt welche Rolle dem Absatzkanal bei der Analyse zukommt.

Qualitäts- und Differenzierungsdefizite im Rohstoffangebot

Rohstoffe sind nicht homogen, und die Verarbeitungsanforderungen sind es auch nicht. Daher ist die Sourcingfrage eine Frage der Sortierungsmöglichkeiten. Kalibrierung, Normierung, Auswahl: die Anforderungen der Produktion werden vom Öko-Rohstoffangebot nicht genügend erfüllt, weil der Beschaffungsmarkt zu klein ist und deswegen differenzierte Qualitätsparameter nicht angeboten werden. Am heterogensten stellt sich das Fleischangebot dar. Ein Schlachtkörper besteht aus ganz verschiedenen Schlachtteilen, und diese können jeweils in den Fleischqualitäten variieren. Aber auch Getreide ist sehr heterogen in seiner Beschaffenheit. Daher sind Marktgleichgewichtsaussagen, wie, dass es ein großes Überangebot an Öko-Rindfleisch gibt, für den Einzelbetrieb von begrenzter Gültigkeit für die Absicherung seines Sourcingbedarfs. In einem so kleinen Markt wie dem Öko-Markt ist es schwieriger, die speziellen Anforderungen der Marktakteure auszugleichen. Benötigt ein großes Catering-Unternehmen mehre 1000 Koteletts vom Schwein, ist dies im konventionellen Bereich kein Problem, aber fast unlösbar für den Öko-Markt.

Qualitätssicherung

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

Dauerhafte Kostentreiber

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

Verarbeitungsvorschriften und Zusatzstoffe

Die starke zusätzliche Einschränkung bei den gesetzlich zugelassenen Lebensmittelzusatzstoffen führt ebenfalls zu kostenintensiveren Produktionsverfahren. Nur ein Zehntel der gesetzlich zugelassenen Zusatzstoffe ist in der Öko-Verarbeitung zulässig. Z.B. ist es schwierig, geeignete Emulgatoren für lösliche Produkte zu finden. Diese gesetzlich vorgeschriebenen Beschränkungen betreffen aber alle Verarbeiter von Öko-Produkten gleichermaßen. Einige Hersteller, vor allem im Fleischverarbeitungsbereich, kritisieren, dass die Verbote von Zusatzstoffen teilweise unsachgemäß oder in bestimmten Fällen gar irrational seien.

Kostentreiber Rückstandsanalytik

Der Anspruch nach Rückstandsfreiheit in Öko-Produkten führt in eine Sackgasse. Die Rückstandsuntersuchungen verteuern das Angebot unerträglich, wenn auf alle möglichen Pestizide und Schwermetalle hin untersucht werden muss. Hinzu kommt das Grenzwert-Problem, das in der aktuellen Debatte um die Freiheit von gentechnisch veränderten Organismen eine große Rolle spielt. Die Nachweisgrenze ist so fein, dass geringste Störgrößen Ergebnisse verfälschen können. Messtechnische Ungenauigkeiten führen zu dem Problem zu entscheiden, wann eine Charge wirklich belastet ist und daher sofort aus dem Verkehr zu ziehen ist. Das Resultat sind also hohe Kosten für die Analytik an sich und hohe Risikokosten bei Entscheidungen über Grenzfälle, die im uneindeutigen Bereich liegen. Der Nitrofenskandal resultierte mit aus diesem Problem, ob man einer Schadensmeldung sofort trauen kann.

Kommunikationsproblem Rückstandsfreiheit

Es fehlt ein adäquates Krisenmanagement für den Umgang mit Öko-Skandalen. Dies hat der Nitrofen-Skandal gezeigt. Öko-Produktion garantiert für eine bestimmte Prozessqualität in einem definierten Produktionssystem, nicht für Rückstandsfreiheit. Wenn dies nicht kommuniziert wird, droht dem Öko-Markt der komplette Vertrauensverlust, weil Öko-Produkte mit einer nicht erfüllbaren Messlatte bewertet werden. Es droht die vereinfachte Rationalisierung, dass „die Öko-Hersteller“ auch nicht besser sind, weil es zu Belastungen mit chemischen Rückständen aus Lagern oder aus der Verarbeitung von Betrugsware kommt. Dies ist ein Thema für die Kommunikationspolitik im Marketing.

Fazit Probleme Produktion

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

gabe in der Vermarktungskette. Siehe als Fazit die Zusammenfassung der Probleme in der Produktion in Abbildung 3-3.



Abbildung 3-3: Übersicht Problemfeld Produktion

3.2.2 Problemfeld Markt und Marketing

Unter dem Problemfeld Markt und Marketing weist die FAL-Umfrage vom August 2001 sehr deutlich auf den zentralen Stellenwert des Konsumentenverhaltens hin. 64,3% der Unternehmen sehen Vermarktungsprobleme als Hemmfaktor an. Die ungenügende Umsetzung von grundsätzlicher Bejahung eines Ökokonsums in Kaufverhalten (die „50% gelegentlichen Ökokonsumenten“, die nur wenige Male im Jahr Öko-Produkte kaufen, s.o. Kap. 2.2.1) lässt sich mit dem Konzept der Kaufbarrieren erklären und ordnen. Die übergeordneten Kaufbarrieren beziehen sich auf ungenügende Information über die Leistungen der Öko-Produkte, fehlendes Vertrauen in die Echtheit der ökologischen Herkunft und den zu geringen Preisanzreiz infolge des als ungenügend wahrgenommenen Preis-Leistungsverhältnisses (ausführlich zu den Kaufbarrieren siehe DIENEL 2001, S.57 ff.)⁷.

Interessanterweise zeigt sich, dass die Unternehmen es nach eigener Einschätzung schaffen, die Informationsdefizite bei ihren eigenen Kunden nach der Einführungsphase zu vermindern. In der „FAL-Umfrage“ vom August 2001 sinkt die Problemnennung Informationsbarriere von 23% beim Einstieg in die Öko-Produktion auf rund 14% im dauerhaften Betrieb. Marktübergreifend wird der zu geringe Kenntnisstand der Konsumenten über Öko-Produkte von den Unternehmen mit 28,6% Nennungsanteil als ein anhaltend großes Problem gesehen (einzelne Werte aus den schriftlichen Befragungen können beim Autor angefordert werden).

⁷ Dienel, W. (2001): Organisationsprobleme im Ökomarketing....

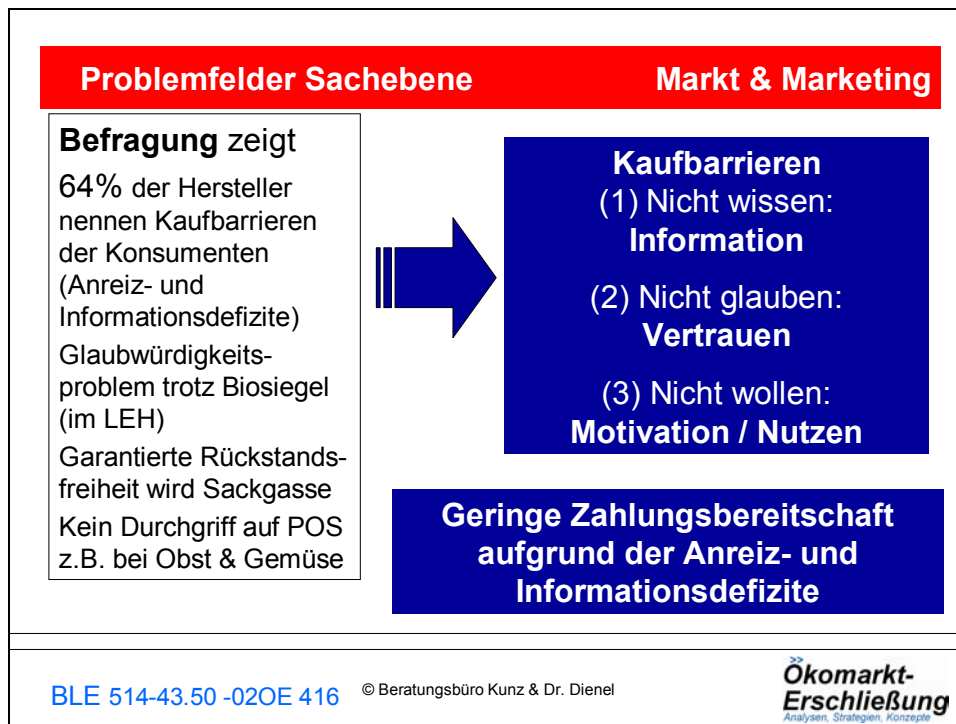


Abbildung 3-4: Probleme Markt und Marketing auf Konsumentenebene

Abbildung 3-4 zeigt, wie sich aufgrund der Kaufbarrieren (Informations- und Vertrauensdefizit sowie unzureichende Nutzen-Anreize bei gleichzeitig hohen Preisen) das Absatzpotenzial für Öko-Produkte nicht von alleine erschließt. Es müsste daher durch eine aktiv gestaltete Marketingstrategie den Kaufbarrieren im Öko-Markt zielgruppenspezifisch begegnet werden. Das bedeutet, dass es insbesondere im konventionellen LEH nicht ausreicht, die Produkte ohne Werbung als Overhead-Maßnahmen und attraktive Zusatzeigenschaften im Produktnutzen im Regal zu platzieren (siehe die Kritik in der Einschätzung der Absatzkanäle). Defensives Ökomarketing beschreibt das passive „Öko-Produkte herstellen und abwarten“, das zu unter den Erwartungen liegenden Absatzzahlen führt.

Zersplitterung und Fehlendes Marketing

Mittlerweile sind rund 4500 Unternehmen als Ökoverarbeiter zertifiziert. Darunter befinden sich viele Unternehmen, die unter 1% Bioumsatzanteil liegen und die keine Marketing-Aktivitäten entwickeln, außer, einige Produkte in Bioqualität getrennt abzapacken. Im Molkereibereich sind beispielsweise rund 50 Molkereien im Biosegment aktiv. Die meisten treten mit dem fast gleichen Bio-Sortiment aus Frischmilch, Butter, Quark und Joghurt auf. Deshalb kann nur der Preis entscheiden. Und der Preis für Gattungsware sinkt auch im Öko-Markt.

Öko-Produkte werden von der Ernährungsindustrie vielfach in kleinen Mengen, also kostenintensiv hergestellt und ohne weitere Kommunikationsbemühungen auf den Markt geworfen. Diese reduzierte Form einer Produktpolitik ist ein zum Scheitern verurteiltes Vorhaben. Zum Vergleich „Weihenstephan“ als einer der Marktführer im Segment Molkereiprodukte investiert 2004 für seine konventionelle H-Milch in eine ganzjährige TV-Offensive in den 6 größten Fernsehkanälen (Anzeige in der LZ 5, 2004). Diese Werbeaufwendungen werden für kein Öko-Produkt unternommen.

Investitionsprobleme

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

Fazit Marketing-Probleme:

Über alle Absatzkanäle hinweg befindet sich der Öko-Markt in einem Teufelskreis aus Kaufbarrieren, die aus zu hohen Preisen bei gleichzeitig zu geringer Nutzenkenntnis resultieren. Dagegen könnte mit den bekannten Mitteln des Marketing vorgegangen werden, wie einige Erfolgsbeispiele demonstrieren (tegut, Coop Schweiz, Billa Österreich, Hopffisterei).

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

3.2.3 Problemfeld Organisation

Das **Problemfeld Organisation** hat einerseits etwas mit **Strukturproblemen** wie technischer Passfähigkeit oder Kompatibilität zu tun. Andererseits handelt es sich um **Organisationsprobleme im institutionellen Sinne**. Organisationsprobleme betreffen die Frage der effizienten und sicheren institutionellen Ausgestaltung der Zusammenarbeit in der Vermarktungskette, also die Organisation von Geschäftsvorgängen, Kooperationen, Marketingprojekten oder Transaktionen. Die aktive Erschließung des Öko-Nachfragepotenzials erfordert langfristige Investitionsbereitschaft. Daher müssen die damit verbundenen Transaktionen vor Opportunismus von Geschäftspartnern und Konkurrenten abgesichert werden.

Strukturprobleme

Strukturprobleme hängen mit den differierenden Umsatzgrößen in den Absatzkanälen des Öko-Marktes zusammen. Vielfach arbeiten im Naturkostmarkt Hersteller und Handel mit Chargengrößen, die so klein sind, dass sie für eine Belieferung konventioneller Absatzstrukturen, LEH oder große Hersteller, ungeeignet sind, zumindest aber zu den bekannten sehr hohen Stückkosten für Öko-Produkte führen.

Die großvolumige Verarbeitungstechnik in der Ernährungsindustrie wiederum verträgt sich nicht mit kleinen Sonderproduktlinien. Z.B. benötigt ein namhafter konventioneller Verarbeiter für seine Jahresproduktion von Öko-Fertiggerichten nur einen Vormittag. Deswegen muss der Öko-Verantwortliche vom Produktionsleiter bis zum Management immer wieder Hürden überwinden, damit sein Öko-Teilprojekt nicht aufgrund arbeitswirtschaftlicher Schwierigkeiten gestrichen wird. Es ist ein großes technisch-organisatorisches Problem, kleine Chargen an Öko-Produkten in rationale (stückkostengünstige) Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen einzupassen.

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

Organisationsprobleme im institutionellen Sinne

Organisationsprobleme im institutionellen Sinne sind primär auf das Problem der langfristigen **Investitionsabsicherung** in der Vermarktungskette zurückzuführen. In Pioniermärkten, wie dem Öko-Markt, müssen Unternehmen zu einem besonders langfristigen Engagement bereit sein. Sie finden meist nur eine kleine Zahl von passfähigen Lieferanten und Abnehmern vor oder gar noch nicht mal das. Für Investitionen bedeutet dies ein unsicheres Umfeld. Der Erfolg ist unsicher, und man hängt vom „good will“ weniger Geschäftspartner ab, auf die man angewiesen ist, um das Projekt zu realisieren. Um sich vor einer möglichen Erpressbarkeit (z.B. hinsichtlich Preis- und Mengenkonditionen) durch die Geschäftspartner abzusichern, empfiehlt die Institutionenökonomie, die Verteilung der wechselseitigen Angewiesenheit genau zu durchleuchten. Sind alle Parteien auf den Projekterfolg und den spezifischen Projektpartner gleichermaßen angewiesen, ist Opportunismus kaum zu befürchten. Ist die Bindung an das Projekt oder das Investitionsvolumen sehr ungleich verteilt, sind Absicherungsmaßnahmen gegen Opportunismus erforderlich. Es gilt dann, beispielsweise Schritte der Vorwärts- oder Rückwärtsintegration weiterer Vermarktungsstufen zu prüfen.

Der **Ökomarkt** ist zwar als Ganzes immer noch in einer Pioniersituation, aber das gilt nicht für alle Produktgruppen und Absatzkanäle in gleichem Maße. Die Auswahl möglicher Geschäftspartner ist beispielsweise in der Getreidevermarktung sehr groß. In der Milchvermarktung hingegen ist sie für den Landwirt sehr klein, für den Handel riesengroß. Der Preisdruck ist entsprechend im Ökomilch-Markt stärker an die Landwirtschaft weitergegeben worden als in der Getreideerzeugung.

Unsichere Geschäftsbeziehungen in der Vermarktungskette sind ein großes Problem für die Verarbeiter im Ökomarkt. Den großen Stellenwert der Opportunismusprobleme belegen folgende Zahlen aus der schriftlichen Umfrage vom September 2002: 44% der Unternehmen fehlen verlässliche Abnehmer und analog 42% sehen den Schutz vor Preisdruck im Öko-Markt als ungenügend an. Diese Größenordnung signalisiert, dass die erst langfristig rentablen Pionierinvestitionen nicht genügend vor Konkurrenz und unkooperativem Geschäftsgebaren geschützt sind. Die Folge: entweder Investitionen unterbleiben oder sie werden zu klein und wirkungsschwach umgesetzt, um nicht in einseitige Abhängigkeit von wenigen Geschäftspartnern zu geraten.

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

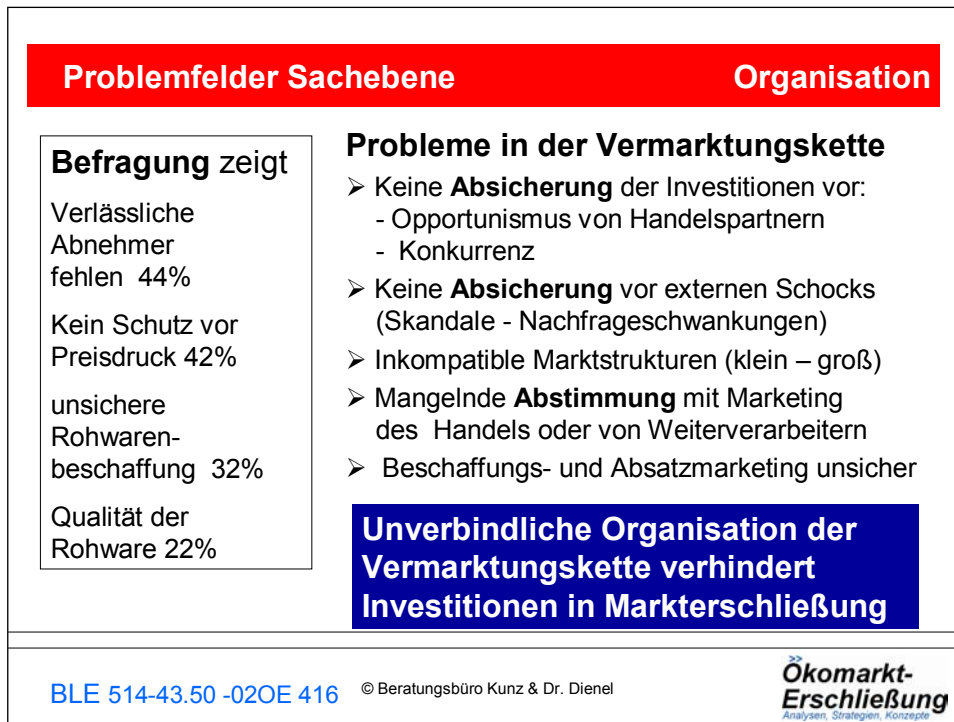


Abbildung 3-5: Problemfeld Organisation

Zur Überwindung der Mindestumsatzprobleme (Rentabilitätsschwellen) und der Investitionsunsicherheit bedürfte es besonders verbindlicher Kooperationsstrukturen in der Ökomarketing-Kette. Einen besonderen Forschungsschwerpunkt bildet daher das Kooperationsmanagement beim Aufbau von strategischen Allianzen zwischen Herstellern und zum Handel hin. Investitionsabsicherung sollte gemeinsam durch abgestimmte Investitionen in ökomarktgebundene Aktivitäten auf allen Akteursebenen vorangetrieben werden. Entscheidend für den Kooperationserfolg wird außerdem der Vertrauensaufbau sein. Hier beruht der Erfolg der Kommunikation zum überwiegenden Teil auf menschlichen Faktoren, die, so zeigen unsere qualitativen Forschungen in Experteninterviews und Workshops, auf hoher Öko-Motivation, Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit beruhen.

Besonders in den konventionellen Absatzkanälen fehlen bislang sowohl die institutionellen wie auch die kulturellen Voraussetzungen für verbindliche Organisationsstrukturen, die eine langfristige Markterschließung tragen und absichern könnten. Aber auch die Strukturen im Naturkosthandel sind an ihre Wachstumsgrenzen gestoßen. Hier bedürfte es für einen „Systemwechsel“ hin zu größeren Technologien und somit besseren Skaleneffekten ebenfalls einer verbindlicheren Koordination von Planungen und Investitionen.

Fazit Organisationsprobleme

Folgende Felder sind beim Thema Organisationsprobleme zu bearbeiten:

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

3.3 Problemfeld menschliche Faktoren

Motivation

Im Forschungsantrag hatten wir auf erste empirische Befunde hingewiesen, dass die Motivation, mit der sich Führungskräfte in der Ernährungsindustrie und im LEH dem Öko-Markt nähern, der wichtigste Erfolgsfaktor ist (CMA 1996 S.41-50, DIENEL 2001a, S.112ff. S.166ff., SPILLER 2001). Der Glaube an die Chancen und Vorteile des Ökomarktes kann die "Problemlage" versetzen, der fehlende Glaube an die Vorteile des Ökomarktes führt zu einer Überbewertung bestehender Probleme. Öko-Strategien scheitern also vielfach an psychologischen firmeninternen Widerständen, die daher genauer untersucht werden müssen. Die Motivation eines Unternehmers und seiner Mitarbeiter ist der Motor für eine erfolgreiche Ökomarkt-Erschließung. Die schriftlichen Umfragen zeigen für die interne Motivation hohe Werte bei den Naturkostherstellern. Die Marginalisierung des Öko-Themas bei großen Verarbeitern weist hingegen auf vorhandene Motivationsdefizite hin.

