

# **Organisationsprobleme im Ökomarketing - eine transaktionskostentheoretische Analyse im Absatzkanal konventioneller Lebensmittelhandel**

**Dissertation**

zur Erlangung des akademischen Grades

doctor rerum agriculturalarum

(Dr. rer. agr.)

eingereicht am 10. Oktober 2000

an der

**Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät  
der Humboldt Universität zu Berlin**

von

**Dipl. Ing. agr. Wolfram Dienel**

geboren am 12.09.1963 in Berlin

Präsident

der Humboldt Universität zu Berlin

Prof. Dr. J. Mlynek

Dekan der Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät :

Prof. Dr. Dr. h.c. E. Lindemann

Gutachter:

1. Prof. Dr. G. Schade

2. Prof. Dr. W. Bokelmann

3. Prof. Dr. K. Müller

**Tag der mündlichen Prüfung: 7. Dezember 2000**

## **INHALTSÜBERSICHT**

Vorwort und Danksagung	III
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>V</b>
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
<b>1. PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG</b>	<b>1</b>
<b>2. TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE UND ÖKOMARKETING</b>	<b>14</b>
<b>3. THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN UND ARBEITSHYPOTHESEN</b>	<b>67</b>
<b>4. METHODIK DER UNTERSUCHUNG</b>	<b>90</b>
<b>5. EMPIRISCHER TEIL: AUSWERTUNG DER EXPERTENINTERVIEWS</b>	<b>106</b>
<b>6. FAZIT</b>	<b>203</b>
<b>7. ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>222</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>224</b>
<b>ANHÄNGE</b>	<b>233</b>
Glossar der (transaktionskostentheoretischen) Spezialbegriffe	233
Themenmatrix der Experteninterviews	237
Interviewleitfaden	248
Auswertungsraster	251
Selbständigkeitserklärung	253
Kontaktadresse	253

*Meinen zu früh verstorbenen "Vätern"*  
*Dr. Otfried Dienel*  
*Dr. Dr. Wilfried Wieck*  
*und meinem springlebendigen Sohn Bela*

*„Eine Tugend gibt es, die liebe ich sehr, eine einzige. Sie heißt Eigensinn.“*

*Hesse*

## **Vorwort und Danksagung**

Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung meiner Dissertation steht der ökologische Landbau infolge der BSE-Krise im Zentrum des positiven öffentlichen Interesses. Die Analyse und Lösung der Organisationsprobleme bei der Markterschließung für Produkte aus ökologischem Landbau ist die Voraussetzung für - die auch politisch gewünschte - rasche Ausdehnung des Ökomarktsegments. Das Organisationsproblem ist die entscheidende Barriere, die dem Wachstum entgegensteht.

Mein Interesse für Organisationsprobleme im Ökomarketing entwickelte sich aus der Frage, warum es in Brandenburg nicht möglich war, Öko-Landwirte für die Gründung einer Erzeugergemeinschaft für Obst und Gemüse zu gewinnen, obwohl es an Vermarktungsstrukturen mangelte (siehe Fallbeispiel in Kap. 5.3.4.3, S.162). Bald merkte ich, daß das Problem den gesamten Ökomarkt betrifft und so liefert meine Arbeit einen für das Ökomarketing theoretisch neuen Erklärungsansatz und im empirisch Teil eine Menge "Insider-Wissen" aus den Experteninterviews entlang der Vermarktungskette.

Die Spezialkenntnisse über die Analyse von Organisationsproblemen im Ökomarketing lassen sich in vielfacher Weise auch auf die Analyse von Markterschließungsprozessen für andere (konventionelle) Qualitätssicherungsprogramme übertragen. So wird die Frage der Organisation eines Qualitätsmanagements in der Vermarktungskette beim "Wiederaufbau" des infolge der BSE-Krise im Dezember 2000 zusammengebrochenen Rindfleischmarkts eine große Rolle spielen.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Agrarmarketing und Absatzwirtschaft an der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät der Humboldt Universität zu Berlin. Mein Dank gilt insbesondere meinem Vorgesetzten in der Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorvater Prof. Dr. Günther Schade für seine großzügige Unterstützung und fachliche Kritik sowie die wissenschaftliche Freiheit, die er mir einräumte und die es mir erlaubte, mich fünf Jahre lang intensiv mit dem Ökomarkt und Ökomarketing in Deutschland in Lehre und Forschung zu befassen. Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann hat als Zweitgutachter immer Zeit für mich gehabt und durch wichtige Hinweise maßgeblich die Struktur meiner

Arbeit beeinflusst. Prof. Dr. M. Odening und Dr. Volker Beckmann bin ich für viele theoretische Diskussionen und Literaturhinweise zum Themengebiet der Transaktionskosten- und Institutionentheorie dankbar. Auch Prof. Dr. G. Lorenzl, Prof. Dr. F. Streiffeler, Jürgen Janßen und weitere Wissenschaftler am Institut für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus haben mich durch ihre Beiträge in Kolloquien und persönlichen Fachgesprächen unterstützt. Ich freue mich auf weitere Diskussionen mit Prof. Dr. K. Müller vom "ZALF Müncheberg", dem ich für die engagierte Übernahme des dritten Gutachtens danke.