Diskriminierungsangst der konventionellen Ernährungswirtschaft

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

Die starke Polarisierung der Werte und der Kampf, wer die moralisch einwandfreie Haltung verkörpert, erschwert die Verbreitung der gesellschaftlichen Basis. Das gilt für die Wirtschaftsakteure wie für die Konsumenten. Der Öko-Landbau und der Öko-Markt sind noch immer Außenseiterthemen in Deutschland. Das Thema ökologischer Landbau als die gute Form der Landwirtschaft wird als moralisch hoch aufgeladenes Kampftema dargestellt und entsprechend nach dem Nitrofen-Skandal auch medienwirksam abgestraft. Die Hämie folgt der Moral auf den Fuß.

Die polarisierende Diskussion um die Vorzüge des ökologischen Landbaus führt dazu, dass die Öko-Motivation hoch ist, wenn die Werte, für die der Öko-Landbau steht, mit den eigenen Werten und Verhalten übereinstimmen. Wird das bisherige Handeln durch die Werte, die der Öko-Landbau öffentlich verkörpert, ethisch in Frage gestellt, ist es sehr wahrscheinlich, dass es zu einer Abwehrreaktion, zu einem Widerstand gegen das Thema kommt. Der betroffene Mensch sieht sich dann der Frage ausgesetzt, ob denn vorher alles falsch war. Es liegt die Angst nahe, dass er sich moralisch diskriminiert fühlt. Diese Wahrnehmung und die Diskriminierungsgefühle senken die Motivation in der Ernährungsindustrie, sich mit dem Thema Öko-Nachfrage ernsthaft auseinanderzusetzen (weitere Ursachen dieser Motivationsdefizite werden im Kap. 4.1.3 erörtert).

Beziehungsgestaltung

Die Überwindung bedeutender Entwicklungsbarrieren im Ökomarkt hängt von der Kooperation der Marktakteure ab. (siehe Kap 3.2.3). Kooperationserfolg hängt firmenintern und in der Vermarktungskette von menschlicher Beziehungsgestaltung ab. Die Öko-Motivation allein reicht zur Erklärung von Erfolg oder Misserfolg nicht aus. In arbeitsteiligen Prozessen kommunizieren Menschen miteinander. Der Hauptfaktor für gute Zusammenarbeit ist die Beziehungsgestaltung. Das gilt für die firmeninterne Beziehungen und die firmenexternen Geschäftsbeziehungen.

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

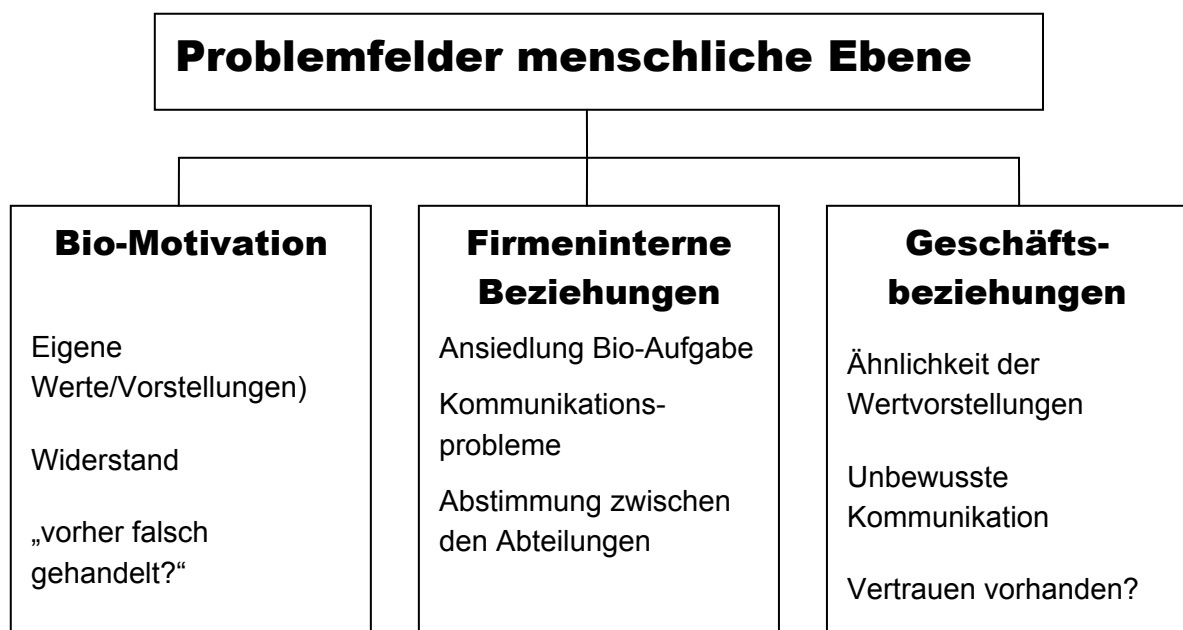


Abbildung 3-6: Strukturierung möglicher Problemfelder auf der menschlichen Ebene

Zusammenfassend lassen sich für das Problemfeld menschliche Ebene folgende Kernprobleme darstellen:

Ernährungsindustrie – Motivationsdefizite sind das Hauptproblem.

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

Naturkosthersteller – hohe Öko-Motivation - Kooperationsdefizite sind das Hauptproblem

Die Wachstumsgrenzen des Naturkostmarktes führen dazu, dass sich die Naturkosthersteller und das reine Öko-Handwerk neuen Kooperationsherausforderungen stellen müssten, um aus der Falle der Überkonkurrenz herauszukommen. Die Unternehmer sind sehr motiviert, aber die Mittel für große Maßnahmen fehlen. Die Möglichkeiten zur Markterweiterung durch aktive Marketingmaßnahmen sind sehr begrenzt. Die Überwindung der Größenrestriktion

wird nur bei sehr starkem Unternehmenswachstum einzelner Hersteller auf Kosten anderer Hersteller oder durch Kooperation und wechselseitige Spezialisierung möglich sein. Die Umsetzung eines kooperativen Lösungsmodells verlangt ein sehr gutes Beziehungsvermögen von den betroffenen Wirtschaftakteuren (weiteres siehe Kap. 4.2).

Widerstände psychologischer Art - die „Ja-aber-Barrieren“

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

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

Umgang mit Ja-aber-Barrieren

Von höchster Brisanz sind die unbearbeiteten zwischenmenschlichen Probleme beim Aufbau verbindlicher Kooperationen. 44% der Unternehmen beklagen einen Mangel an verlässlichen Marktpartnern (Umfrage Sept. 2002). Sie belegen, dass das Kooperationsdefizit über die strukturellen Probleme hinausreicht. „Ja, aber“ Gespräche verhindern Kooperation. Nach den Kommunikationsmodellen von WATZLAWICK oder SCHULZ VON THUN nehmen die unbewussten Anteile in der Kommunikation den größten Anteil ein. Wie bei einem Eisberg sind die größten Bereiche verborgen und bestimmen aber die Motivation und das Entscheidungsverhalten. Es ist eine daher zentrale Aufgabe in den firmeninternen Beziehungen und in den Geschäftsbeziehungen, die hinter Vorbehalten verborgenen Vorbehalte anzusprechen. Sonst lässt sich die Blockade nur mit Anweisung von oben überwinden, was sehr wahrscheinlich in starken Reibungsverlusten aufgrund der fehlenden Motivation des Ausführenden resultieren wird. Sowohl in internen wie externen Beziehungen muss dazu eine Vertrauensebene aufgebaut werden, also Beziehungsgestaltung ernst genommen werden. Wichtige Voraussetzung für Kooperation ist, ob der Geschäftspartner seine Vorbehalte ausspricht, also seine Probleme mit dem Thema Öko-Produkte und seine Bio-Motivation/Bio-Vorbehalte nennen kann.

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

4 Spezielle Ergebnisse nach Herstellertypen

4.1 Konventionelle Hersteller (Ernährungsindustrie)

Fast jede große Firma, mit der wir sprachen, hat das Thema Öko-Produkte im BSE-Folgejahr 2001 geprüft. Spätestens nach dem Nitrofen-Skandal 2002 verschwanden die Öko-Konzepte bei den meisten konventionellen Herstellern aber wieder in der Schublade. Für das Gros der konventionellen Lebensmittelindustrie sind Öko-Produkte kein aktuelles Thema. Der Nitrofen-Skandal gab jedoch nur den Anlass das schwierige Thema wieder beiseite zu legen. Die Bestimmungsgründe für das passive Verhalten reichen weit tiefer, wie die folgenden Ausführungen verdeutlichen.

Trotz ihrer Zurückhaltung meinen die meisten Unternehmen, dass der Öko-Markt eine wichtige Zukunftsoption darstelle. Man sieht also, dass bei Öko-Produkten mehr als 2,5% Marktanteil möglich sind und erwartet mittelfristig gute Wachstumsaussichten in der Öko-Branche. Dennoch wird nicht investiert und daher das Marktpotenzial nicht erschlossen. Dies ist bei fast allen Abhebungschancen im Lebensmittelmarkt anders. Warum investiert die Ernährungsindustrie in das Marketing für die „15. Variation Reispfanne“, aber nicht in den Aufbau einer Öko-Produktreihe? Unsere Forschungsergebnisse zeigen folgende Hauptprobleme im Bereich Marketing und menschliche Faktoren auf:

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

4.1.1 Probleme auf Sachebene - primär Markt und Marketing

Größe des Öko-Marktpotenzials

Für die konventionellen Hersteller stellt sich die Frage, ob es sich um ein „Öko-Märktchen“ (Zitat aus mehreren Workshops) oder um einen wichtigen anhaltenden Markttrend handelt. Die Größe des Öko-Marktpotenzials wird als geringer angesehen, als die Marktforschung herausgefunden hat. Diese Einschätzung basiert auf den enttäuschenden Umsätzen mit Öko-Produkten.

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

- (a) Die Konsumenten handeln anders als sie reden, was auf das Phänomen der sozial erwünschten Antworten zurückzuführen wäre.
- (b) Der hohe Preisaufschlag bei geringem Informationsstand der meisten Verbraucher über den zusätzlichen Nutzen von Öko-Produkten führt zu einer preisbedingten Kaufbarriere trotz Sympathie für Öko-Produkte.

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

Diskriminierungsangst

Die Diskriminierungs- und Kannibalisierungsangst sind die meist genannten Vorbehalte der Ernährungsindustrie gegenüber einer aktiven Positionierung von Öko-Angeboten. Unter Diskriminierungsangst fassen wir die Ängste der Hersteller, der Verbraucher müsse beim parallelen Angebot von Bio und konventionell unter einer Marke davon ausgehen, dass das konventionelle Angebot „unökologisch“ also vergiftete und schlecht sei. Als Reaktion wird befürchtet, dass der Konsument auf eine Wettbewerbermarke ausweicht. Die Diskriminierungsangst betrifft vor allem die Markenhersteller. Die Markenhersteller befürchten, die Diskriminierung könnte zu Umsatzverlusten im konventionellen Sortiment führen, die ein Umsatzplus im Öko-Sortiment übersteigt. Angesichts der Größenverhältnisse von nur wenigen Prozent Öko-Umsatz erscheint das Risiko zu hoch. Dies illustriert das Zitat des Marketingchefs eines großen Verarbeitungsunternehmens mit kleiner Öko-Range: *„Nur um eine Million mehr Umsatz zu machen, werden wir die anderen 200 Millionen nicht riskieren“*. (Interview P 53/54: Zeilen 222:224).

Als Gegenteil der Diskriminierungsangst ist die Erwartung eines **positiven Image-Spill-Overs** durch Bio auf die Gesamtmarke anzusehen. Letztendlich ist davon auszugehen, dass ein Unternehmen nur dann weiterhin in das Öko-Segment investiert, wenn ein solcher strategischer Beitrag der Öko-Range zu Gesamtmarke gesehen und forciert wird. Die Forschungsdaten eines großen konventionellen Markenherstellers sprechen für einen positiven Synergieeffekt zwischen Öko-Angebot und konventioneller Vergleichsrange. Zwar nimmt der Umsatz der konventionellen Range ab, wird aber durch den Zuwachs bei den Öko-Angeboten überkompensiert.

Kannibalisierungsangst

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

Variante (a) positiver Image-Effekt durch Öko-Angebot:

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

Die Variante (a) basiert auf einem positiven Image-Spill-Over-Effekt für den Öko-Konsum allgemein. Diese Befürchtung ist z.B. bei Marken-Herstellern von Getreideprodukten anzutreffen. Dabei handelt es sich um ein zeitbedingtes Problem, denn der Käufer wandert zu anderen Herstellern ab, weil der Hersteller zu wenig Öko-Alternativen anbietet. Die Brückenfunktion bliebe dann für den Markenanbieter ungenutzt. Die Breite des Öko-Produktsortiments müsste bei Absatzerfolg schnell ausgedehnt werden, um die Kannibalisierung zu verhindern. Zitat: *„Wenn das erfolgreich läuft mit Bio, kann ich mir vorstellen das gesamte Sortiment in Bio-Qualität zu spiegeln.“*(Interview P 33)

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

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

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

Die konkrete Ausprägung der Kannibalisierungsgefahr hängt also von der Produktgruppe und den Hauptzielgruppen eines Herstellers bzw. einer Produktsortiments ab. Die Diskussion über das Problem findet in der Wirtschaft auf einer sehr schmalen empirischen Datenbasis über das Verbraucherverhalten statt. Hinter der anhaltenden Diskussion um die Diskriminierungsgefahr verbergen sich sehr häufig persönliche Vorbehalte gegen Öko-Produkte (s.u.), denn gegenüber anderen hochpreisigen Premiumangeboten werden diese Bedenken nicht erhoben. Zur Klärung auf der Sachebene mangelt es an einer spezifischen Konsumentenforschung zum Thema Diskriminierungsgefahr. Wie notwendig dies ist belegt ein Zitat: *„Aber auch bei kompletter Umstellung auf Bio könnte es zu einer Kannibalisierung kommen der Erträge kommen. Das ist eine Frage der Margen.“* (Interview P 32).

Öko-Markt – ein Markt ohne Marken

Infolge der eben diskutierten Preisprobleme, Diskriminierungs- und Kannibalisierungsbedürfnissen ist das Engagement der klassischen Marken-Hersteller im Öko-Markt sehr gering geblieben. Die wenigen großen Hersteller, die neben ihren konventionellen Produkten eine Öko-Range produzieren, sind kaum bereit, diese aktiv zu bewerben. Als Resultat stellt sich der Öko-Markt für die breite Bevölkerung und damit die Masse der gelegentlichen Öko-Konsumenten als ein Markt ohne Markennamen dar. Selbst die wenigen Markenhersteller, die eine aktive Bio-Positionierung angehen (eigentlich nur Bonduelle), bleiben mit ihrem Öko-Angebot unter der Wahrnehmungsschwelle.

Exkurs zu den Marken im Naturkosthandel: Die Bekanntheit der Marken im Naturkosthandel (Firmen wie Allos, Voelkel, Rapunzel, Naturata, etc.) geht über Teile der Öko-Stammkundschaft und d.h. wenige Prozente der Bevölkerung kaum hinaus. Die bekannteste Öko-Marke in Deutschland dürfte „Hipp“ mit Babykost sein. Allerdings ist es Hipp nicht gelungen, seine Markenwirkung auf Bereiche außerhalb des Babykost-Marktes zu erweitern. Bio-Frischgemüse unter dem Markennamen „Hipp“ konnte sich nicht breit etablieren.

Keine Markterschließung ohne Marken

Es gilt in der Lebensmittelindustrie und im deutschen Handel als Erfahrungswert, dass es bislang keinen Markt gab, der durch Handelsmarken aufgebaut wurde. *„Innovative Märkte wurden von Marken gemacht.“* (Interview Nr. P11; P53). Marken bieten dem Konsumenten mehr als nur den „Öko-Nutzen“. Eine Marke repräsentiert: *„Anspruch, Sicherheit, Geschmack. Denn eine Marke muss auch schmecken“* (Interview P54, P54). Genau in diesen Bereichen weisen die Öko-Eigenmarken des Handels (Füllhorn, Bio-Werkost, Naturkind etc.) Imagedefizite auf, denn aus Sicht der Verbraucher handelt es sich dabei um „No-Name-Öko-Produkte“. Daher stehen sie nur für den „Öko-Nutzen“, konkurrieren aber preislich mit den Premium-Angeboten in ihrer jeweiligen Produktgruppe. Beispiel: Der Absatz von Weihenstephaner Frischmilch oder Landliebe Frischmilch übersteigt den Absatz von Öko-Milch im LEH um ein Mehrfaches, obwohl es sich bei Öko-Milch um ein besonders umsatzstarkes Öko-Produkt handelt. Entsprechend gering ist der Anreiz für die Molkerei Müller oder die Molkerei Campina, ihre Top-Marken auf Öko-Rohstoffe umzustellen.

Warum reicht der Öko-Nutzen nicht aus? Die Konsumentenforschung zeigt, dass Öko-Produkte nicht für den besten Geschmack stehen. Laut der Emnid-Umfrage vom April 2003 geben nur 12% der Kunden den Geschmack als wichtigen Motivationsgrund für die Verwendung von Öko-Lebensmitteln an (siehe Kap.2.2). Aus dem konventionellen Handel wird berichtet, dass Verköstigungen bei Konsumenten zu *„Aha-Erlebnissen führen, dass es gut schmeckt, obwohl es Bio ist“* (Int. LEH). Es bedürfte für die Markterweiterung dringend der Überwindung des Vorurteils, dass Öko-Produkte gesund und vollwertig, aber nicht lecker sind („Genuss-Barriere“). Bei Dominanz der Handelsmarken im LEH wird dies nach den vorliegenden Erfahrungen nicht gelingen.

4.1.2 Marken erschließen Märkte

Genau an dieser Nutzen- und Image-Lücke von Öko-Gattungsprodukten muss gearbeitet werden, um die Entwicklungsblockade des Öko-Marktes aufzubrechen. Ein bisher nahezu unerschlossenes Instrument zur Neupositionierung sind Öko-Produkte von klassischen, konventionellen Markenartiklern. Öko-Produkte von klassischen Markenartiklern bieten eine Nutzenkopplung aus dem Öko-Nutzen und dem Marken-Image. Öko-Markenartikel können eine **Brückenfunktion** übernehmen, die qualitätsorientierte Käufer im LEH zum Öko-Konsum hinführt. Sie bieten die Chance für neue Impulse im Öko-Absatz im LEH, indem der Kundenkreis deutlich erweitert wird. Umgekehrt erwarten im Öko-Markt engagierte Markenhersteller eine wechselseitige Aufwertung von Bio- und Markenimage und einen zusätzlichen Schutz vor der Austauschbarkeit mit No-Name-Produkten (Discount-Produkten). Öko-Angebote sind für die Ernährungsindustrie an sich interessant, denn: *„Wir sind die letzten Jahre so innovativ gewesen, da kann nicht mehr viel kommen, da haben wir Jahre daran gesessen. Eine Weiterentwicklung der Marke wird immer schwieriger und da ist es ganz offensichtlich und nahe liegend das Thema Bio in der Markenführung zu berücksichtigen.“* (Interview P.53/54). Mit dem Slogan **„Marke adelt Bio – Bio adelt Marke“** wurde dieser wechselseitige positive Synergie-Effekt auf einem unserer Forschungsworkshops bedacht.

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

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

Zum Teil wird unter anderen Namen, also mit einer Zweitmarken-Strategie vermarktet: Grabower – Öko-Marke „Bio-Back“, Meica – Öko-Marke „Krusenhof“, Wagner-Pizza – Öko-Marke „Unsere Natur“ (mit Absendermarke auf der Rückseite)

Selbst Maggi war schon einmal in Österreich mit Öko-Produkten aktiv; in Deutschland gibt es Öko-Angebote von Maggi nur für den Großverbraucher-Bereich. Hilcona, ein bekannter Hersteller von gekühlten Pastagerichten hat seine Öko-Angebote Ende 2003 vom deutschen Markt zurückgezogen und bietet sie nur noch in Österreich und der Schweiz an. Andere produzieren zwar Öko-Produkte; tun dies aber nur in Lohn-Verarbeitung.

Der Öko-Markt wird von vielen dieser Firmen als strategisches Feld mit sehr guten Zukunftschancen in den gesättigten Lebensmittelmärkten angesehen. Mit Öko-Produkten kann man seinen Vorsprung im Qualitäts- und Innovationsverständnis und damit einen Markenwert demonstrieren.

Einzelne Absatzzahlen von Herstellerseite belegen, dass Öko-Markenprodukte deutlich mehr Käufer im LEH finden als Öko-Handelsmarken des LEH. Ein großer Markenanbieter von Getreidespezialitäten rückte mit einem einzigen Öko-Produkt quasi sofort zum Marktführer im betreffenden Segment im LEH auf (Umsatzanteil des einen Produktes am betreffenden Öko-Segment im LEH ca. ein Drittel). Ein hohes Absatzpotenzial für die Nutzung bekannter Markennamen im Ökomarkt bescheinigt eine aktuelle Studie (Enneking, U.; Lüth, M.; Spiller, A., 2003). Die Studie sieht bei konsequenter Marken- und Qualitätsausrichtung im Marketing produktgruppenbezogene Öko-Absatzpotenziale bis zu 50%! Bei der Nutzung des Markennamens fordern die Autoren einen konsequenten Imagetransfer. Die Verwendung des Markennamens sei nur Erfolg versprechend bei Beibehaltung des marken- und produkttypischen Erscheinungsbildes. Als Beispiel wird die Öko-Range von Bonduelle genannt. Der bekannte Tiefkühl-Pizza-Hersteller „Wagner“ könne hingegen den Imagetransfer für seine Öko-Pizza nicht nutzen, da nur mit einer sehr verdeckt auf der Rückseite angebrachten Herkunftsmarke und einem vom gewohnten Erscheinungsbild abweichenden Verpackungsdesign gearbeitet wird. Die Autoren bezeichnen dies als fehlendes Corporate Design des Öko-Angebotes.

Fehlende Investitionen im Marketing

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

rungskreislauf. Das Vorurteil „*der Kunde will nicht Öko-Produkte kaufen, obwohl wir sie doch seit Jahren anbieten*“ (Int. LEH) wird immer wieder selbst bestätigt.

Der vorherrschende Pessimismus stellt eine erhebliche Entwicklungsbarriere für den Öko-Markt im LEH dar. Es wird von Öko-Produkten eine relativ kurzfristige Amortisation erwartet – meist setzt man eine Jahresfrist – ohne dass man aber bereit wäre, überproportional zum Umsatz und d.h. entsprechend der hohen Erwartungen in Marketing-Begleitmaßnahmen zu investieren. So entsteht ein Misserfolgs-Teufelskreis aus Öko-Angeboten, deren Bekanntheit und Nutzen bei den Konsumenten unter der Wahrnehmungsschwelle bleiben, deren Umsätze deshalb stagnieren und in deren Promotion man allein aufgrund dieser geringen Umsätze nicht zu investieren bereit ist.

Öko-Produkte brauchen Marketingkonzepte

Öko-Produkte führender Markenhersteller werden ohne Marketingdruck und d.h. Pull-Wirkung ins Regal gestellt und zeitigen sehr viel geringere Umsätze als die konventionellen Angebote. Auch Öko-Produkte von Markenherstellern brauchen begleitende Marketing-Konzepte. Nur die Öko-Ware herstellen und sie ins Regal stellen, reicht für den Absatzerfolg nicht aus. Der Öko-Markt erschließt sich nicht von selbst. Dazu muss man aber zu Investitionen in das Marketing seiner Öko-Produkte bereit sein. Diese Investitionsbereitschaft im Öko-Markt ist im Markenbereich selten anzutreffen. Das als gering erachtete Marktpotenzial (s.o.) wird von den meisten Herstellern als Argument angeführt, dass sich Investitionen nicht rentieren. „Wir sind Massenanbieter. Öko liefert nicht die Umsatzmengen, die wir benötigen, um gesonderte Aktivitäten zu rechtfertigen.“ (Int. Ernährungsindustrie).

Zusammenfassung Marketingprobleme Markenhersteller

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

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

Marketingmaßnahmen fehlen für Öko-Angebote – es gibt sehr selten Werbung für Öko-Markenartikel. Somit fehlt die Pull-Wirkung.

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

Wahrnehmungsbarriere - die fehlende Werbung und schlechte Platzierung kleiner Produkt-Sortimente führen dazu, dass die Öko-Angebote von den Konsumenten am Point of Sale übersehen werden. „Ach, das gibt es von Firma xy in Bio-Qualität?!“ ist eine typische Konsumentenreaktion.

Preisbarriere – das Preis-Leistungs-Verhältnis wird in den seltensten Fällen erklärt oder emotional aufgeladen. Der Mehrwert, der hinter dem Mehrpreis steht, wird von den Kunden nicht verstanden oder nicht als wertvoll angenommen. Der Preis der Öko-Produkte erscheint

ohne Nutzenkenntnis viel zu hoch. Der Öko-Nutzen alleine wird offenbar von der Mehrzahl der Verbraucher als zu gering erachtet.

Überzogene Preisaufschläge – es wird in einigen Fällen mit sehr hohen Aufschlägen für die Öko-Varianten gearbeitet. Dies ist den kleinen Stückzahlen und der langen Verweildauer im Regal geschuldet, führt aber zu einem sich selbst verstärkenden Negativkreislauf von immer geringeren Umsatzmengen und steigenden Stückkosten.

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

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

Produktionstechnische Umsetzung

Die Verfahrenstechnik der Öko-Produktion bereitet den konventionellen Herstellern kaum Probleme. Der Umgang mit den Restriktionen im Bereich Zusatzstoffe führt zu Lernkosten, wie sie allgemein beschrieben wurden. In der Einführungsphase werden daher die Lernkosten als ein Einstiegshemmnis angeführt. Kleine Chargen führen in den großen Verarbeitungsanlagen zu überproportional hohen Rüstkosten und zu „Spülverlusten“ im Fließverfahren.

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

Bei einigen Rohstoffen führen die angebotenen Größeneinheiten und Gebindeformen (z.B. Sackware statt Bigpacks oder Loseware) zu erheblichen Behinderungen im Fertigungsprozess und stellen einen weiteren Kostentreiber der Öko-Produktverarbeitung dar. Die aus Sicht großer Verarbeiter zersplitterten Zulieferstrukturen im Ökobeschaffungsmarkt werden von den Mitarbeitern schnell als zu aufwändig und lästig empfunden. Das „Zusammensuchen“ kleiner Partien führt zu hohen Such-, Organisations- und Kontrollkosten und stellt somit wiederum einen Kostentreiber dar. Von einigen Markenartiklern ist bekannt, dass es mehrere Jahre gedauert hat, eine Öko-Rohstoffmenge zusammen zu bekommen, um eine anvisierte Distributionsdichte mit dem verarbeiteten Produkt von 40 bis 50 Prozent erreichen zu können.

Projektmanagement

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

eine typische Aussage dafür. Das Aufgabenfeld Bio ist sehr häufig die Nebenaufgabe für einen Product-Manager. Dieser Aufgabe kommt nie die A-Priorität zu. Ist die Motivation gering (s.u.), wirkt die Betreuung des Öko-Segments häufig wie ein Geschäftsbereich, in dem nur „Dienst nach Vorschrift“ betrieben wird.

Als Erfolgsfaktor sieht es ein Manager daher an, dass Öko-Vorhaben als eigene Business-Unit angesiedelt werden müssten (Int. P 23). Alternativ bedarf es mindestens eines mit Kompetenzen ausgestatteten hauptamtlich Verantwortlichen, der mit genügend Zeit für den Aufbau dieses Geschäftsbereichs auszustatten ist.

Querschnittaufgabe

Bei der Umsetzung von Öko-Projekten liegt ein bedeutendes Problempotenzial innerhalb der Firmen (sowohl Hersteller als auch Handel), da ein Öko-Projekt nahezu alle firmeninternen Bereiche mit spezifischen Anforderungen betrifft. Das Produkt-Portfolio einer Öko-Range liegt zudem quer zum im Handel mittlerweile vorherrschenden Category-Management. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass nahezu jede Abteilung in der Lage ist, ein Öko-Projekt zu Fall zu bringen, während ein Erfolg nur im Zusammenspiel der Abteilungen möglich ist. Der externen Vermarktungskette entspricht der Abstimmungsbedarf in der internen Kette zwischen den Abteilungen. Dies gilt für alle (größeren) Unternehmen in der Vermarktungskette, wie die folgende Abbildung 4-1 verdeutlicht. Auch intern müssen die Aufgaben koordiniert sein. Siehe Kapitel 5 Schnittstellenprobleme.

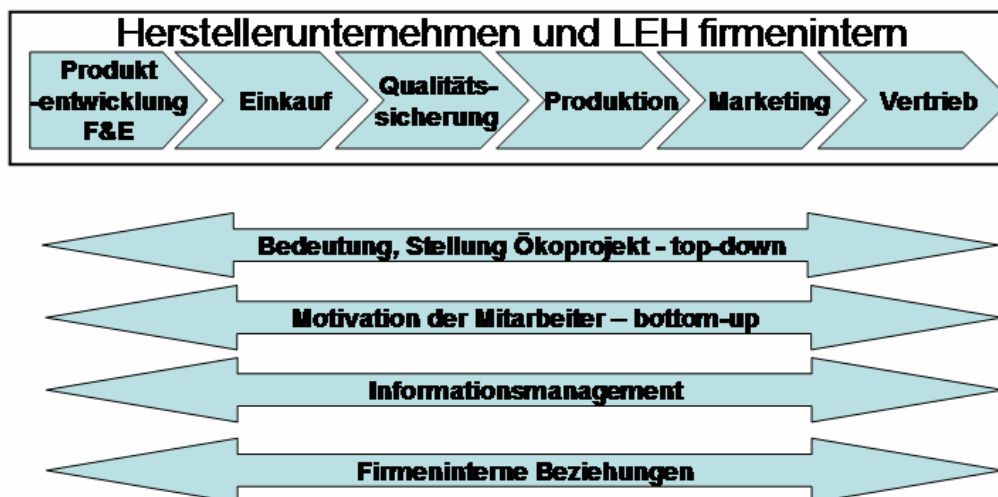


Abbildung 4-1 Firmeninterne Schnittstellenprobleme – Öko als Querschnittsaufgabe

Daher muss auch bei einer Spezialisierung in einer Business-Unit die Einbindung der anderen Abteilungen berücksichtigt werden, denn von deren positiver Beteiligung hängt der Umsetzungserfolg der Querschnittsaufgabe Öko-Projekt ab.

Es wurden folgende Problemfelder im firmeninternen Management herausgearbeitet.

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

4.1.4 Probleme auf menschlicher Ebene

Motivationsdefizite

Es besteht eine auffällige Diskrepanz zwischen den positiven Aussagen über den Zukunftstrend Öko-Markt, der Suche nach echten Abhebungsmöglichkeiten im Markenbereich und den Erkenntnissen der Marktforschung einerseits und den vielen Vorbehalten gegen ein offensives Engagement im Öko-Markt andererseits. Die Sachargumente, die auf Marketingebene gegen Öko-Strategien sprechen, wurden oben ausführlich dargestellt – vor allem die Diskriminierungs- und Kannibalisierungsbefürchtungen. Dennoch sprechen viele Beobachtungen dafür, dass die Investitionszurückhaltung nicht allein und nicht vorwiegend aus rationalen Erwägungen im Marketing resultiert, sondern auf psychologischen Widerständen und Motivationsproblemen fußt.

Imageprobleme

Der Widerstand gegen das Öko-Thema spiegelt sich in Aussagen von Managern über Öko-Produkte wider. Häufig sind Öko-Produkte bei Managern aus der konventionellen Lebensmittelindustrie mit negativen Imagestereotypen verbunden. Öko gilt als zu teuer und besonders bei großen Markenartiklern als ein Gegensatz zum Premiumartikel. Eine typische Aussage von Vertretern großer deutscher Markenartikler in Messegesprächen lautete: „**Wir stehen für Genuss, und Bio ist eine andere Sache.**“ Darüber hinaus können sich viele der Gesprächspartner in der Ernährungsindustrie anscheinend nicht vorstellen, dass für Öko-Produkte mehr bezahlt werden würde. Angesichts dieser Einschätzung ist es nicht verwunderlich, dass die meisten Markenartikler bislang zu wenig Nutzen in einem Öko-Engagement sehen. So bleiben die Produktinnovationen auf den Lebensmittelmessen konventionell: präsentiert werden z.B. Molkereiprodukte als Energy- und Wellnessdrinks, abgefüllt in Plastikfläschchen in allen erdenklichen Formen. Öko-Produkte werden hingegen, von seltenen Ausnahmen abgesehen - wie beispielsweise der Bio-Werbekampagne von Bonduelle, nicht mit „Werbepower“ präsentiert und sind quasi zum Schatten-Dasein verdammt. Die Hersteller von Tiefkühlgerichten „FRoSTA“ präsentierte beispielsweise auf der wichtigsten Branchenmesse „Intercool“ im Herbst 2002 sehr aufwändig seine neue Produktlinie an Fertiggerichten mit dem „Frosta-Reinheitsgebot“, aber nicht seine Öko-Produkte.

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

andere Produkt-Gattung stünde (Interview P. 57). Darum habe man mit einer eigenen Öko-Marke begonnen. Im konventionellen Bereich wird jedoch der Transfer der Markenbezeichnung auf eine andere Gattung vollzogen. Also liegen andere Vorbehalte als die im Gespräch geäußerten vor. Sind die Vorbehalte nun unbewusst oder nur ungenannt? Bei einem zweiten Kontakt äußert man sich dann auch anders: man habe Angst, den Handel durch Doppelpositionierung in Öko-Qualität und konventionell unter einem Namen zu verwirren. Auch hinter dieser Unsicherheit verbirgt sich häufig ein Motivationsproblem, denn das Problem der Image-Beeinflussung tritt bei jedem Produkt-Sortiment auf, das man neu einführt. Die Befürchtung eines negativen Spill-Overs wird für Premiumvarianten aber offenbar nicht gesehen. Die Angst führt bei einigen Herstellern zu einer wankelmütigen Haltung gegenüber ihren eigenen Öko-Angeboten, einer quasi opportunistisch wirkenden Haltung.

Dabei ist der Widerspruch zwischen Öko-Produkten und Genuss seit Jahren durch Praxisbeispiele widerlegt: Viele Unternehmen im In- und Ausland, z.B. Billa in Österreich im Molke-reiprodukte-Sortiment, demonstrieren, wie die Nutzenbündelung aus Öko-Produkt, Genuss und Lifestyle positiv in Markterfolg umgesetzt werden kann. Diese Vorbilder werden zu wenig wahrgenommen, bzw. als Nischenerscheinungen oder nicht auf den deutschen Markt übertragbar abgewehrt.

Sachproblem oder Motivationsbarriere

Es ist zunächst schwer zu erkennen, ob sich hinter den angeführten Sachproblemen eine Motivationsbarriere verbirgt. Die bereits erörterten Probleme der Markenführung stellen gewichtige Sachargumente dar. Es ist das Anführen immer neuer Ja-Aber-Barrieren und das passive Abwarten im Ökomarketing, das bei manchen Herstellern auf ein Primat psychologischer Widerstände und auf Motivationsprobleme schließen lässt. Wenn in einer engen zeitlichen Abfolge immer neue Argumente gefunden werden, die eine eben gefundene Lösung verhindern, ist von einem psychologischen Widerstand auszugehen. Es ist dann, als wäre man froh, mit einem Logistikproblem oder der Diskriminierungsgefahr einen Vorwand gefunden zu haben, sich nicht mit dem ungeliebten und komplizierten Thema Öko-Produkte beschäftigen müssen.

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

- (1) LEH kein Regalplatz für Öko-Produkte und keine Sortimentspflege
- (2) Zusätzlicher Regalplatz Voraussetzung
- (3) Vertrieb überfordert bei plötzlicher Ausdehnung
- (4) Hausinterne Management-Kapazität reicht nicht aus
- (5) Diskriminierungsangst – Markenkern passt nicht zu Bio

Welche Bedenken liegen nun wirklich vor?

Wir interpretieren das Verhalten als

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

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

Den Mechanismus stellt für die Ernährungsindustrie die folgende Abbildung 4-2 dar. Die Ja-Aber-Barriere führt zur negativen Antwort auf die „Gretchenfrage“ ‚*wie hältst Du es mit Deiner Öko-Strategie?*‘. Wir beobachten, dass Öko-Produkte hergestellt werden, aber keine aktiven Marketing-Maßnahmen zur Erzeugung einer Pull-Wirkung ergriffen werden. So werden die Mehrkosten den Kunden gegenüber nicht mit Zusatznutzen erklärt. Als Effekt des nicht bekannten Nutzens ist keine Mehrzahlungsbereitschaft seitens breiterer Konsumentengruppen, vor allem bei den gelegentlichen Öko-Käufern vorhanden. Dass das Öko-Angebot nicht mit der üblichen Marken-Power eingeführt wird, liegt an den „Ja, aber...“ Barrieren.

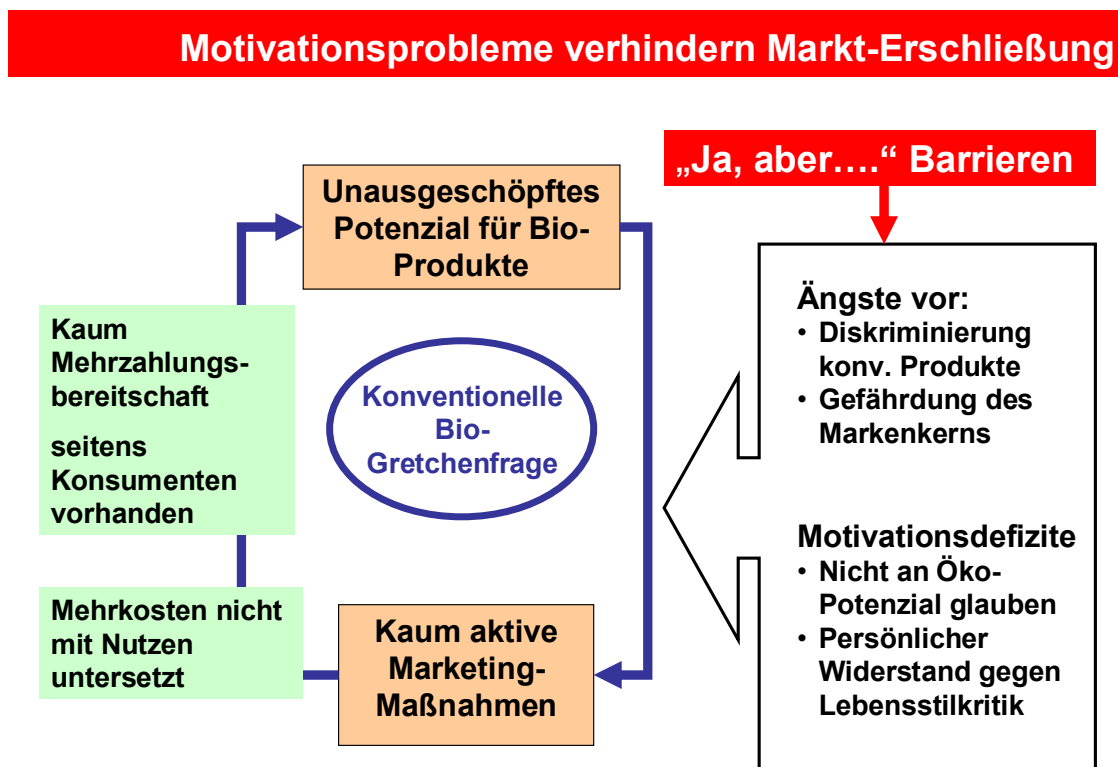


Abbildung 4-2 Ja, aber.. Barrieren gegenüber Öko-Projekten in der Ernährungsindustrie

4.1.5 Spezielle Probleme nach Produktgruppen

4.1.5.1 Obst & Gemüse

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

Produktion

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

Kostentreiber kleine Mengen

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

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

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

Ein Lkw mit 33 Paletten verursacht etwa die selben Transportkosten wie die Einzeltfrachttarife für 5 Paletten. „Wenn ich einen kompletten LKW in Deutschland rumfahre, ich glaube, es ist ganz egal wohin, mehr als 1000 Euro wird ein kompletter LKW nicht an Frachtgut kosten. Wenn ich aber Einzelpaletten fahre, fragen sie mal bei [Spedition xy], was haben wir da für Preise, das sind ja schreckliche Preise, 250 Euro die Palette oder so ähnlich. Das ist der drei- bis vierfache Preis, den konventionelle zahlen.“ (Interview P.5, Zeilen 721:728). Mit den Öko-Produkten alleine kriegt man selten den Lkw ausgelastet für die Belieferung der LEH-Läger, ganz zu schweigen von den einzelnen Outlets. Die Mengenunterschiede sind gigantisch: „Wenn wir jetzt mal Citrusfrüchte aus Spanien nehmen, dann machen wir vielleicht in der Woche 50 Lkws Clementinen. Bei Bio, wenn es hochkommt, 20 Paletten“ (weniger als eine Lkw-Ladung) (Interview P 1: Zeilen 1108:1111). Die Mehrkosten des Öko-Marktes sind aus Sicht der Frische-Anbieter zu großen Teilen ein Distributionsproblem! „Wir brauchen viel mehr Kunden, um die gleiche Menge umzusetzen, wie die konventionellen Kollegen.“ (Interview P.5, Zeilen 810:819)

Aber auch die Sortierung und Aufbereitung, Verpackung der Ware führt zu Kostennachteilen. Der Öko-Anteil am Umsatz ist bei konventionellen Abpack- und Handelsbetrieben noch verschwindend gering. „Die Veredelung wird teurer. Ich habe weniger Menge, muss die auf bestimmten, getrennten Packmaschinen laufen lassen. Und die Auslastung einer Packma-

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

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

Markt und Marketing

Die Präsentation und Warenpflege am POS ist häufig mangelhaft. Dadurch entsteht der Eindruck vom gammigen Öko-Obst. Außerdem entscheidet die Platzierung am POS, ob das Öko-Angebot überhaupt wahrgenommen wird. Da Obst und Gemüse von den Kunden spontan ausgewählt werden, schreckt eine schlechte Warenpräsentation vom Impulskauf ab. Es muss gerade von hochpreisigen Angeboten eine *Magnetwirkung* ausgehen, laut Händler die Frage: *„Wie kriegen wir das für Bio geregelt, dass Bio spontan gekauft wird?“* Das ist die wichtigste Aufgabe, die der LEH vor Ort übernehmen muss. *„Die (Verkäufer) brauchen eigentlich eine Arbeitsanweisung: Wie gehe ich mit Bio um, wie motiviere ich meine Konsumenten?“* (P 1, 404:407, 1381:1382). Die ansprechende Präsentation scheitert vielfach an firmeninternen Widerständen im LEH: *„Bio läuft nur da gut, wo es spezielle Einkäufer für Bio gibt, wie bei COOP Schleswig-Holstein, Tegut, etc. Die anderen lassen es vergammeln. Es funktioniert auch nicht mit Druck: Ihr müsst Bioprodukte listen als Vorgabe von oben. Das wird unten boykottiert.“* (Interview P.5). Demzufolge fehlt es im LEH an der Motivation.