Besonders verbunden durch einen gemeinsames Wegstück in der regionalen Ökovermarktungsförderung von 1992 bis 1996 im "Förderkreis Ökobörse Berlin-Brandenburg e.V." bin ich Dipl. Ing. agr. Amos Ramsauer. Ihm verdanke ich viele inspirierende Gespräche über die Probleme in der Ökomarkterschließung und die Rolle der Erzeugergemeinschaften. Außerdem hat er viele Teile der Arbeit kritisch gelesen.

Dr. Dr. Martina Schäfer von der TU-Berlin hat mir sehr geholfen, indem sie die erste Rohfassung der Arbeit intensiv gelesen und kritisiert hat.

Eine lange Freundschaft und Geschichte der Kooperation verbindet mich mit Dr. Jörg Berkenhagen. Er las meine Arbeit, egal ob er in Amerika oder Berlin lebte.

Eine große Unterstützung bedeutete die didaktische und psychologische Ausbildung bei Dr. Rainer Strotmann und Dr. Dr. Wilfried Wieck. Der regelmäßige Austausch über meine wissenschaftliche Arbeit in der von Dr. Strotmann geleiteten Studiengruppe mit Ralph Schacht, Stefanie Rosenmüller, Ute Riechers, Stefania Garosio und Matthias Rudlof gab mir immer wieder den Rückhalt für den langen Weg der Dissertation.

Meine Nachfolgerin am Fachgebiet Agrarmarketing Katharina Reuter hat mir in der Endphase durch schnelles Korrekturlesen und gute Atmosphäre sehr oft geholfen.

Immer wieder konnte ich mit vielen weiteren Helfern aus meinem Freundeskreis rechnen, die ihren Beitrag in Form von Korrekturlesen, Anmerkungen und Diskussionen brachten. Uli Grefe fertigte meine schönsten Grafiken an. Michael Hüllen, Christian Pfaue, Sören Bott, Dr. Johannes Meyser, Christian Schäfer, Michael Klockmann, Lutz Schriever, Bernd Kroschel, Gabriele Pötzscher, Detmar Leitow haben Korrektur gelesen und wichtige Verbesserungshinweise gemacht.

Außerdem danke ich zahlreichen Akteuren im Ökomarkt für ihre ausführliche Gesprächsbereitschaft. Mein besonderer Dank gilt Mag. H. Allerstorfer vom "Ernteverband" in Österreich für die Gastfreundschaft, die er unserer universitären Exkursion 1996 zukommen ließ.

Wolfram Diemel

## **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Stand der Forschung und Forschungsbedarf</b>	<b>3</b>
1.2.1 Stand der Forschung zur Situation am Ökomarkt und zum Ökomarketing	3
1.2.2 Stand der Forschung zum Organisationsproblem im (Öko-) Marketing	8
<b>1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise</b>	<b>10</b>
1.3.1 Zielsetzung	10
1.3.2 Vorgehensweise	12
<b>2 TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE UND ÖKOMARKETING</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Die Transaktionskostentheorie</b>	<b>14</b>
2.1.1 Organisationstheoretische Begriffsbestimmungen	14
2.1.2 Grundgedanken der Transaktionskostentheorie	18
2.1.3 Bestimmungsfaktoren der Organisationsform - die Transaktionsdimensionen	22
2.1.4 Wahl der optimalen Organisationsform	30
2.1.5 Bestimmungsgründe für horizontale Kooperationsprozesse	37
2.1.6 Kritik am Transaktionskostenansatz - der Einfluß subjektiver Faktoren und nichtökonomischer Präferenzen	43
2.1.7 Entscheidungsverhalten der Marktakteure bei der Wahl der Organisationsform (speziell bei Erzeugergemeinschaften)	45
2.1.8 Fazit	48
<b>2.2 Transaktionseigenschaften ökologisch erzeugter Produkte</b>	<b>50</b>
2.2.1 Transaktionseigenschaften landwirtschaftlicher Produkte allgemein	50
2.2.2 Spezielle Transaktionseigenschaften ökologischer Produkte	51
<b>2.3 Besonderheiten des Ökomarketing</b>	<b>57</b>
2.3.1 Probleme der Konsumenten mit dem Ökokonsum - die Kaufbarrieren	57
2.3.2 Problemlösung durch ein ökologisch orientiertes Marketing	60