Markt Organisation

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

„Das beziehe ich jetzt gerade auf Bio. – Ich habe dann Unsicherheitsfaktoren: Hat der nur nächste Woche die Ware, hat der übernächste Woche auch noch Ware, kann ich mit dem überhaupt planen? Nur weil er einmal am billigsten ist, würde ich ihn ja nicht nehmen. Wie wird eigentlich die Sicherheit bei ihm gehandhabt? Da muß ich wieder dreimal fragen: Hast du diese Zertifizierung, hast du dies, hast du das, hast du jenes? Nur sagen kann er mir alles, schreiben kann er mir auch alles. Aber das Vertrauen, das braucht Zeit. Also sich kurzfristig auf dem Spot-Markt mit Bio einzudecken, würde ich keinem empfehlen. Und deswegen diese Kooperation.“ (P1: Zeilen 1333:1345)

4.1.5.2 Öko-Fleisch

Produktion

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

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

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

Markt und Marketing

Die Fleischvermarktung ist seit Jahren das größte Problem im Öko-Markt. Die Vermarktung von Öko-Fleisch leidet unter dem Gesamttrend im Markt.

Übergeordnete Trends am Fleischmarkt

- Der Überschuss an Rindfleisch hat sich in der EU verschärft, nachdem der Rindfleischkonsum infolge der BSE-Krise dauerhaft ca. 20% niedriger liegt. Aus dem Überangebot resultiert ein Preisdruck auf Rindfleisch.
- Steigender Anteil Selbstbedienungsware - der Anteil der Selbstbedienungsware bei Fleischwaren und Wurst ist von 31,3% 1994 auf 44,8% 2001 und auf 51% im 3. Quartal 2002 gestiegen! (Quelle: GfK in LZ 10.01.2003)
- Zunahme der Fleischvermarktung und neuerdings auch Frischfleischangebote über Discounter führt zu sinkenden Endverbraucherpreisen.
- Beide Tendenzen führen zum Abbau von Bedientheken in Supermärkten.
- Das von den Konsumenten wahrgenommene Preisniveau für Fleisch wird über Aktionspreise weiter abgesenkt.
- Die Preisschere zwischen konventionellen (Sonder-) Angeboten und Öko-Fleisch hat sich in den letzten Jahren vergrößert.

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

Preisbarriere

Die Schlachtung und Zerlegung von Öko-Fleisch ist nicht teurer als normales Fleisch. Der Preis-Unterschied liegt im Einstandspreis und in den zu weit gestreuten Vermarktungsmöglichkeiten. *„Das wäre bezahlbar, wenn Bio einen Markt von 10% hätte, dann wäre es bezahlbar. Dann könnte man es auf spezielle Läden verteilen.“* (Interview P37, 468:472)

Wachstum wird nach dem nächsten Fleisch-Skandal erwartet. Eine langfristige BSE-Krise ist in Deutschland ausgeblieben. Im Jahr 2000 traten 7 BSE-Fälle, im Jahr 2001 traten 125 Fälle und im Jahr 2002 traten 104 Fälle auf (Quelle AgE in LZ 10.01.2003). Insgesamt gab es bis Ende 2002 nur 236 BSE-Fälle in Deutschland. Im Januar 2004 reichten allerdings ei-

nige bekannt gewordene Unregelmäßigkeiten in der flächendeckenden BSE-Kontrolle aus, um Rindfleisch wieder negativ in die Schlagzeilen zu bringen. Aber so ein Statement *„Die nächste Lebensmittelkrise kommt bestimmt! Das ist so, das wird auch so sein.“* (Interview P.14, Zeilen 874:875). Und das wird den Absatz wieder antreiben.

Problem Verwertung des gesamten Schlachtkörpers

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

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

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

Markt und Marketing - Positionierung von Frischfleisch im LEH

Generell wird von den Unternehmen der Anfang als sehr mühsam beschrieben, *„da die Nachfrage sehr ausgewählt war. Wir haben uns immer mit Nischen beschäftigt und wurden immer ein bisschen belächelt“* (Interview P. 29) Vorteilhaft ist die Zusammenarbeit mit großen Verarbeitern z.B. aus der Babynahrungsbranche.

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

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

Marketing über Markenqualität

Frisch-Fleisch wird konventionell zu Tiefpreisen als Aktionsware verkauft. Marketing über Markenqualität ist bei Fleisch kaum machbar. „In der Wurst haben wir Marken, also, je tiefer sie in die Verarbeitung reingehen. Aber bei Frischfleisch haben wir keine Marken.“ (Interview P37: 850:852). Alle Versuche, Markenprogramme für Frisch-Fleisch aufzulegen, sind nach Einschätzung der Ernährungsindustrie gescheitert. Entsprechend der reinen Preis-Mengen-Positionierung stehen keine Marketingetats zur Verfügung. Um daran etwas zu ändern. Die besten Teilstücke verkaufen die Verarbeiter am liebsten nach Frankreich, wo Fleischqualität differenziert bezahlt wird (Interview P. 14).

Marktstrukturprobleme

Logistik wird vor allem von großen Fleischverarbeitern angeführt. Hier wird die Distribution aufgrund der hohen hygienischen und technischen Anforderungen an die Kühlkette und der kleinen Mengen als die größte Schwierigkeit für die Expansion angeführt. Bei kleinen Mengen entstehen sehr hohe Kosten. Da gleichzeitig der hohe Preisabstand in der Bio-Fleischvermarktung ein besonders großes Hemmnis darstellt, wird in der Logistik ein Expansionshemmnis angesehen.

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

Motivation

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

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

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

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

4.1.5.3 Molkerei-Produkte

Produktion

Der Absatz von Öko-Molkereiprodukten ist zwar stetig gestiegen, aber seit Jahren ist das Marktsegment von einem starken Überangebot geprägt. Der deutsche Markt wird außerdem von auch von Importen, insbesondere aus dem Öko-Milch-Überschussland Österreich bedrängt. Auf der Erzeugerstufe ist daher der Öko-Aufschlag gering geblieben. Etwa 60 Molkeereien erfassen in Deutschland Öko-Milch getrennt (Madsen, G.; Wendt, H, 2004). Ein strukturelles Problem haben diese Molkereien gemein – die Erfassungskosten für Öko-Milch sind höher als für konventionelle Milch. Die getrennte Verarbeitung und Lagerung der häufig kleinen Chargen ist ein weiterer Kostentreiber. Die Nutzung der bestehenden Produktionsanlagen ist hingegen kein Problem, vorausgesetzt die Öko-Milch-Menge ist groß genug, um nicht nur die Spülcharge beim Übergang zu bilden. Die Mehrkosten in der Öko-Milchverarbeitung entstehen – gewisse Mindestmengen vorausgesetzt – also nicht im Verarbeitungsprozess an sich. Es gilt also die Losgrößen in der Verarbeitung zu steigern, um zu rationelleren Stückkosten zu gelangen.

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

Markt und Marketing

Die Bedeutung des Absatzkanals LEH ist für Öko-Molkereiprodukte besonders groß. Dies zeigen aktuelle Untersuchungen der GfK aus dem Jahr 2003 im Auftrag der ZMP, nach denen 26% der Öko-Einkäufe im LEH auf Molkereiprodukte entfallen, während es im Naturkosthandel „nur“ 17% sind (ZMP, 2004). Das Öko-Sortiment im LEH ist auch im Bereich Molkerei-Produkte sehr viel schmaler.

Bedeutende Markenartikler sind außer „Bärenmarke“ im Öko-Markt nicht aktiv. Der Absatz wird ganz klar von den Öko-Handelsmarken bestimmt. Die bedeutendste Öko-Molkerei sowohl im LEH als auch im Naturkostfachhandel ist die Andechser-Molkerei, die aufgrund ihres Schwerpunktes eher den Naturkostherstellern zuzuordnen ist. Die geringe Bedeutung von Marken führt zu einer besonders labilen Preisstellung der Molkereien. Es gibt in der Branche einen Preiskampf in der Konkurrenz um die Abfüllung der Öko-Handelsmarken. Angesichts des starken Überangebotes ist dies fast unvermeidlich. Dies gilt auch für die südlichen Nachbarländer Schweiz und Österreich. *„In den ersten 5 Jahren war Bio ein strategischer Vorsprung, den wir hatten und so lange wie möglich erhalten wollten. Dann kam die Konkurrenz und heute ist es sehr schwierig, preislich sind wir unter Druck geraten. So haben wir z.B. die Trinkmilch bei [einer LEH-Kette] verloren.“* (Interview P.16)

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

Entwicklungsbarriere des Öko-Konsums und die Gattungsprodukte sind im konventionellen Molkereibereich extrem preiswert.

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

Die Anforderungen des Marktes und die Kostenvorteile größerer Verarbeitungsmengen wird eine Konzentration in der Verarbeitungsstruktur erfordern. Da Kooperationen im Molkereibereich offenbar selten gelingen, wird sich der Konzentrationsprozess hauptsächlich über den Verdrängungswettbewerb vollziehen (Interview P 48). Dies zeigte sich 2003 im Ausstieg der Rhöngold-Molkerei Kaltensundheim aus der Öko-Verarbeitung.

Motivation, menschliche Faktoren

Im Bereich Verarbeitung von Öko-Milch ist die Haupt-Motivation in den großen konventionellen Strukturen die Besetzung der Marktnische. Darüber fordern die Öko-Erzeuger in den Regionen, die getrennte Erfassung und Verarbeitung. Sie wechseln sonst zu konkurrierenden Molkereien. Die zweite Motivation ist folglich die Angst, Lieferbetriebe zu verlieren. Eine stärkere Öko-Motivation findet sich erst in Molkereien, die dem Öko-Markt eine bestimmte strategische Funktion in ihrer Marketingausrichtung beimessen (Interview P.23)

Kooperation

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

Diese Interviewsequenz zeigt einen zweiten Weg neben der Preis-Mengen-Strategie auf, nämlich die strategische Partnerschaft mit dem Handelskunden. Die Spezialisierung ermöglicht eine Alleinstellung zu erlangen. Dies kann aufgrund der Austauschbarkeit aber nicht für Trinkmilch u.ä. Gattungsprodukte gelten.

4.1.5.4 Trockenprodukte

Produktion

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

che Produktion würde sich nicht rentieren. Die Verarbeitung erfolgt teilweise nur ein bis zwei mal pro Jahr (Interview P 43).

Die geringen Umsatzmengen erschweren es, Produktdifferenzierungen einzuführen, weil dadurch die Losgrößen noch kleiner würden. Außerdem erhöhen komplizierte Rezepturen sehr die Rohstoffkosten. Viele spezielle Rohstoffe sind in Öko-Qualität sehr teuer.

Distribution

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

Markt und Marketing

Mit dem Angebot an Trockenprodukten wurde das Öko-Sortiment im LEH eröffnet. Das hat bis heute zum Eindruck eines Körner-Sortiments geführt. Wo sonst findet man in einem Supermarkt ganze Getreidekörner, noch dazu in einer eher asketisch anmutenden Tüte abgefüllt? Das Sortiment ist also in seiner Zusammenstellung auf die Zielgruppe der „überzeugten Öko-Käufer“ hin ausgerichtet. Dies verhindert die Zielgruppenerweiterung.

Das Trockensortiment über Öko-Eigenmarken präsentiert sich überdies sehr uniform. Diese Vermarktung führt zu einem geringen Qualitätseindruck. Einzelne Angebote von Markenartiklern belegen, dass die gleiche Produktrange unter bekannter Marken-Qualität wesentlich höhere Abverkaufszahlen findet (siehe 4.1.2 Marken erschließen Märkte, S. 34).

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

„Das ist natürlich ein Preistreiber (...), das sind Produkte, geringere Potentiale, geringere Umschlaggeschwindigkeiten in den Regalen: heißt für den Handel, er muss an allen Produkten, die er verkauft, mehr verdienen. Wir können [von unserem eigenen Marken-Produkt], sagen wir mal, im Durchschnitt in der Großfläche ein Päckchen pro Geschäft pro Woche verkaufen. Da stehen wir bestens da. Wenn Sie eine Handels-Marke nehmen, dann verkauft der Handel ungefähr 0,3 Päckchen pro Woche pro Geschäft. Dann muss er einmal im Monat die Hälfte seines Regals sozusagen ausräumen, weil er es nicht verkauft und die Produkte ablaufen können. Das heißt, bei dieser Umschlaggeschwindigkeit muss er da eine höhere Spanne drauf legen, denn ein Regalplatz muss eine gewisse Wertigkeit erfüllen.“ (Interview P 32 Zeilen 660-686).

4.1.5.5 Convenience-Produkte

Produktion

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

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

Andererseits nimmt der Anteil der Rohstoffkosten am Endproduktpreis mit steigendem Conveniencegrad rapide ab. Das macht es relativ einfacher, Öko im Preiswettbewerb mit den konventionellen Produkten zu etablieren. D.h., es kommt zu einer Abwägungsfrage, die letztlich von der Produktionsmenge abhängig sein wird. Erst ab einer größeren Produktionsmenge rechtfertigt es sich, überhaupt die vielen Komponenten für ein Öko-Convenience-Produkt zusammenzustellen.

Ein besonderes Problem besteht in der Herstellung von Frisch-Convenience, da diese Produkte aufgrund des geringen Mindesthaltbarkeitsdatums quasi täglich produziert werden müssen. Dies macht die Öko-Produktion bei ohnehin sehr geringen Mengen vollkommen unrentabel.

Markt und Marketing-Barrieren

Für Tiefkühl (TK) -Convenience sehen Hersteller ein **Positionierungsproblem**, wenn sie Sortimente im Imagebereich „Öko-Qualität und Gesundheit“ ansiedeln. Die Marketingabteilungen schätzen große Teile ihrer Käufer als nicht bio-affin ein. Das geht in manchen Fällen soweit, dass man befürchtet, bei offensiver Bio-Positionierung Imageschäden bei nicht gesundheitssensiblen „Junk-Food-Kunden“ zu erleiden (Beispiel Segment Pizza, Kartoffelfertigprodukte wie Pommes Frites). Siehe hierzu das Thema Diskriminierungsgefahr in Kapitel 4.1.1 Probleme auf Sachebene - primär Markt und Marketing (S. 31).

Dazu passt eine EMS- Studie, der zur Folge die Hauptgründe für TK-Nachfrage in Bequemlichkeit und Zeitersparnis liegt (LZ 33, 15.08.2003, S.48). Da aber gesunde Ernährung sehr stark mit selber kochen und frische Zutaten verknüpft ist als Image, kann es demnach zu einem Positionierungsproblem für Öko-TK-Ware in den Augen breiter Verwender-Schichten kommen. *„Zu erklären, warum es Bio-Pizza gibt, das ist verdammt schwer.“* (Int. P53, Zeilen 3249:3250).

Andererseits sind auch öko-affine Kundengruppen an Zeiteinsparung interessiert, und somit gibt es auch hier ein bedeutendes Segment. Es empfiehlt sich, deutlich zu kommunizieren, wie gut die ernährungsphysiologische Qualität von TK-Fertiggerichten ist. Es ist durch TK möglich, völlig auf Konservierungsstoffe und lange Kochvorgänge zu verzichten. Der schwierige Start des im Herbst 2002 eingeführten „FRoSTA-Reinheitsgebots“ weist darauf hin, dass die Vorteile und Unterschiede den gesundheitsorientierten Konsumenten sehr genau erklärt werden müssen.

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

Neues angeboten. Das Sortiment signalisiert also Abwechslung und Spaß/Fun am Leben. Das bedeutet für den Bio-Markt, mit TK-Angeboten kann man das Bio-Image bei den Gelegenheitskäufern positiv ergänzen.

4.2 Naturkosthersteller

4.2.1 Probleme der Naturkosthersteller allgemein

Produktion

Mit Naturkostherstellern sind Unternehmen bezeichnet, die einen Öko-Anteil von über 66% aufweisen und damit weitgehend den Anforderungen für die Mitgliedschaft im Bundesverband der Naturkosthersteller (BNN) entsprechen. In der Herstellung von Naturkost sind fast nur kleine bis mittlere Unternehmen tätig. Nur 11,5% der Unternehmen in der FAL-Umfrage vom August 2001 erzielen mit Bio-Produkten einen Jahresumsatz von mehr als 2,5 Mio. €, über 5 Mio. € erwirtschaften sogar nur 4,4% der Unternehmen. Entsprechend kleiner dimensioniert sind die Produktionstechnologien. Das bedeutet im Vergleich zur Ernährungsindustrie höhere Stückkosten. Das Problemfeld „**Höhere Kosten**“ in Verarbeitung und Vermarktung sticht als bleibendes Problem bei der FAL-Befragung heraus (18,1%). Neben den höheren Stückkosten aufgrund der kleinen Losgrößen in der Verarbeitung werden auch die höheren Logistikkosten (z.B. bei Stückguttransporten) genannt. Der durchschnittliche Naturkosthersteller könnte bei wachsenden Umsätzen noch bedeutende Kostendegressionseffekte realisieren. In der Naturkost-Herstellung schlummern noch Effizienzreserven. Da die Strukturen sehr kleinteilig sind, ist dies auch eine Frage der Markt-Organisation.

Die **Produktvielfalt** ist im Öko-Bereich mittlerweile sehr eng an die des konventionellen Bereichs herangekommen. Die Biofach und großflächige Bioläden präsentieren eine enorme Angebotsfülle. Eingeschränkt ist immer noch die Auswahl im Convenience- und TK-Bereich, und die Fertigprodukte werden zu beachtlichen Mehrkosten angeboten. Außerdem ist die geringe Größe vieler Naturkostläden immer noch ein Hemmnis für die Hersteller, Produkt-Innovationen unterzubringen. Der Zuwachs an großflächigen Bio-Läden, so genannten Bio-Supermärkten, erhöht aber die Möglichkeit, Convenience-Produkte am Markt unterzubringen.

Markt und Marketing

Die Hauptprobleme der Naturkosthersteller sind das hohe Preisniveau im Naturkosthandel und das Vollwert-Image. Beide Faktoren begrenzen das Absatzpotenzial auf eine kleine Zielgruppe.

Schwache Marken

Die Hersteller-Marken spielen im Naturkostbereich eine relativ geringe Rolle. Sie sind zudem über den Kreis der überzeugten Naturkostkonsumenten kaum bekannt. Es handelt sich, aus Sicht breiter Konsumentenschichten betrachtet, um schwache Marken. Für Naturkostmarken wird außerhalb des POS im Naturkostladen praktisch keine Werbung betrieben. Die Natur-

kostmarken entfalten folglich keine Sogwirkung auf neue Zielgruppen, wie die Gelegenheitskäufer, und spielen daher nur eine geringe Rolle für die weitere Entwicklung des Öko-Marktes.

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

Die Öko-Diskriminierungsangst

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

Kleiner Zielmarkt begrenzt Wachstumspotenzial

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

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

Markt-Organisation

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

Kooperationsstrukturen sind relativ schwach ausgeprägt. Daher kann der Größensprung in der Technik, der zu einem Effizienzwachstum führen könnte, derzeit nur über einen Verdrängungswettbewerb der Naturkosthersteller stattfinden.

Die Alternative zum Wachsen oder Weichen wäre es, sich horizontal kooperativ im Produktionsprogramm abzustimmen. Dadurch könnten kooperierende Hersteller wechselseitig Spezialisierungsvorteile realisieren – der eine stellt die Aufstriche, der andere die Konfitüren her, und man bietet das Gesamtsortiment an.

Interne Organisation

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

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

Motivation

Die starke Öko-Motivation ist ein Vorteil der Naturkosthersteller. Das Öko-Produkt steht im Fokus der unternehmerischen Zielsetzung. Die Unternehmen sind sehr glaubwürdig und authentisch in ihrem Auftreten gegenüber Handelspartnern.

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

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

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

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

Probleme in den Geschäftsbeziehungen

Es sieht so aus, dass etliche Akteure den Bereich des Naturkostmarktes nicht verlassen wollen. Sie schildern den konventionellen Lebensmittelmarkt als gnadenloses Konkurrenzgeschäft. Die Geschäftsbeziehungen im Naturkostmarkt werden als „menschlich wärmer“ geschildert. Ob dieser solidarische Anspruch der alten Naturkostszene noch der Wirklichkeit im Naturkostmarkt entspricht, war nicht Gegenstand der vorliegenden Forschung. Aber es besteht berechtigter Zweifel an dieser Wahrnehmung, denn der Naturkostmarkt ist durch intensive Konkurrenz gekennzeichnet. Ungenügender Schutz vor Opportunismus von Handelspartnern und vor Konkurrenz wurde von über 40% der Unternehmen als ein Dauerproblem im Öko-Markt angegeben (Umfrage September 2002).

Im Kontakt mit den konventionellen Strukturen werden vielfach recht einfache „Feindbilder“ bemüht. Im Öko-Markt sei man menschenfreundlicher als im harten konventionellen Markt. Diese Statements lassen große Berührungängste beim Kontakt mit konventionellen Einkäufern vorausahnen. Die „Ja-aber-Barriere“ wird von zwei Seiten bedient.

4.2.2 Produktgruppen

Obst und Gemüse

Beschaffungsprobleme

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

Strukturprobleme

Strukturprobleme sind hier das Hauptproblem, denn die hohen Mehrkosten entstehen vor allem in der Distribution zum Handel. Es gibt zu viele zu kleine Anbieter im Öko-Obst-Erfassungshandel. Die hohe Konkurrenzdicke führt zu Preisdruck infolge von Verdrängungsversuchen.

Kooperationsbedarf und Kooperationshemmnisse

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

sichtlich Aufbereitung und Lagerung erbracht haben. Neue Formen mit hoher Flexibilität sind gefragt. *„Soviel Kooperation wie nötig, so wenig wie möglich.“* (Interview P.44 und P45)

Wie bereits für den Absatzkanal konventioneller LEH dargestellt, gibt es große Defizite in der Warenpflege in den Naturkostfachgeschäften. Die Hauptursache wird in der zu geringen Umschlagsgeschwindigkeit gesehen, die zu einer Überlagerung der Frischeprodukte im Regal führt und das Image des gesamten Öko-Frischeangebotes schädigt.

Milch

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

Es gibt zu viele Molkereien im Öko-Milchbereich mit ähnlichem Angebot an weißer Gattungsware (Milch, Butter, Quark). Im Naturkostfachhandel wird, wie auch im Absatzkanal LEH, der Preiswettbewerb entscheiden, wer sich in Zukunft am Öko-Markt behaupten kann. Für einige kleinere Anbieter kann im Fachhandel die Regionalisierung eine Möglichkeit bieten. Dies funktioniert aber nur, wenn die Großhandelsstufe bereit ist, einen internen Kostenausgleich vorzunehmen und die Regionalangebote quer zu subventionieren. Die Bewerbung ihrer regionalen Kompetenz ist für die regional spezialisierten Großhändler in ihrem Konkurrenzkampf mit dem bundesweiten Kostenführer „Denree“ durchaus eine rationale Strategie, die in den letzten Jahren verstärkt beschritten wird. Bei gleichem Preis wird die regionale Ware bevorzugt. Regionalmolkereien mit kleiner Verarbeitungsmenge sollten sich über die Perspektiven einer strategischen Partnerschaft mit „ihrem“ Regionalgroßhändler Klarheit verschaffen oder nicht allein auf die weiße Linie setzen.

Als besonderes Problem ist die **Überdifferenzierung** im Angebot ökologischer Molkereiprodukte zu sehen. Die Anbieter breiter Spezialsortimente entziehen sich zwar der Konkurrenz, leiden aber unter zu hohen Stückkosten. Die führenden Öko-Molkereien übertrumpfen sich mittlerweile in der Einführung immer neuer exotischer Geschmacksrichtungen im Joghurtbereich. Aber wie viele Joghurtsorten sind betriebswirtschaftlich sinnvoll? Bei stagnierendem Gesamtabsatz im Molkereibereich kannibalisiert diese Angebotsdiversifizierung vermutlich den Gesamt-Gewinn in der Branche.

Fleisch

Fleischangebote sind im Naturkosthandel bislang nur mit einem schmalen Sortiment vertreten. Frischfleisch-Theken sind nur in sehr wenigen Naturkostfachgeschäften zu finden. Aufgrund dieser begrenzten Distribution sind Fleischwaren kaum unterzubringen. Abgepackte Öko-Fleischwaren finden sich zwar in den meisten Naturkostläden, entsprechen aber nicht dem Öko- und Qualitätsimage, das die Kunden erwarten. Öko-Fleisch führt dementsprechend ein Schattendasein. Für die Positionierung des Naturkostfachhandels stellt dies ein Problem dar. Das fast fleischfreie Warenangebot führt zu der optisch vermittelten Assoziation, dass Öko-Konsum mit vegetarischer Lebensform gleichzusetzen ist. Betrachtet man dann noch die extreme Preisspreizung der wenigen Fleischwarenangebote im Vergleich zum konventionellen Handel, entsteht der Eindruck, „wer doch Fleisch essen will, muss einen besonders hohen Tribut entrichten“.

Interessante Perspektiven bieten Shop-in-Shop Lösungen mit Öko-Fleischern. Allerdings ist dies nur in großflächigen Naturkostläden, den Bio-Supermärkten möglich. Da diese in den letzten Jahren an der Zahl stark zunehmen, bietet sich für die Vermarktung von Öko-Fleisch eine bessere Perspektive.

Trockensortiment

Das Trockensortiment ist breit gefächert. Es ist vorwiegend als Vollwert-Produkt positioniert und erreicht damit - wie bereits diskutiert - nur eine begrenzte Zielgruppe. Kleine Verarbeitungsmengen bedingen für „normale“ Produkte, wie z.B. Gemüsekonserven, Mehrpreise von weit über 100% verglichen mit dem konventionellen Supermarkt. Dieser hohe Mehrpreis stellt eine zu hohe Preisbarriere dar, um breite Konsumentenschichten zu erreichen.

Convenience und Genuss

Das Angebot an Convenience-Produkten ist noch sehr schmal bzw. aufgrund geringer Kühl-Kapazitäten in den Naturkostläden nur begrenzt unterzubringen. Der extreme Mehrpreis für diese Angebote verhindert höhere Umsätze. Bio-TK- und Convenience-Angebote sind noch in der Pionierphase der ersten Markterschließung.

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

4.3 Handwerk

4.3.1 Handwerk allgemein

Beim Ernährungshandwerk handelt es sich um

- Bäcker
- Fleischer
- Hofverarbeiter von Molkereiprodukten und Fleischwaren

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

Markt und Marketing

Bei den reinen Öko-Anbietern begrenzt das Vollwert-Image die Ansprache neuer Zielgruppen. Die Gründerjahre sind bei den Öko-Bäckern und Öko-Fleischern weitgehend abgeschlossen (siehe FAL-Umfrage 2001). *„Und das ist eigentlich das Dilemma für die ganze Öko-Szene, deshalb wird der Markt auch nicht größer, rechne ich mir für mich. Das ist ein Bewusstseinsprozess. Der ist aber wiederum abhängig davon, wie ich mich ernähre und wie ich lebe.“* (Interview P.25, Zeilen 386:390)

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

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

Motivation

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

4.3.2 Handwerk Produktgruppen

Fleisch

Produktion

Die **Qualitätssicherung** weist Defizite auf. Die Kunden erwarten von Öko-Fleischwaren höchste Qualitäten. Sie erwarten z.B. bessere Brateigenschaften im Vergleich zu konventioneller Ware. Dies trifft im Durchschnitt des Öko-Angebotes auch zu. Es gibt aber zu viele Ausnahmefälle, die sehr stark das positive Vorurteil der Konsumenten enttäuschen. Öko-Fleischer müssten sich daher in bestmöglicher Form um die Sicherung der physiologischen Qualitätsparameter bemühen. Vorbild könnte die Qualitätssicherung des „Neuland“-Verbandes sein. „Neuland“ bietet Fleischware aus artgerechter Haltung, aber konventioneller Fütterung an. Bis zur letzten Stufe der Auslieferung an die teilnehmenden Fleischerfachgeschäfte wird die physiologische Qualität der Ware immer wieder überprüft. Die Auslieferungsfahrer sind gelernte Fleischer. Mangelhafte Fleischwaren werden aus dem Angebot genommen. Die Lösung des Problems erfordert also eine gute vertikale Kooperation zwischen Fleischerzeugung, Verarbeitung und den Fleischerfachgeschäften. Im Öko-Bereich bietet die Firma „Thönes Natur“ ihren Kunden ein entsprechendes integriertes Qualitätssicherungssystem an.

Rohstoffkosten

Öko-Schlachttiere sind in der Erzeugung sehr viel teurer als konventionelle Schlachttiere. *„Die Mehrkosten im Fleischeinkauf sind 30 bis 40% höher als konventionell (Interview P.31: Zeilen 21:22) Das liegt an den hohen Krafftterkosten und den Vorschriften zur artgerechten Haltung. Die häufig nicht gegebene Verwertung des gesamten Schlachtkörpers / Teilstückproblematik verschärft die Preisproblematik. Dies führt zu hohen Aufschlägen auf die einzelnen als Öko-Ware verwerteten Teilstücke (siehe detailliert Kapitel 4.1.5.2*

Öko-Fleisch, S.44). „*Unser Aufpreis für die Endkunden beläuft sich aber nur auf 15-20% mehr.*“ (Interview P.31: Zeilen 24:25). Also ist die Spanne für die Fleischerei niedriger.

Ein zusätzliches Problem ist im Handwerksbereich die Finanzierung: „*Bis ich einen rohen Schinken fertig habe, dauert es vier Wochen, bis ich ihn verkaufsfähig habe. Ich muss ihn also vier Wochen vorfinanzieren. Das ist ein riesiges Volumen. Ich habe viele Verkaufsstellen. Wir haben einen Warendurchlauf im Monat von 60-70.000 Euro, dass heißt, diese Summe muss ich vier Wochen vorfinanzieren.*“ (Interview P17, Zeilen 728:734)

Kostentreiber in der Verarbeitung bei Fleisch:

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

Verarbeitungsrestriktionen

Die stark reduzierte Zahl der technischen Hilfsstoffe erhöht die Verarbeitungskosten. Besonders die Wurstverarbeitung und Schinkenherstellung sind hiervon betroffen. Der Arbeitsaufwand ist höher: In der Verarbeitung muss wesentlich genauer gearbeitet werden“ (Interview P.31: Zeilen 22:23)

Markt und Marketing

Problem Nr. 1, wie bereits mehrfach ausgeführt, ist der große Preisabstand zur konventionellen Ware. Dies betrifft besonders die gemischten, vorwiegend konventionellen Anbieter. Diese haben zudem ein Glaubwürdigkeitsproblem bei den Kunden. Bei aktiver Informationsvermittlung über das Öko-Angebot befürchten, sie das konventionelle Angebot zu diskriminieren.

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

Markt Organisation

Die Beschaffung geeigneter Qualitäten und Mengen ist schwierig, weil es sich bei Fleisch aus Sicht der Verarbeitung um ein sehr heterogenes Produkt handelt. Die Mengen sind besonders schnell ein Problem bei Schweine- und Geflügelfleisch. Dies ist ein Problem des engen Marktes, der schnell von einem Überangebot in Nachfrageüberhang umkippen kann, wie sich nach dem raschen Nachfrageanstieg nach dem BSE-Skandal zeigte.

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

Weitere Probleme resultieren aus den Strukturdefiziten in der Verarbeitung und in der Distribution. Bestehende Schlachtstätten sind zu klein für Zusammenschlüsse und zu groß für Zusammenschlüsse von Verarbeitern und Erzeugern. *„Uns fehlen Synergieeffekte im Bereich der Öko-Fleisch-Verarbeitung und der dazugehörigen Logistik“* (Interview P. 36).

Die Lösung der Investitionshemmnisse erfordert, wie oben erwähnt, eine gute vertikale Kooperation zwischen Fleischerzeugung, Verarbeitung und den Fleischerfachgeschäften. Der Öko-Fleischmarkt ist ein ausgesprochener Pioniermarkt.

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

Bäcker

Die Rohstoffkosten sind besonders für spezielle Zutaten sehr viel höher: *„Die Rohstoffe manchmal 200 oder 300 % teurer, wenn Sie in den Konditoreibereich reingehen. Da kann ich nur sagen: Kunde, wenn Du jetzt hier einen Kuchen oder ein Gebäck haben willst, was keine chemischen Zusatzstoffe drin hat und die Rohstoffe auch aus diesem Anbau stammen, dann muss man eben diese Preise zahlen. Und ich habe Verständnis dafür, wenn der Kunde sagt: Das ist mir zu teuer.“* (Interview P.25, Zeilen 319:329).

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

Hofmolkereien

Die Hofmolkereien können aufgrund ihrer geringen Produktionsvolumina dem Handwerksbereich zugeordnet werden. Für den vorliegenden Abschnitt wurde auf eine ältere eigene Marktanalyse für die Position der Brandenburger Hofmolkereien im strategischen Dreieck zwischen Kundenwünschen, eigenem Leistungsvermögen und dem Konkurrenzangebot zurückgegriffen. Dabei stellt sich heraus, dass für die Mehrzahl der Hofmolkerei-Betriebe eine unzureichende Konkurrenzfähigkeit aufgrund der Kostenstruktur und des ungenügenden aktiven Marketing festzustellen ist.

Als Kernprobleme stellen sich dar:

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

- Vorteile in der Positionierung als Qualitätsprodukt mit hohem Zusatznutzen werden eher als Zufallsergebnis erzielt.
- Die Kommunikationspolitik gegenüber den Konsumenten über den ökologischen Zusatznutzen von handwerklich erzeugten Öko- und Regionalprodukt ist nur rudimentär und als rein rationalisierende Ansprache auf die Zielgruppe der vorab vom Ökologischen Landbau überzeugten Kunden ausgerichtet.
- Aufgrund unzureichender Spezialisierung in der Produktverarbeitung und Verarbeitungstechnologie werden keine Vorteile in der Preispositionierung gegenüber etablierten Ökoanbietern erreicht und
- die Kostenvorteile aufgrund der kurzen Transportwege werden durch zu kleine Mengen pro Transport negativ überkompensiert. Dadurch sind die Produkte der Hof-Molkereien teurer als die der größeren Öko-Molkereien.
- Das Resultat des fehlenden systematischen Marketings ist ein in der Wahrnehmung vieler (potenzieller) Kunden schlechtes Preis-Leistungsverhältnis.

4.4 Übersicht Kernprobleme nach Produktgruppen und Absatzkanal

Zusammenfassend wird eine Einschätzung der Kernprobleme in den Produktgruppen differenziert nach den wichtigsten Absatzkanälen gegeben (siehe folgende Tabelle 4-1). Hierbei wird das Handwerk in Öko-Verarbeiter und konventionelles Handwerk mit Öko-Range eingeteilt, weil Beobachtungen zeigen, dass die Kundenkreise und damit die Vermarktungsprobleme sehr verschieden sind.

Die Naturkostläden werden von den Naturkostherstellern beliefert. Öko-Angebote der konventionellen Ernährungsindustrie finden sich hier bis auf einige Ausnahmen nicht. Überschneidungen gibt es im Bereich Molkereiprodukte. Der Kunde muss sich im Naturkostfachgeschäft komplett neu orientieren, weil die bekannten Marken und Produkte fehlen. Dies erhöht die Unsicherheit und damit die Einstiegschwelle zum Öko-Konsum.

Im Absatzkanal konventioneller Lebensmitteleinzelhandel (LEH) sind über die Handelsmarken auch die Naturkosthersteller vertreten, aber nicht für den Kunden sichtbar. Einige große, konventionelle Hersteller sind mit einem Öko-Sortiment vertreten. Die Kernprobleme entstehen aus der mangelnden Attraktivität und der fehlenden Markenkraft der Öko-Handelsmarken sowie aus den Mängeln im Frischeangebot. Seitens der Markenhersteller rühren die größten Blockaden von der Diskriminierungs- und Kannibalisierungstendenz her.

Absatzkanal	Produktgruppen					
	Problem allgemein	Obst und Gemüse	Molkereiprodukte	Fleisch	Trockenprodukte	Convenience und Genuss
Lebensmittel-Einzelhandel (Naturkosthersteller und Ernährungsindustrie)	Kein aktives Marketing, Öko-Handelsmarken unattraktiv, Kaum starke Marken-Artikel in Öko-Qualität,	Schlechte Präsentation am POS, Verderb am POS, Distributionskosten zu hoch, weil kleine Chargen	Sortiment fast nur Gattungsware (weiße Linie) Kostentreiber: Erfassung Rohware, Verarbeitungskosten kleiner Chargen	In Selbstbedienung unattraktiv Sehr hoher Preisabstand Teilstückproblem Distributionskosten	Unattraktives, z.T. körnerlastiges Sortiment Öko-Handelsmarke blockiert/erschwert Markenzugang	Kühlregalplatz besonders knapp/teuer Großes Potenzial, um Image von Öko-Produkten aufzubessern
Naturkost-Läden (Naturkosthersteller)	Preis- und Imageprobleme schränken Zielgruppe ein, weil sehr alternativ orientiert.	Warenpflege am POS Zu viel Verderb	Interessantes Sortiment, aber zu viele Anbieter, Überdifferenzierung(Zersplitterung)	Kaum Frisch-Fleischangebot oder zu sehr hohen Preisen Kaum Frischfleisch-Theken	Immer noch nahe am Vollwertkost-Image positioniert, z.B. Markennamen häufig sehr alternativ anmutend	Kaum TK-Plätze vorhanden Kleine Chargen Produkte sehr teuer
Handwerk mit Öko-Sortiment				Qualitätskontrolle (Neuland ist besser) Erklärung Bio und konventionell Abgrenzung Nitrofen-Skandal	Bäcker nutzen meist Öko-Mehl nur für Vollkorn-Produkte (= „Imagefalle“)	
Öko-Handwerk			Zu kleinteilig Zu teuer Vielfach Know-how-Probleme Qualitätsschwankungen, Käsespezialitäten haben eine Chance	Hemmschwelle Gelegenheitskäufer Öko-Nutzen allein reicht nicht Ausnahme : „Thönes“, die bieten Öko on top	Bäcker: kaum mehr Wachstum, Öko-Klientel ausgeschöpft Ausnahme : Hopfisterei, die bieten Öko on top	

Tabelle 4-1: Kernprobleme in den Produktgruppen differenziert nach den wichtigsten Absatzkanälen

5 Schnittstellenprobleme in der Vermarktungskette

Die Probleme im Öko-Markt lassen sich nicht auf herstellerinterne Phänomene begrenzen. Eine Reihe von Barrieren liegt auf den vor- und nachgelagerten Stufen - daher sprechen wir von den Schnittstellenproblemen in der Öko-Vermarktungskette (siehe Abb. 5-1).

Diese Barrieren müssen mit den zuständigen Akteuren überwunden werden.

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

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

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



Abbildung 5-1: Schnittstellenprobleme in der Öko-Vermarktungskette

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

5.1 Vertikale Schnittstelle zwischen Hersteller und Handel

In den Expertengesprächen zeigten sich besonders in der Ernährungsindustrie schwerwiegende Kommunikationsdefizite an der Schnittstelle vom Hersteller zum Handel. Es wird nach Aussagen aus der Industrie oft von Kooperation gesprochen, praktiziert wird sie nur selten. Die Kommunikationsdefizite spiegeln sich in Informationsdefiziten der Hersteller über die Bedürfnisse der Handelsseite wider. Für den besonders abstimmungsabhängigen Aufbau der Ökovermarktung verfestigen die Kooperationsdefizite den bereits beschriebenen Teufelskreis aus zu geringer Nachfrage der Konsumenten, relativ unscheinbaren Ökosortimenten im LEH, geringen Aufwendungen für Werbung u.Ä., geringen Losgrößen mit entsprechend hohen Stückkosten und der wiederum aufgrund der Preisbarriere ausbleibenden Nachfrage.