<b>3 THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN UND ARBEITSHYPOTHESEN</b>	<b>67</b>
<b>3.1 Struktur des Marktfeldes (Transaktionskontext)</b>	<b>67</b>
<b>3.2 Theoretischer Bezugsrahmen der Organisationsformwahl</b>	<b>70</b>
<b>3.3 Arbeitshypothesen zu den Bestimmungsfaktoren der Transaktion</b>	<b>72</b>
3.3.1 Faktorspezifität	72
3.3.2 Unsicherheit	76
3.3.3 Rentabilitätsschwelle / Häufigkeit der Transaktion	79
3.3.4 Andere Faktoren des theoretischen Bezugsrahmens	80
<b>3.4 Hypothesen zur Organisationsformwahl im Ökomarketing</b>	<b>81</b>
<b>3.5 Hypothesen zur Vorteilhaftigkeit von Erzeugergemeinschaften</b>	<b>84</b>
<b>3.6 Organisationsformwahl aus der Akteursperspektive</b>	<b>87</b>
<b>3.7 Hypothesen zum Verhalten der Landwirte gegenüber Erzeugergemeinschaften</b>	<b>88</b>
<b>4 METHODIK DER UNTERSUCHUNG</b>	<b>90</b>
<b>4.1 Arbeitsschritte und empirische Vorhaben</b>	<b>90</b>
<b>4.2 Theoriegeleitete qualitative Sozialforschung</b>	<b>92</b>
<b>4.3 Auswahl der Interviewpartner</b>	<b>95</b>
<b>4.4 Vorgehensweise in den themenzentrierten Experteninterviews</b>	<b>97</b>
4.4.1 Themenzentrierte Interviewführung	97
4.4.2 Aufbau des Interviewleitfadens	100
<b>4.5 Auswertung der qualitativen Interviews</b>	<b>102</b>

<b>5 EMPIRISCHER TEIL: AUSWERTUNG DER EXPERTENINTERVIEWS</b>	<b>106</b>
<b>5.1 Situation und Probleme am Ökomarkt aus Sicht der Akteure</b>	<b>107</b>
5.1.1 Einschätzung des Marktpotentials	107
5.1.2 Ökomarketing im konventionellen Lebensmittelhandel	108
5.1.2.1 Konkurrenzstellung zu Premium-Lebensmittelangeboten	108
5.1.2.2 Ziele und Strategien des konventionellen LEH beim Ökomarketing	109
5.1.2.3 Bewertung des Nutzens von Ökomarketing im konventionellen LEH	112
5.1.3 Expertenaussagen zu den Kaufbarrieren	115
5.1.3.1 Informations- und Glaubwürdigkeitsbarriere	115
5.1.3.2 Image- und Motivationsbarriere	117
5.1.3.3 Qualitäts- und Preisbarriere	118
5.1.3.4 Fazit aus dem Barrierenkonzept	120
<b>5.2 Organisationsprobleme in der Praxis</b>	<b>122</b>
5.2.1 Organisation als Marktstrukturproblem	122
5.2.2 Organisationsproblem Frischeprodukte	125
5.2.3 Organisationsansprüche großer Handelsstrukturen (LEH)	126
<b>5.3 Faktoren des theoretischen Bezugsrahmens</b>	<b>129</b>
5.3.1 Faktorspezifität	129
5.3.1.1 Höhe und Spezifität des Investitionsbedarfs	129
5.3.1.2 Opportunismusgefahr infolge asymmetrisch verteilter Faktorspezifität	131
5.3.1.3 Faktorspezifität und Zahl der Handelspartner	134
5.3.1.4 Fazit Faktorspezifität	137
5.3.2 Externe Unsicherheitsfaktoren	138
5.3.2.1 Beschaffungsproblematik	138
5.3.2.2 Von der Angebotsverknappung zur Preisspirale?	145
5.3.3 Interne Unsicherheitsfaktoren	148
5.3.3.1 Unsicherheit bezüglich der Qualität	149
5.3.3.2 Opportunismusbereitschaft	152
5.3.3.3 Fazit Wirkung der Unsicherheitsfaktoren	154
5.3.4 Rentabilitätsschwellenproblem bei Marketingprojekten	156
5.3.4.1 Rentabilitätsschwellenproblem im Marketing	156
5.3.4.2 Rentabilitätsschwelle bei regional basierten Biomarken	158
5.3.4.3 Faktor Häufigkeit und Organisationskosten	160