Einen Forschungsschwerpunkt bildet daher das Kooperationsmanagement beim Aufbau von strategischen Allianzen zwischen Herstellern und zum Handel hin. Investitionsabsicherung sollte gemeinsam durch abgestimmte Investitionen in Ökomarkt-gebundene Aktivitäten auf allen Akteursebenen vorangetrieben werden. Kooperationsentscheidend wird außerdem der Vertrauensaufbau sein. Hier beruht der Erfolg zu sehr großen Teilen auf menschlichen Faktoren, die auf hoher Öko-Motivation, Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit beruhen.

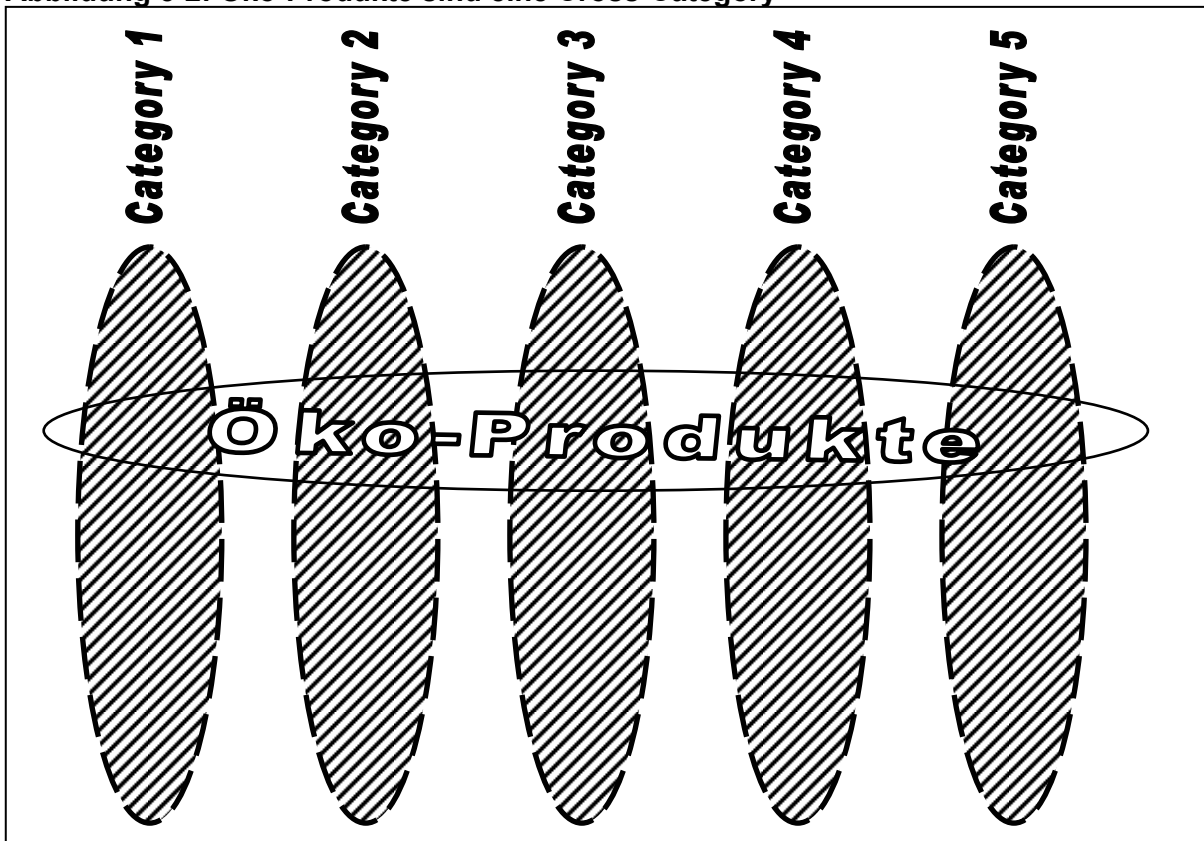
Aus der Sicht derjenigen Unternehmen der Ernährungsindustrie, die sich bereits Öko-Produkten geöffnet haben, sind die Abstimmungsschwierigkeiten mit dem Handel und damit die Schnittstellenprobleme aktuell von größerer Bedeutung als die firmeninternen Barrieren. Aus diesem Grund wurde der Forschungsansatz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

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

Dabei zeigte sich, dass der Informationsstand über die Ziele und Anforderungen des Handels im Bereich Öko-Vermarktung ungenügend war. Die Kontaktstrukturen für Öko-Produkte sind diffus. Bereits seitens der Ernährungsindustrie verteilt sich die Zuständigkeit auf eine Vielzahl von Vertriebsmitarbeitern (Key-Accounter). In vielen Handelshäusern ist der Einkauf der Öko-Produkte auf eine Vielzahl von Warengruppeneinkäufern (Category-Manager) verteilt. Auch dort, wo es einen zentralen Ansprechpartner/Manager für das Öko-Produktsortiment gibt, müssen Sortimentsentscheidungen und d.h. Einlistungsentscheidungen mit den Warengruppeneinkäufern abgestimmt sein. Die bisherige Zusammenarbeit zwischen Markenartiklern und Handel im Bereich Öko-Vermarktung läuft daher bis auf wenige Ausnahmen operativ, d.h. der Kontakt läuft zwischen Vertrieb des Herstellers (Key-Accountern) und dem Einkauf des Handels (Category Managern). Einzelproduktübergreifende Strategien für eine aktive Entwicklung der Öko-Gesamtsortimente wurden dementsprechend bisher zwischen Ernährungsindustrie und LEH nicht geplant. Der Handel vermisst seitens der Ernährungsindustrie abgestimmte Öko-Konzepte, die ihm einen Weg aus der Entwicklungsblockade in ihrer Öko-Vermarktung aufzeigen.

Neben der fehlenden strategischen Gesamtkonzeption ist die Abkoppelung der operativen Ebene aus einem weiteren Grund problematisch: Öko-Produkte weisen derzeit in den meisten Fällen eine geringere Regalplatzrentabilität auf als konventionelle Produkte. Dies beeinflusst die kurzfristigen Erfolgskennwerte negativ. Diese sind aber für den Einkauf die intern wichtigsten Beurteilungsmaßstäbe, und darum sind Öko-Produkte bei den verantwortlichen Einkäufern des Handels nicht beliebt. Die Orientierung der operativen Ebene an kurzfristigem Erfolg erschwert so die strategische Entwicklung des Ökomarktes, die einer längerfristigen Sichtweise bedarf.

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



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

In vielen Handelsunternehmen wurde der Öko-Markt bisher über Öko-Eigenmarken entwickelt. Je nach Strategie können diese Handelsmarken den Markt-Zugang für Öko-Markenartikeln blockieren. Meist sind die „Öko-Manager“ gleichzeitig für die Öko-Eigenmarken des Handels zuständig und nehmen Öko-Markenartikel daher erst einmal als Konkurrenten um den knappen Regalplatz wahr. Es gilt also, die beiden Bereiche handelshauspezifisch miteinander abzustimmen, um nicht in einer Blockade zu enden. Interessanterweise dominiert

Strategische Ebene

**Marketing
Öko-Konzept**

**Marketing
Einkauf**

interne Schnittstellen

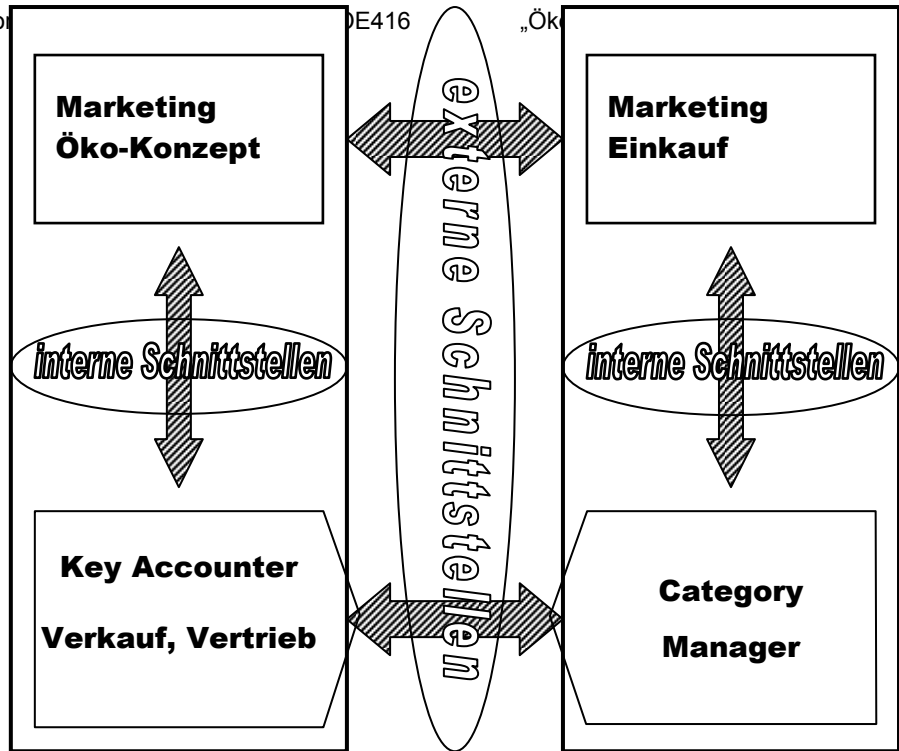
interne Schnittstellen

Operative Ebene

**Key Accounter
Verkauf, Vertrieb**

**Category
Manager**

externe Schnittstellen



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

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

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

5.2 Horizontale Schnittstelle zwischen Herstellern

Die Ursachen für die geringe Regalplatzrentabilität der Öko-Produkte im LEH liegen vor allem in den sehr geringen bis nicht vorhandenen Pullmaßnahmen (Werbung, Markenaufbau, Produktneuentwicklung) durch die Hersteller, aber auch in den Wahrnehmungsproblemen durch die Konsumenten und der Preisbarriere, d.h. dem als unbefriedigend eingeschätzten Preis-Leistungsverhältnis. Nur vereinzelt angebotene Öko-Produkte bleiben im LEH unter der Wahrnehmungsschwelle der Konsumenten. Auch die Anreizwirkung von Öko-Markenartikeln kann sich in vereinzelt eingestreuten Produkten nicht entfalten. Zur Überwindung der Rentabilitätsschwellen bzw. Mindestumsatzschwellen und der Investitionsunsicherheit bedarf es verbindlicher Kooperationsstrukturen in der Öko-Vermarktungskette.

Die im Vorkapitel beschriebenen Schnittstellenprobleme sind angesichts der geringen Volumina und der damit einhergehend geringen Bedeutung der einzelnen Öko-Sortimente einzelbetrieblich nicht behebbar. Dies gilt aus strategischen Gründen (Stichwort Abgestimmtes Gesamtkonzept zu Öko) und aus Kostengründen (Spezialisierung seitens der Hersteller nicht rentabel). Es bedarf somit eines kooperativen Vorgehens der Hersteller untereinander, um die Entwicklungsblockaden in der Vermarktung ihrer Öko-Sortimente zu überwinden. Dies betrifft übrigens den Absatz über den Naturkostfachhandel in analoger Weise – auch hier werden sich viele Entwicklungsblockaden und Ineffizienzen nur durch ein horizontal und vertikal abgestimmtes Vorgehen auflösen lassen.

Aufgrund dieser Anforderung muss die Schnittstelle von Hersteller zu Herstellern untersucht werden. Bei traditioneller Herangehensweise ist diese im konventionellen Markt von untergeordneter Bedeutung, da jedes Unternehmen seine Kunden und damit seine Absatzmärkte einzeln bearbeitet. Eine Zusammenarbeit findet nur über Interessensvereine statt, deren Hauptzweck in allgemeiner PR- und Lobby-Arbeit besteht (z.B. der Markenverband).

Der Zweck einer horizontalen Kooperation von Herstellern im Öko-Bereich muss darüber hinaus gehen. Er besteht darin, gemeinsam die Voraussetzungen für die erfolgreichere Durchdringung des Marktes mit Öko-Produkten zu erreichen, indem man gemeinsam die Anforderungen und Probleme des Handels mit diesem Produkt-Segment, der Öko-Category löst. Die horizontale Kooperation schafft erst die Voraussetzung, um mit dem Handel strategische Konzepte umzusetzen, die über eine vereinzelt und unterfinanzierte und deshalb bislang zu kurz greifende Produktpolitik hinausreichen. Dies ist eine vertikal vorwärts gerichtete Marketing-Aktivität, die nur in Abstimmung mit dem Handel umgesetzt werden kann.

Kooperationsinhalte

Was muss und was kann gemeinsam umgesetzt werden? Das klassische Marketing der Markenhersteller basiert sehr stark auf Pull-Anreizen, die vor allem über Werbekampagnen entfaltet werden. Diese sind angesichts der geringen Umsatzmengen im Öko-Markt nicht rentabel und werden daher nur von sehr wenigen Markenartiklern für ihre Öko-Produkte eingesetzt (soweit bekannt, nur Hipp, Bonduelle und im beschränkten Maße Kölln). In einer Kooperation können die Rentabilitätsschwellen eher gemeistert werden. Welche Bereiche dies über die Werbung hinaus betreffen könnte, zeigt ein Blick auf die Leistungs- und Hand-

lungsfelder der Ernährungsindustrie gegenüber dem Handel. Das handelsorientierte Leistungssystem der Hersteller besteht in der Regel, wie Abbildung 5-4 zeigt, aus den drei Bereichen:

- **„Pull-Anreize“**
(Bekanntheit, Umfang und Qualität der Bewerbung, Wirkung von Aktionen, Umsatzeinbußen bei Auslistung etc.)
- **„Push-Anreize“**
(Werbekostenzuschüsse, Listungsgelder, Mengenrabatte)
- **„Kooperationskompetenz“**
(Informationspolitik, Beratungsleistungen, Kompetenz, Individualität)

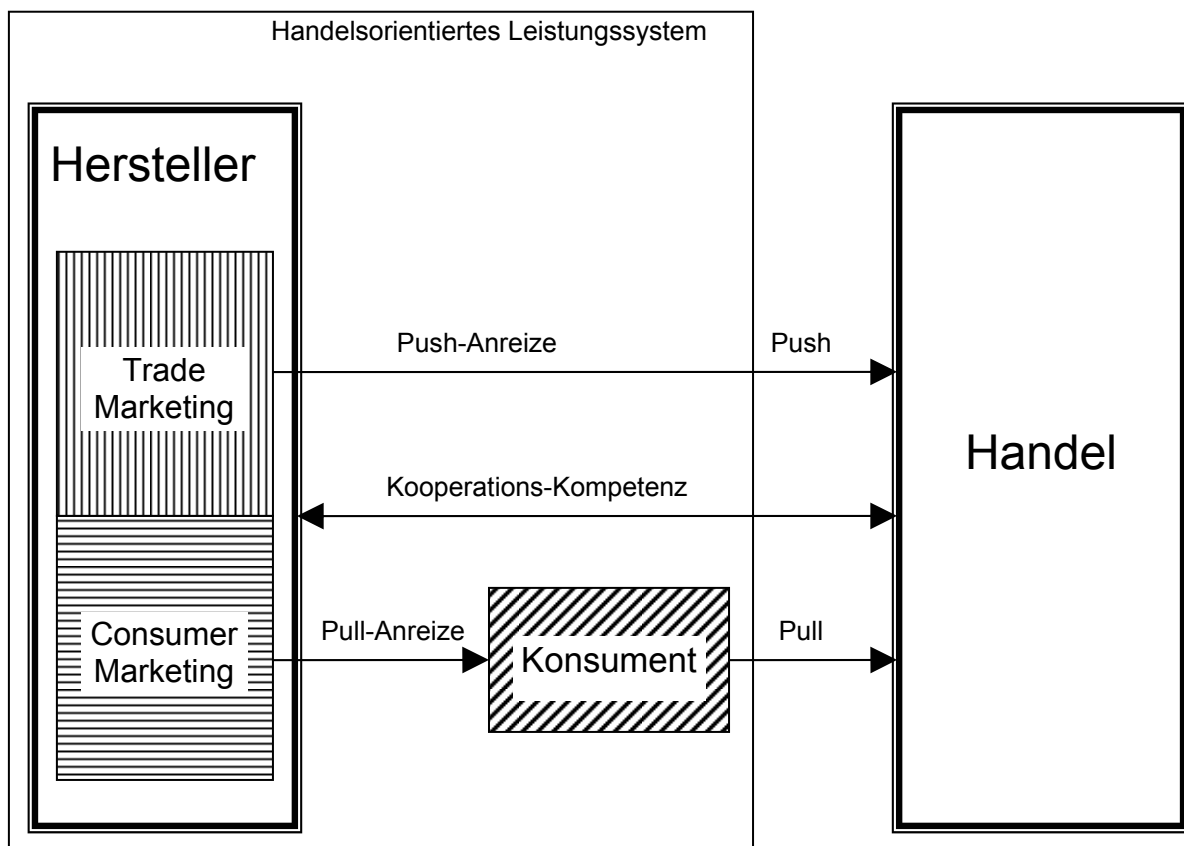


Abbildung 5-4: Handelsorientiertes Leistungssystem der Marken-Hersteller (verändert, nach Feige u. Tomczak 1995)

Unter den einzelnen Leistungsbereichen wird dabei in der Markenführung den Pull-Anreizen der größte Wirkungsanteil zugesprochen. Er beläuft sich nach FEIGE und TOMCZAK (1995) auf 66%. Sehr gering wird demgegenüber die Wirksamkeit von Push-Anreizen eingeschätzt. Die Kooperationskompetenz spielt eine mittlere Rolle (19%).

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

- Die Pull-Anreize sind sehr kostenintensiv und stehen derzeit noch in keinem Verhältnis zum Öko-Anteil in den Herstellerunternehmen. Ziel muss es deshalb sein, für Öko-Anbieter den Bereich Kooperationskompetenz auszubauen, um die **Investiti-**

onskosten pro Stück im Pull-Bereich gemeinsam zu reduzieren, ohne an Attraktivität gegenüber dem Handel zu verlieren. Dies ist nur in horizontaler Kooperation mit anderen Herstellern möglich.

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

Organisatorische Umsetzung von Kooperationsmarketing

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde in mehreren herstellerübergreifenden Workshops über die Möglichkeiten und Erfordernisse horizontaler Kooperation diskutiert. Dabei wurden die gemeinsamen Inhalte bzw. Arbeitsfelder und die inhaltlichen Vorteile einer möglichen Kooperation erörtert und erste konzeptionelle Überlegungen mit dem Handel diskutiert. Es zeigten sich offene Fragen, wie beim Aufbau eines funktionierenden horizontalen Zusammenarbeit vorzugehen ist. Dies ist eine wichtige Aufgabe des Kooperationsmanagements, denn die Nutzung von Kooperationsvorteilen scheitert in der Realität häufig an der organisatorischen Umsetzung. Häufig tritt eine Diskrepanz zwischen dem theoretischem, inhaltlichem Kooperationsnutzen und der praktizierten Kooperationswirklichkeit auf. Diese Diskrepanz ist jedem bekannt, der in der Wirtschaft mit Kooperationen (beispielsweise in Erzeugergemeinschaften, aber auch in Verbänden etc.) zu tun hat.

Kooperation ist horizontal und vertikal in einer großen Zahl verschiedener Organisationsformen institutionell umsetzbar. Oftmals wird zu starr auf Hierarchieaufbau in Vereinen, Genossenschaften etc gesetzt, wo flexible Netzwerkstrukturen ausreichen würden. Aufgrund dieser Erfahrungen sind Organisationsformen mit hoher Flexibilität in der Wirtschaft gefragt. Die an den Arbeitstreffen beteiligten Manager drückten dies in dem Leitsatz „soviel Kooperation wie nötig, so wenig wie möglich“ aus. Genauerer Analysen zufolge bedeutete dies: „soviel zeit- und kostenaufwändige Institutionalisierung dieser Kooperation wie nötig, so wenig wie möglich.“

5.3 Beschaffungsseitige Probleme – Schnittstelle zur Landwirtschaft

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

Mengenprobleme: Aufgrund der rechtlich vorgeschriebenen zweijährigen Umstellungszeit (EU-VO 2092/91) für Landwirtschaftsbetriebe (erst die dritte Ernte darf als Öko verkauft werden) kommt es, wenn Öko-Rohstoffe in steigender Größenordnung gebraucht werden, fast grundsätzlich zu einem Öko-Rohstoffproblem. Die lange Zeitlücke ist bei den flächengebundenen Mengenrohstoffen (Getreide, Fleisch, Milch) besonders gravierend. Diese Mengenproblematik hält vielfach neue Hersteller vom Einstieg in die Öko-Produktion ab und behindert eine Marktausdehnung seitens vorhandener Bio-Hersteller. Die eingeschränkte Verfügbarkeit der sonstigen Rohstoffe führt dazu, dass sich Produktentwicklungen nach dem Angebot der Zutaten richten müssen. Dies kann jedoch zu Problemen in der Verbraucherakzeptanz führen.

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

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

Informationsprobleme: Auf der Suche nach den benötigten Mengen und Qualitäten gibt es enorme Informationsprobleme. Herstellerseitig werden Beschaffungsprobleme häufig auf konventionelle Vorlieferanten verschoben. Diese setzt man mit Methoden, die normalerweise der Handel gegenüber den Herstellern anwendet („wenn Du dieses Produkt nicht bis zu diesem Zeitpunkt in Öko-Qualität liefern kannst, verzichten wir auch auf die Abnahme Deiner konventionellen Produkte...“) unter Druck. Dabei bleiben häufig Effizienzreserven unberücksichtigt und verteuern somit das Endprodukt.

Investitionsabsicherungsprobleme: Herstellerseitig wird häufig nicht in eine Ausweitung der Öko-Produktion investiert, da diese beschaffungsseitig nicht abgesichert ist. Erzeugerseitig wird oft nicht in eine Umstellung investiert, da diese absatzseitig nicht abgesichert ist. Eine einseitige Vorleistung durch eine nicht abgestimmte Produktionsausweitung der einen Stufe bedeutet, sich in die Gefahr von Preisdruck zu begeben. Zur Vorbeugung einer daraus resultierenden Blockade sind geeignete und kostengünstige Organisationsformen für verbindliche absichernde Geschäftsbeziehungen zwischen Lieferanten und Abnehmern zu finden.

6 Erfolgsfaktoren

6.1 Erfolgsbereiche

Die Entstehung des Öko-Markts ist eine marktwirtschaftliche Erfolgsgeschichte. Die Erfolgsfaktoren innerhalb des klassischen Öko-Marktes im Naturkosthandel unterscheiden sich aber von Erfolgsfaktoren im konventionellen LEH. Anders betrachtet: bislang ist es nur ansatzweise gelungen, diese Erfolgsgeschichte in den LEH zu transferieren. Die Ursachen für dieses Problem auf Ebene der Ernährungsindustrie wurden bereits eingehend analysiert.

Erfolgsfaktoren sind gelungene Problemlösungen der Vergangenheit. Die Strategie war in einer konkreten Rahmenbedingung für ein individuelles Unternehmen in einer vergangenen Marktsituation erfolgreich. Dies beinhaltet folgendes Problem: dieselbe Strategie könnte in der aktuellen Marktsituation oder in einem anderen Absatzmarkt scheitern. Dennoch lassen sich zahlreiche Elemente, die eine Voraussetzung für Erfolg im Öko-Marketing sind, benennen, wie folgende nach Arbeitsbereichen geordnete Auflistung von Erfolgsfaktoren zeigt.

Erfolgsfaktoren im Marketing

1.) **Klare strategische Ausrichtung** eines Öko-Angebotes

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

2.) **Zielgruppe festlegen** und das adäquate Nutzenbündel anbieten.

Zielmarkt klären – vereinfacht gibt es zwei Zielgruppen für Öko-Angebote:

Markt 1: Für die **Intensivverwender** ist der Öko-Nutzen ein vorrangiges Kaufargument.

Markt 2: Gelegentliche Ökokäufer interessiert Qualität, Verwendungseignung etc an erster Stelle. Die Öko-Qualität wird gerne mitgenommen, ist aber im Vergleich zu anderen Qualitätseigenschaften zweitrangig.

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

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

ihrer Bedürfnislage wenig erreicht. Das zeigt ihr sehr geringer Anteil am Ökokonsum (siehe Angaben zum sehr geringen Umsatzanteil der Seltenkäufer im LEH S.10). Umso interessanter ist die Frage, wie diese Käufergruppe dennoch erreicht werden kann. Vorbild im LEH ist die hessische Lebensmittelkette „tegut“. Tegut integriert Öko-Angebote im Sortiment und verbindet dies mit einem exzellenten Bio-Leitsystem. In einigen Teilsortimenten (vor allem Backwaren, aber auch im Frischebereich) sowie in der Kommunikationspolitik weist tegut den Öko-Angeboten eine Qualitäts-Leitfunktion zu⁸. Andere Vollsortimenter (Rewe und EDEKA) haben Öko-Erfolge im Frischesortiment. Obst&Gemüse-Umsätze lassen sich zweistellig steigern, wenn sie entsprechend platziert und beworben werden. Das Obst&Gemüse-Sortiment ist qualitätsmäßig nicht differenziert, Marken spielen abgesehen von Chiquita und Dole keine Rolle. Hier kann Öko bei entsprechender Sortimentspflege die Position der Premiumrange erringen.

3.) **Zielgruppenerweiterung** - Öko-Positionierung erweitern

Aus dem eben Gesagten ergibt sich die Schlussfolgerung, dass die Zielgruppenerweiterung durch veränderte Sortimentspolitik und Sortimentspräsentation am POS ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Öko-Strategien im allgemeinen Lebensmittelhandel darstellt. Mit der vorherrschenden Positionierung der Öko-Angebote im Naturkostfachhandel und im LEH werden überwiegend die Öko-Intensivverwender erreicht. Diese eingeschränkte Positionierung erschwert das weitere Wachstum. Es kommt zwar durchaus zu einer Nachfragesteigerung in der bestehenden Kernkäuferschaft, aber vor allem im LEH ist dieses Potenzial zu gering im Vergleich zu den Massenmärkten. Zielgruppenerweiterung kann durch verschiedene Strategien verfolgt werden, wie die nächsten Punkte darstellen.

4.) **Zielgruppenerweiterung durch Engagement der Qualitätsführer**

Der Weg vom Qualitätsführer im Öko-Markt zum Qualitätsführer im allgemeinen Markt ist bisher selten gelungen. Ein Beispiel sind die Angebote der Firma „Weleda“, die vom Naturkosthandel kommend in den Drogeriemärkten Erfolge haben. Der Versuch von Naturkostherstellern, mit Zweitmarken im LEH Umsatz zu generieren, ist bislang nicht erfolgreich gewesen. Hier müsste eine Marke komplett neu aufgebaut werden. Umgekehrt ist der Weg offenbar leichter gangbar, nämlich **vom Qualitätsführer zum Qualitätsführer mit „Bio on top“** zu avancieren – Beispiele sind der industrielle Hersteller „Hipp“ und große Handwerksunternehmen wie die Bäckereikette „Hofpfisterie“ und der Fleischverarbeiter „Thönes Natur“. Auch Erfolge der Firma Kölln, mit wenigen Produkten im Bio-Cerealienbereich rasch zum Umsatzführer des Sortiments im LEH zu avancieren, bestätigen diese „Trade Up“ Hypothese.

5.) **Zielgruppenerweiterung durch klassische Marken**

Unter anderem die genannte Erfahrung aus dem Marktsegment Öko-Cerealien führt zum Konzept, mit der Verbindung von bekannter Marke mit Öko-Qualität dem gelegentlichen Bio-Kunden eine Brücke zum Öko-Konsum anzubieten. Für das Gros der gelegentlichen Öko-Käufer ist der Ökokonsum ein Mittel zum Zweck. Der Zweck ist der Konsum sicherer und ge-

⁸ ausführlich zu Erfolgsbeispielen der Öko-Waren-Präsentation im LEH siehe Berichte des Prävobio Projekts im Rahmen des Bundesprogramms ökologischer Landbau, 2002/2003 durchgeführt vom FiBL Schweiz unter Leitung Toralf Richter

sunder Lebensmittel. Diesen Sicherheitsaspekt bieten alle Öko-Produkte. Er muss offenkundig aus Sicht der breiten Käuferschicht um weitere Aspekte der Qualitätsführerschaft ergänzt werden. Die Positionierung der Öko-Produkte muss ausgeweitet werden auf Nutzenfelder wie Genuss und Lifestyle. Dies kann am aussichtsreichsten durch die Verbindung von Öko-Nutzen mit den Imagewerten klassischer Markenartikel erreicht werden. Durch ihr Image hat die Marke eine Brückenfunktion, die konventionelle Qualitäts-Käufer zum Öko-Konsum führen kann.

6.) **Bei „Bio on top“ Strategien klarer Nutzen für Produkte und für Marken**

Öko-Angebote wurden von der Ernährungsindustrie häufig nur aufgenommen, um den Trend nicht zu verpassen. Die strategische Bedeutung des Öko-Angebotes für das Gesamt-Unternehmen ist häufig ungeklärt. Infolge dessen werden die Öko-Sortimente nicht mit der üblichen Marketing-Power am Markt eingeführt. Voraussetzung einer strategischen Grundsatzentscheidung ist die Klärung der Marketingfrage, ob konventionelle Markenprodukte durch parallel unter derselben Marke angebotene ökologische Produkte einen positiven Image-Spill-Over erfahren, oder ob sie diskriminiert werden (Schutz des Markenkerns vor Diskriminierungsgefahr).

7.) **Zielgruppenerweiterung durch Integration in Category-Entwicklung**

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

Erfolgsfaktoren im Marketing-Management

8.) **Aktives Öko-Marketing**

Das Öko-Potenzial erschließt sich nicht von selbst. Es braucht folglich eine **aktive Marktbe-arbeitung**, und zwar vorwärtsgerichtet (Absatzmarketing) und rückwärtsgerichtet (Beschaffungsmarketing).

9.) **Langfristige Planung und klare Bewertungsmaßstäbe**

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

Planung bedeutet nicht, dass Öko-Angebote langfristig außerhalb der üblichen Erfolgskennziffern bewertet werden sollten. Öko-Produkte, die den Einkäufern und Category-Verantwortlichen keinen Umsatzerfolg bringen, machen Ihnen keinen Freude und schaden dem Öko-Sortiment mehr als sie ihm nutzen. Nicht Dauer-Ausnahmen führen zum Erfolg, sondern genaue Analysen der Ursachen ausbleibender Umsatzerfolge und entsprechende Korrekturen der Öko-Strategie in Industrie und Handel.

10.) Rolle der Öko-Sortimente definieren

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

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

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

11.) Operative Maßnahmen an übergeordneter Öko-Strategie ausrichten

Alle weiteren Maßnahmen müssen mit dem übergeordneten Ziel und der dem Öko-Sortiment beigemessenen Rolle abgestimmt sein. Sie müssen zur Zielerreichung einen definierbaren Beitrag leisten. Die operativen Maßnahmen zur Steuerung der Warengruppe sind die Sortimentspolitik, die Regalpräsentation, die Preispolitik und die Verkaufsförderung. Die übergeordnete Öko-Strategie und Profilierungsrolle gibt dabei einen Rahmen für die Ausgestaltung der einzelnen Instrumente vor. Vorschläge für die Ausgestaltungsleitlinien gibt die folgende Tabelle 6-2. Allgemein gilt für alle Maßnahmen im LEH, dass Sortimentsplatzierung im allgemeinen LEH erfolgreicher ist als die Blockplatzierung. Sehr wichtig ist dabei ein gutes Öko-Leitsystem (siehe oben Vorbild LEH „tegut“).

Tabelle 6-2: Instrumente Handelsmarketing nach Profilierungsrolle Öko

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

Erfolgsfaktoren auf menschlicher Ebene

12.) Motivation

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

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

Vorbehalte ansprechen: Es ist eine zentrale Aufgabe der Kommunikation, eine tragfähige Geschäftsbeziehung aufzubauen, um unbewusste oder ungenannte Vorbehalte bei Kunden besprechen zu können. Die wahren Motive zu verstehen, ermöglicht es, an den richtigen Aufgaben zu arbeiten, und steigert somit die Effizienz. Der Aufbau einer Vertrauensebene ist die Voraussetzung, um Motivationsbarrieren im „Ja-Aber-Stil“ bearbeiten zu können.

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

In größeren arbeitsteiligen Unternehmen gilt es, die Mitarbeiter einzubinden. Öko muss von der Geschäftsführung top-down als wichtiges Unternehmensziel auf strategischer Ebene kommuniziert werden. Bei der Vorbereitung und Umsetzung sind alle Abteilungen und das operative Management einzubinden. Ausführende Mitarbeiter sind im Rahmen der Personalentwicklung (Schulung) zu motivieren. Der Effekt von Schulungen liegt in der Motivation, die dann zu einer besseren Sortimentspflege und verständnisvollen Reaktion Wünsche und Fragen öko-interessierter Kunden führt. Die Übermittlung von Sach-Informationen über Öko-Produkte im Kundengespräch findet im Supermarkt demgegenüber selten statt und ist demgegenüber von nachrangiger Bedeutung. Auch auf der Ebene des ausführenden Personals ist es wichtig, die Bedenken zu erfahren und ernst zu nehmen.

Erfolgsfaktoren in der Vermarktungskette - Organisation und Kooperation

15.) Vertikal abgestimmte Marktentwicklung

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

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

16.) Kosten senken

Durch eine Mengensteigerung und die horizontale Bündelung von Marketingaktivitäten von Herstellern sind große Effizienzreserven mobilisierbar. So kann durch horizontale und vertikale Kooperation von den zwei Seiten Nutzen und Kosten an der Preisbarriere bei den Konsumenten gearbeitet werden: durch Öko-Markenartikel den Nutzen deutlich und emotional erlebbar kommunizieren sowie durch Mengeneffekte Stückkosten und damit Preise senken.

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

Ökoprojektspezifische Information über die internen Strukturen - sowohl im Hersteller-Unternehmen wie beim Handelspartner – sind wichtig, um mit den richtigen Personen und Gremien die Kooperation erfolgreich vorzubereiten. Unsere Untersuchungen zeigen, dass große Unsicherheiten an der Schnittstelle zwischen Herstellern und konventionellem Handel bestehen. An dieser Schnittstelle spielen Informationsdefizite eine wichtige Rolle: Welchen strategischen Stellenwert misst der Handelspartner den Öko-Sortimenten zu? Wer sind für Öko-Projekte die zuständigen Ansprechpartner? Welche Zielkonflikte zwischen strategischen und operativen Entscheidungen sind zu berücksichtigen? So wird die Zielsetzung der Marketingabteilung auf der operativen Ebene des Verkaufs durch den Vertrieb (Hersteller) an den

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

18.) Klare interne Organisationsstrukturen für Öko-Projekte

Die Unsicherheit an der externen Schnittstelle spiegelt sich in internen Informations- und Zuständigkeitsproblemen. Ein Öko-Projekt betrifft nahezu alle firmeninternen Bereiche mit spezifischen Anforderungen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass nahezu jede Abteilung in der Lage ist, ein Öko-Projekt zu Fall zu bringen, während ein Erfolg nur im Zusammenspiel der Abteilungen möglich ist. (siehe Abbildung interne Schnittstellen Kap. 4.1.3 und Abbildung 5-3). Öko-Projekte brauchen daher klare interne Organisationsstrukturen und Verantwortliche, die die firmeninterne Zusammenarbeit mit deutlicher Unterstützung der Geschäftsführung leiten.

19.) Organisatorische Einbindung im Category-Management

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

Strategisch muss das Öko-Angebot als eigene Category betrachtet werden, denn in einer einzelnen Classic-Category (z.B. TK) bleibt Bio unter der Wahrnehmungsschwelle und sehr wahrscheinlich unter der Nutzenschwelle. Bio muss also eine einheitliche Rolle in der jeweiligen Vertriebschiene zukommen. Diese Category muss gemanagt, also auch mit entsprechenden strategischen Konzepten geführt werden. Vielfach wird im LEH diese Managementaufgabe auf die Qualitätssicherungsabteilung des Handelsunternehmens abgewälzt. Dies ergibt wenig Sinn. Die Aufgabe muss von der Einheit übernommen werden, der alle Category Manager in einem Unternehmen berichten. Gleichzeitig muss der Beitrag der Öko-Produkte zur Rolle der jeweiligen Classic-Category definiert werden. Auch der Beitrag für oder die Anforderung an die jeweiligen Strategien muss klar sein.

20.) strategische Allianzen auf der Grundlage flexibler Netzwerke

Für den Großteil der Hersteller und für die Öko-Handelsmarken im LEH ist davon auszugehen, dass eine aktive Marktbearbeitung ohne **horizontale und vertikale Kooperationen** nicht gelingen wird. Es gilt aus vielen Kleinstprojekten wahrnehmbare und attraktive Gesamtprojekte zu entwickeln. Als Konsequenz gilt es für eine erfolgreiche Ökomarkt-Erschließung, strategische Allianzen auf der Grundlage flexibler Netzwerke aufzubauen.

21.) Schnittstellen-Management

Die Lösung der Schnittstellenprobleme und der Aufbau von Kooperationsstrukturen bedarf eines professionellen **Schnittstellen-Managements**. Diese Aufgabe sollte unternehmensneutral angesiedelt sein, um allen Interessen im Netzwerk gerecht zu werden und somit das Vertrauen aller beteiligten Unternehmen erreichen zu können.

6.2 Handlungsbedarf Ernährungsindustrie- Modellvorhaben für Kooperation / Netzwerk „Bio in Markenqualität“

Aufgrund der Schnittstellen- aber auch der Motivationsprobleme liegt der größte Handlungsbedarf im Bereich der konventionellen Ernährungsindustrie im Kooperationsaufbau und im damit einhergehenden Schnittstellen-Management. Aus diesem Grund wurde forschungsbegleitend mit der Vorbereitung für den Aufbau eines Modellvorhabens der Kooperation klassischer Markenartikler begonnen. Die übergreifenden Arbeitstreffen von Markenherstellern mündeten nach Ablauf des Forschungsprojekts im Herbst 2003 in der Gründung eines flexiblen Netzwerks, das die gemeinsame Zielsetzung zusammengehalten wird. Das Netzwerk wird durch bilaterale Verträge mit einem zentralen Kooperationsdienstleister organisiert.

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

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

Im Netzwerk werden gemeinsame Marketingleistungen im Öko-Bereich organisiert. Mit der Umsetzung erster Maßnahmen in der Kommunikationspolitik wurde im Januar 2004 begonnen. Gemeinsam mit interessierten Handelsketten geplante Absatz fördernde Maßnahmen am Point of Sale sollen zum Spätsommer 2004 starten. Die im Netzwerk der Hersteller gesammelten Erfahrungen sollen Modellcharakter für weitere Kooperationsvorhaben anderer Unternehmen auch in anderen Absatzkanälen haben (siehe Kap. 7 Forschungsbedarf).

Informationen zur Tätigkeit des Netzwerks finden sich unter www.Bio-in-Markenqualitaet.de .

Motivation durch Kooperation

Die ersten Monate der Zusammenarbeit zeigen, dass der Mitarbeit in themenspezifischen Netzwerken über die gemeinsam verfolgten strategischen Ziele hinaus eine motivierende Wirkung zukommt. Die verbindliche Gruppe ermutigt in gemeinsamen Schritten, mehr Engagement im Öko-Markt zu wagen. Sie besitzt eine Ausstrahlung auf den Handel, die Türen zu den zentralen Entscheidungsebene in den Handelsketten öffnet.

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

6.3 Handlungsbedarf Naturkosthersteller

Die Entwicklung des Absatzkanals Naturkostmarkt ist an sich eine marktwirtschaftliche Erfolgsstory. Seit Ende 2001 scheint diese Entwicklung an ihre Grenzen zu stoßen, weil es nicht hinreichend gelingt, weitere Zielgruppen im Bereich gelegentliche Öko-Konsumenten zu erreichen. Dazu trägt die eingeschränkte Öko-Positionierung, aber auch das sehr schlechte Preisimage der Öko-Branche bei.

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

- (1) Man kann den **Umsatz in der Kern-Zielgruppe erhöhen** und durch Bewusstseinsbildung bzw. Verbraucheraufklärung die Gruppe der überzeugten Öko-Käufer vergrößern. Letzteres ist ein sehr langsamer Weg, der aber durch zukünftige Lebensmittel-skandale unvorhergesehene Impulse erhalten könnte.
- (2) **Zielgruppe erweitern**, wie das für die Öko-Angebote im konventionellen LEH bereits empfohlen wurde. Hierzu muss am Image der Naturkostläden gearbeitet werden. Eine Chance beinhaltet der Vormarsch der größerflächigen „Bio-Supermärkte“. Sollten diese es schaffen, auch das Preisimage zu verbessern, besteht für den Absatzkanal Naturkosthandel die Chance auf Zielgruppenerweiterung. Außerdem könnte zwecks Zielgruppenerweiterung auch im Fachhandel über die Listung bekannter Markenartikel nachgedacht werden. Warum soll es Kölln-Bio-Flocken oder FRoSTA-Öko-Gemüse nicht im Bioladen geben?

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

Kooperativ Kosten senken

Im Naturkostangebot schlummern enorme Effizienzreserven in den Prozesskosten. Dies gilt beispielsweise für eine bessere Abstimmung der Sortimente und die damit verbundenen Möglichkeiten zur Realisierung von Skaleneffekten durch die Steigerung der Losgrößen bei Spezialisierung. Zur Zeit konkurrieren sich die Marktführer in ähnlichen Produktsortimenten förmlich zu Tode. Daraus resultiert die Frage, wie Konkurrenten miteinander kooperieren können.

Kooperativ Schlagkraft im Marketing entwickeln

Die wichtigste Aufgabe der Branche ist es, das Image zu verändern. Der Genuss-Aspekt muss bei den Nicht-Kern-Gruppen des Biokonsums bekannt gemacht werden. Die notwendigen kommunikationspolitischen Maßnahmen kann kaum ein Unternehmen allein aufbringen bzw. rentabel auslasten.

Joint Ventures

Interessante Möglichkeiten bieten sich auch in der wechselseitigen Spezialisierung und Abstimmung zwischen kleinen und großen Verarbeitungsbetrieben. In Kooperationsprojekten oder „Joint Ventures“ könnte eine breitere Produktpalette von Spezialitäten ein kostengünstig von den großen Herstellern produziertes Grundsortiment bereichern. Das Marketing für diese breitere Produktpalette könnten die Projektpartner gemeinsam finanzieren oder zumindest miteinander abstimmen, um die Wirkung zu erhöhen.

7 Forschungs- und Entwicklungsbedarf

7.1 Kooperationsmarketing

Ein besonderes Augenmerk muss nach unseren Ergebnissen auf die Abstimmung der Aktivitäten und die Kooperation an den Schnittstellen der Vermarktungskette gelegt werden. Aus Sicht der Hersteller wird der Hauptproblembereich in der Abstimmung ihrer Aktivitäten mit ihren Handelspartnern gesehen. Dies betrifft, wenn auch mit verschiedenem Focus, sowohl den Absatz über den konventionellen LEH als auch über den Naturkostfachhandel.

Forschung über Modellvorhaben

Wie ein Kooperationsmarketing im Ökomarkt ausgestaltet und umgesetzt werden kann, beinhaltet noch viele offene Frage. D.h. es besteht weiterer Forschungsbedarf im unternehmensübergreifenden Öko-Marketing-Management. Eine so hochgradig praxisrelevante Forschungsaufgabe sollte in Modellvorhaben der Kooperation zwischen Herstellern und LEH eingebettet sein, denn die Umsetzung von Kooperationsmarketing ist jeweils fallspezifisch. Es muss sich jemand aktiv um den Aufbau der Kooperation bemühen, einen Kooperationsmanager geben, der gleichzeitig die Besonderheiten im Ökomarketingmanagement erforscht, weil es kaum Erfahrungswerte gibt. Dabei muss mit konkreten Akteuren an konkreten Kooperationsvorhaben gearbeitet werden. Dies würde bei Erfolg zu Nachahmungseffekten führen.

Aufgabenfelder

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

A) Vertikale Absatzkooperation mit dem Handel

um die aus Sicht des Handels entscheidenden Barrieren im Absatz von Öko-Produkten anzugehen.



B) Horizontale Kooperation von Herstellern

als Voraussetzung, um dem Handel schlagkräftige Konzepte für Öko-Produkte anbieten zu können sowie um Kosten zu senken.



C) Strategisches Beschaffungsmanagement

um eine mengen- und qualitätsmäßige Rohstoffsicherung bei starken Wachstumsschüben zu gewährleisten.

7.2 Absatzkanäle LEH

7.2.1 Kooperationsmarketing im Absatzkanal LEH

Ausgangs- und Kristallisationspunkt einer angewandten Forschung und des zeitparallelen Wissenstransfers im Absatzkanal LEH kann der bereits begonnene Aufbau eines Netzwerkes von Markenartiklern im Ökomarketing sein. In diesem Modellbeispiel für Kooperationsmarketing beim Aufbau des Öko-Marktes gilt es, Wege aufzuzeigen, wie die horizontale Zusammenarbeit vorangetrieben und nachhaltig stabilisiert werden kann. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse könnten auf andere Kooperationsvorhaben in verschiedenen Absatzkanälen übertragen werden.

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

Kooperationsleistungen und Kooperationsnutzen

Welcher Nutzen ist für welche Beteiligten auf welchen Marktstufen zu erwarten?

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

Welche Zielbereiche löst man besser kooperativ, welche besser betriebsindividuell?

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

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

Welchen Entwicklungszeitraum muss man einplanen?

Organisation von Kooperationen

Kooperationsausgestaltung

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

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

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

Wie sehen die Entscheidungsfindungsprozesse aus? (Prioritätensetzung)

Wie soll der Kooperationsmehrwert verteilt werden?

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

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

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

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

Kostensenkungspotenziale erforschen

Welche Möglichkeiten zur wechselseitigen Spezialisierung in Kooperationen gibt es?

Ist Aufgabenteilung zwischen großen und kleinen Unternehmen im Ökomarkt möglich?
Ist eine Aufgabenteilung nach den Hauptumsatzträgern und Spezialsortimenten möglich?

Es ist auch eine Aufgabe, bei überschneidenden Sortimenten Kooperationsmöglichkeiten zwischen Herstellern zu finden, indem man besondere Subproduktbereiche abgrenzt. Durch eine Abstimmung der Produktpalette direkter Konkurrenten könnten Spezialisierungsvorteile, die zu Stückkostenvorteilen führen, realisiert werden. Angesichts der hohen Relevanz der Mehrpreis-Barriere bei den Konsumenten in der bestehenden Pionierphase des Ökomarktaufbaus ist dies ein wichtiger Effekt für die Optimierung der Prozesskosten.

Kooperationsmanagement

Welche Anforderungen werden an das Kooperationsmanagement in der Vernetzungsarbeit gestellt?

Wie bindet man die Firmen ein?

Wie wird das Kooperationsvorhaben in den beteiligten Unternehmen verankert?

Wie stellt man Interessensausgleich bei divergierenden Zielen her?

Investitionsabsicherungs-Mechanismen

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

Wie sichert man den Kooperationsmehrwert gegen Konkurrenten / Trittbrettfahrer ab?

Supply Chain Management

Die Entwicklung und Umsetzung einer Beschaffungskonzeption ist essenziell für eine zeitnahe, qualitätsgesicherte Versorgung mit Öko-Rohstoffen, wenn es zu einem stark wachsenden Ökomarkt kommt.

Kann man aktiv und bedarfsgerecht die Rohstoffversorgung sichern, indem die Umstellung in der Landwirtschaft mit dem Bedarf von Verarbeitung und Handel abgestimmt wird?

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

Motivation und Entwicklung menschlicher Faktoren

Wie lässt sich Kooperationsbereitschaft herstellen?

Wie erreicht man die strategischen Entscheider in den Unternehmen?

Wie werden die operativen Management-Ebenen eingebunden

Welches Kooperations-Know-how braucht es?

Wie kann die Kooperationskompetenz ausgebaut werden?

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

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

7.2.2 Marktforschungsbedarf zu Markenartikeln in Bioqualität

Das Vorhaben, durch Öko-Produkte in klassischer Markenqualität dem Öko-Markt einen neuen Impuls zu verleihen, wird durch die Diskriminierungsbefürchtungen und Vorbehalte vieler Markenhersteller erschwert. Es liegt ein Defizit an belastbaren Daten zu dem Problemfeld Interaktion von Marken- und Öko-Produkt-Image vor. Eine spezielle Marktforschung, teilweise auch die Neuauswertung bestehender Daten, könnte diese Wissenslücke beheben. Zu folgenden Themenbereichen sind Untersuchungen erforderlich:

a) Liftfaktor/Spill-Over-Effekte

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

b) Diskriminierung

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

c) Kannibalisierung

Hersteller befürchten ihre Öko-Produkte nur zu Lasten ihrer (umsatzstärkeren) konventionellen Produkte zu verkaufen. Sie befürchten also eine Negativbilanz ihrer Umsätze.

d) Reputationstransfer

Findet durch ein attraktives Öko-Sortiment ein entsprechender Qualitäts-Reputations-transfer auf das Handelsunternehmen statt?

e) Welche Käufergruppen werden von Bio-Handelsmarken, welche werden von Bio-Markenartikeln angesprochen?

Gibt es durch Bio-Marken einen Umsatzzuwachs im Öko-Segment des Handelsunternehmens oder gibt es nur einen Austausch zwischen Marke und Handelsmarke? Wie wirkt sich Öko-Marke auf den Umsatz der Öko-Handelsmarke aus?

f) Welche (konventionellen) Marken sind aus der Sicht der Verbraucher glaubwürdig für eine Öko-Range?**g) Welchen Nutzen stiften unterschiedliche Marken aus der Sicht des Verbrauchers?**

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

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

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

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

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

h) Bis zu welchem Conveniencegrad bleibt ein Bio-Produkt authentisch?

Oft wird davon ausgegangen, dass nur sehr wenig verarbeitete Produkte vom öko-interessierten Verbraucher akzeptiert werden. Dies führt zu Entscheidungen in der Produktentwicklung und Sortimentsführung, die nicht wissenschaftlich untersetzt sind. Eventuell bleiben hier beachtliche Marktanteile unerschlossen.

7.2.3 Strategie zur Mobilisierung der Öko-Nachfrage im LEH

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

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

- (1) Preisgünstigem Basissortiment unter Öko-Handelsmarke,
- (2) Premiumsortiment unter Öko-Markenartikeln
als Brücke vom Qualitätskonsum zum Biokonsum und
- (3) gutem Frischeangebot an Gemüse und Obst
- (4) sowie einem guten Fleischwaren- und /Käseangebot möglichst in der Bedientheke.

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

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

7.3 Forschungsbedarf Naturkostmarkt – Effizienzsteigerung durch Kooperation und Spezialisierung

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

Auch eine dynamische Entfaltung der Absatzpotenziale des Naturkostfachhandels, der für ein sehr gutes und breites Bio-Angebot – allerdings zu oft sehr hohen Preisen – steht, könnte durch kooperative Abstimmung in der Vermarktungskette deutlich gefördert werden. Im Naturkostangebot schlummern enorme Effizienzreserven in den Prozesskosten. Dies gilt beispielsweise für eine bessere Abstimmung der Sortimente und die damit verbundenen Möglichkeiten zur Realisierung von Skaleneffekten durch die Steigerung der Losgrößen bei Spezialisierung.

Kooperationsprojekte (Joint Ventures) zwischen Markenartiklern und Naturkostherstellern

Der Hauptimpuls aus der bisher beschriebenen Kooperation geht vom bekannten Markennamen und der bundesweiten Leistungsgarantie der großen Unternehmen aus. Die Pioniere des Naturkostmarktes sind in der Regel nicht in der Lage, diese Leistungen bereitzustellen (die einzige Ausnahme ist wahrscheinlich die Firma Hipp). Dennoch verfügen die Naturkosthersteller über sehr interessante Leistungsmerkmale, die eine Kooperation für große Hersteller sehr interessant machen sollten. Einige Unternehmen aus der Naturkostbranche (z.B. die Firmen Jacobi, der Gemüsespezialist Biofrische und die Erzeugergemeinschaft Naturland West) haben bereits ein Interesse an der Mitarbeit im Bio-Markenartikler-Arbeitskreis geäußert.

Daher soll praktisch untersucht werden, ob verbindliche Kooperationsprojekte zwischen bekannten konventionellen Markenartiklern und Naturkostherstellern möglich sind, die über

eine reine Lohnverarbeitung hinaus reichen und dem Lohnhersteller eine dauerhaft sichere Position im konventionellen Handel eröffnen können. Der Vorteil für große Markenhersteller sind dabei die geringeren Produktionskosten bei kleinern Spezialchargen, die Einsparung von Lernkosten und eine flexiblere Sortimentspolitik. Weitere Vor-/Nachteile müssen Teil der Begleitforschung sein. Im Erfolgsfall wird den spezialisierten Naturkostherstellern auch der Zugang zum konventionellen Markt geebnet werden.

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

Erarbeitung im Rahmen eines Modellvorhabens unter Einbeziehung wichtiger und Kooperationsbereiter Hersteller- und Handelsunternehmen. Hierzu müssen gleichermaßen Analyseergebnisse von Handelsseite und Herstellerseite her genutzt werden. Ziele:

- Senkung der Stückkosten, Effizienzsteigerung in der Vermarktungskette
- Überproportional hohen Investitionsbedarf für aktives Ökomarketing gemeinsam bewerkstelligen.

Spezielle Konsumentenforschung zur Bekanntheit, Wahrnehmung und Wirkung von Marken der Naturkosthersteller im Naturkosthandel

- Sind die Biomarken (wie Rapunzel, Völkel, Spielberger etc.) im speziellen Kundenkreis der Naturkosfachgeschäfte als Marken anzusehen?
- Entwicklungspotenzial für neue Marken?
- Was ist wichtiger für den Naturkosthandel: Marken oder Storebrand?

Multichannelprobleme

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

8 Zusammenfassung

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

- Geringe Losgrößen führen zu hohen Stückkosten und zu einem Teufelskreis aus zu hohen Preisen und Kaufzurückhaltung trotz Öko-Affinität.
- Die Kernzielgruppen des Öko-Marktes sind zu klein. Stärkeres Umsatzwachstum erfordert die Erschließung neuer Zielgruppen jenseits der Öko-Intensivverbraucher.
- Abstimmungsdefizite in der Vermarktungskette, besonders an der Schnittstelle Hersteller mit Handel, verhindern die Umsetzung eines aktiven Öko-Marketing.

Die Kernprobleme auf der **Motivationsebene** sind:

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

Reine Öko-Verarbeiter: Die Naturkosthersteller haben Probleme, neue Zielgruppen zu erreichen, weil ihre Produkte mit dem Vollwertkostimage verbunden sind und sie keine Markenwirkung haben. Zur Problemlösung müssten sie horizontal und vertikal zwecks Effizienzsteigerung kooperieren.

Handwerk: Das Kernproblem ist auch hier die Zielgruppenbeschränkung.

Konventionelle Hersteller: Viele Hersteller sehen das Öko-Absatzpotenzial als zu klein an oder sie befürchten eine Image-Diskriminierung ihrer konventionellen Produkte und dadurch Umsatzrückgänge (Kannibalisierung des Gesamtumsatzes). Empirische Belege für diese Befürchtung fehlen. Es gibt im Gegenteil erste Belege für positive Spill-overs von Öko auf das konventionelle Markenimage. Die schwachen Argumente auf der Sachebene führen zu der Hypothese, dass psychologische Widerstände gegen das Thema Öko-Markt häufig das Kernproblem sind und daher die Öko-Motivation schwach bleibt.

Perspektive / Erfolgsfaktoren:

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

Eine erfolgreiche Strategie der Markterweiterung ist der Weg vom konventionellen Qualitätsführer zum Qualitätsführer mit Öko-Nutzen on top. Dies gilt für das Handwerk und die Ernährungsindustrie. Klassische Markenartikel in Öko-Qualität haben durch ihre Brückenswirkung das Potenzial, neue Kundenkreise zu erreichen.

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

Im Rahmen der Forschung wurde ein Netzwerk von öko-aktiven Markenherstellern initiiert. In der Kooperation wird ein gemeinsames Öko-Marketing für die isolierten Öko-Angebote entwickelt und mit großen Handelsketten umgesetzt. Die Zusammenarbeit im Netzwerk hat als Zusatzeffekt eine starke Motivationswirkung. Das Netzwerk dient als Modellvorhaben für Kooperationsmarketing und wird wichtige Erkenntnisse zum Management-Know-how liefern.

Summary

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

Core problems on the factual level:

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

Core problems on the motivational level:

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

Plain organic manufacturers

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

Conventional manufacturers

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

Conventional food industry

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

Prospect

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

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

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

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

9 Anhang: Interviewleitfaden

1) Markteinschätzung

2) Formale Ansiedlung im Unternehmen (Struktur)

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

3) Stellenwert der Ökolinie

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

4) Interne Organisationsprobleme

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

5) Rentabilität/ Umsatzschwellen

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

6) Externe Organisationsprobleme

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

7) Rahmenbedingungen

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

10 Literatur

- CMA (Hg.) (1996): Einstellungen und Markteinschätzungen bei Bioprodukten aus Verbraucher- und Handelssicht (insbesondere bei Obst und Gemüse). [Studie durchgeführt vom Institut für Projektmanagement, Kelkheim/ Taunus] Bonn
- Dienel, W. (2001): Organisationsprobleme im Ökomarketing - eine transaktionskostentheoretische Analyse im Absatzkanal konventioneller Lebensmittelhandel. In: Schriftenreihe des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, Reihe A: Angewandte Wissenschaft, Band 490, Münster
- Dienel, W. (2001): Transaktionskostentheoretisch basierte Analyse der Organisationsprobleme bei der Erschließung des Ökomarktes. In: Agrarwirtschaft Heft 6, Jg. 50, S.354-362
- Enneking, U.; Lüth, M.; Spiller, A. (2003): Ein Weg aus der Nische? Eine Analyse von Selten- und Gelegenheitskäufern ökologischer Produkte mittel Discrete Choice Analyse. Skript zum Vortrag auf der Gewisola-Tagung, Stuttgart 2003
- Feige, S.; Tomczak, T. (1995): Einkaufsentscheidungen des Handels - kritischer Faktor für erfolgreiche Markenführung. Verlag Thexis, St. Gallen 120 S.
- Hamm, U. (1992): Erzeugerzusammenschlüsse im ökologischen Landbau. [Schriftenreihe des BMELF, Reihe A: Angewandte Wissenschaft, Heft 407] Münster
- Hamm, U; Michelsen, J.; Wynen, E.; Roth, E. (1999): The European Market for Organic Products: Growth an Development. Stuttgart-Hohenheim
- Hensche, H.U., Kivelitz, H. (2001): Nachfragepotenzial für Öko-Produkte in Nordrhein-Westfalen (Öko-Potenzialanalyse). Forschungsberichte des Fachbereiches Agrarwirtschaft Soest, Universität-Gesamthochschule Paderborn (ISBN 3-935807-01-5)
- Lamnek, S. (1993): Qualitative Sozialforschung. Band 2 Methoden und Techniken. 2., überarbeitete Auflage, Weinheim
- Latzacz-Lohmann, U.; Recke, G.; Wolff, H. (2001): Die Wettbewerbsfähigkeit des ökologischen Landbaus: Eine Analyse mit dem Konzept der Pfadabhängigkeit. In: Agrarwirtschaft Heft 7, Jg. 50, S.433-438
- Madsen, G.; Wendt, H. (2004): Bio Milchmarkt – Die Auszahlungspreise sinken, die Erfassungskosten bleiben hoch. In: Ökologie und Landbau, Heft 129, 1/2004, Bad Dürkheim, S.47-49
- Ramsauer, A. (1999): Transaktionskostentheoretische Analyse von Marketingpolitiken einer Bio-Erzeugergemeinschaft - am Fallbeispiel der Erzeugergemeinschaft Biokontakt GmbH. Diplomarbeit am Fachgebiet Agrarmarketing an der Humboldt Universität zu Berlin
- Rippin, M. (2004): Markt für Bio-Produkte – Entwicklung zwischen Konsolidierung und Wachstum. In Ökologie & Landbau Heft 198, 1/2004, Bad Dürkheim, S.44-46
- Richter, Toralf und Hempfling, Gabriele (2003) Dokumentation zum Workshop "Präsentation von Bioprodukten im LEH" [Documentation of Workshop "Presentation of organic products in the supermarkets"]. Bericht, Fachgruppe Sozio-Ökonomie, Forschungsinstitut für

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

Richter, T et al. (FiBL Schweiz, Synergie, Eco-Zept) (2002): Bericht zum Projekt PRÄVOBIO - Konzept zur Bewertung der Präsentation von Bio-Produkten in verschiedenen Einkaufsstätten im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau. Frick, Bad Wildbad, Freising Zu beziehen über die BLE in Bonn

Richter, T.; Schmid, O.; Meier, U.; Haloin, D.; Berge, v.d. P.; Damary, P (2001).: Marketing Approaches for Organic Products in Supermarkets: Case Studies from Western Europe and the United States of America conducted in 2000. FiBL Frick Schweiz

Schulz v. Thun, F. (1981): Miteinander reden, Band 1- Störungen und Klärungen - Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg

Spiller, A. (2001): Preispolitik für ökologische Lebensmittel: Eine neo-institutionalistische Analyse. In: Agrarwirtschaft Heft 7, Jg. 50, S.451-461

Watzlawick, P.; Weakland, J.H.; Fisch, R. (1974): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern

Wendt, H.; Di Leo, M.C.; Jürgensen, M.; Willhöft, C. (1999): Der Markt für ökologische Produkte in Deutschland und in ausgewählten europäischen Ländern: Derzeitiger Kenntnisstand und Möglichkeiten künftiger Verbesserungen der Marktinformation. In: Schriftenreihe des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, Reihe A: Angewandte Wissenschaft, Band 481, Münster

Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen

ZMP (Hg) (2002): Marktstudie: Wie viel Bio wollen die Deutschen? Das Marktpotenzial für Produkte aus dem kontrolliert ökologischen Landbau: Eine Analyse und Quantifizierung unter psychologischen und ökonomischen Aspekten. Erstellt durch Stephan Götze. Bonn

ZMP (2003): ZMP-Rohdatenanalyse auf Basis des GfK-Haushaltspanels, April bis Dezember 2002

ZMP (2004): Marktforschung aktuell, Mafo-Sonderdruck zur BioFach 2004, 19.02.2004, S.3