5.3.5 Menschlicher Faktor	164
5.3.5.1 Geschäftsbeziehungen	164
5.3.5.2 Unternehmertum	166
5.3.5.3 Fazit zum Einfluß des menschlichen Faktors	169
<b>5.4 Absicherungsformen (Organisationsformen)</b>	<b>170</b>
5.4.1 Nichtvertragliche Absicherungsmöglichkeiten	171
5.4.2 Absicherung durch vertikale Integrationsmaßnahmen	176
5.4.3 Begrenzung vertikaler Integration aufgrund von Spezialisierungs- und Qualitäts- Nachteilen	180
<b>5.5 Stellenwert der Erzeugergemeinschaften</b>	<b>182</b>
5.5.1 Funktionen von Erzeugergemeinschaften im Ökomarkt	182
5.5.2 Erzeugergemeinschaften im Organisationsform-Lebenszyklus	184
5.5.3 Strukturprobleme der Erzeugergemeinschaften	187
5.5.4 Innere Struktur von Erzeugergemeinschaften	189
5.5.5 Fazit Erzeugergemeinschaften	191
<b>5.6 Fallbeispiel Ökoboomb im österreichischen LEH</b>	<b>194</b>
5.6.1 Übertragbarkeit und Spezifika der Situation in Österreich	195
5.6.2 Spezifische Leistungen des “Ernteverbandes“	197
5.6.3 Absicherungsprobleme der Anbieterseite	198
5.6.4 Beispiele für vertikale Integration in Großbritannien und Frankreich	201
<b>6 FAZIT</b>	<b>203</b>
<b>6.1 Zum Organisationsproblem</b>	<b>203</b>
<b>6.2 Schlußfolgerungen zur optimalen Organisationsform</b>	<b>208</b>
6.2.1 Investitionssicherheit durch einen Mix der Organisationsformen	208
6.2.2 Lebenszyklus der Organisationsformen und funktionale Äquivalente	210
<b>6.3 Skizze einer Entscheidungshilfe für die Praxis</b>	<b>212</b>
<b>6.4 Prinzipien einer rationalen staatlichen Förderung</b>	<b>216</b>
<b>6.5 Schlußfolgerungen für die Wissenschaft</b>	<b>220</b>
<b>7 ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>222</b>



**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 2.1: Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie	16
Abbildung 2.2: Transaktionsdimensionen und Organisationsformen	30
Abbildung 2.3: Darstellung des Wahlproblems zwischen Markt und Hierarchie	31
Abbildung 2.4: Transaktionskosten nach Organisationsform und Faktorspezifität	32
Abbildung 2.5: Organisationsform in Abhängigkeit von den Transaktionsdimensionen Faktorspezifität und Unsicherheit (am Beispiel Strategie-Portfolio Make-or-Buy der Distributionsleistung)	33
Abbildung 2.6: Organisationsformen nach den Transaktionsdimensionen Faktorspezifität und Häufigkeit	34
Abbildung 2.7: Effizienz-Framework	36
Abbildung 2.8: Abschließender Tradeoff zwischen Kosten-Nutzen-Vorteilen	37
Abbildung 2.9: Anlässe für Horizontale Kooperation	39
Abbildung 2.10: Marketingmanagement im Ökomarketing bei der Überwindung von Kaufbarrieren	66
Abbildung 3.1: Marktakteure im Marktsystem Ökomarkt	68
Abbildung 3.2: Theoretischer Bezugsrahmen der Organisationsformwahl	71
Abbildung 3.3: Wahl der "objektiv" besten Organisationsform	72
Abbildung 3.4: Organisationsbarriere	83
Abbildung 3.5: Wahl der "subjektiv" besten Organisationsform	87
Abbildung 4.1: Arbeitsablauf	90
Abbildung 4.2: Empirische Sozialforschung zwischen Induktion und Deduktion	93
Abbildung 5.1: Portfolio der Wettbewerbsstellung von Öko- Molkereiprodukten im Lebensmittel-Premium-Segment	109
Abbildung 5.2: Opportunismusproblem und -bereitschaft	153
Abbildung 6.1: Struktur des Organisationsproblems	203
Abbildung 6.2: Handlungsansätze zur Beseitigung des Organisationsproblems	217

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 2.1: Transaktionskostenarten (Benkenstein und Henke 1993, S.80)	19
Tabelle 2.2: Wahlschema zum Markt-Hierarchie Paradigma	29
Tabelle 2.3: Wirkung der Marktstrukturparameter	30
Tabelle 2.4: Ableitung der Ökomarketingpolitiken aus den Kaufbarrieren	65
Tabelle 3.1: Akteursgruppen und Rahmenbedingungen	69
Tabelle 3.2: Hypothesen zu den Transaktionsdimensionen im Ökomarkt und Konsequenz für die Wahl der Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie	73
Tabelle 4.1: Anzahl der Interviews und Gespräche nach Marktstufen	96
Tabelle 5.1: Strategieansätze für Ökoprodukte im konventionellen LEH	112
Tabelle 5.2: Faktorspezifität und Absicherungsbedarf bei Molkereiprodukten auf verschiedenen Stufen von Produktion und Vermarktung	136
Tabelle 5.3: Übersicht der Unsicherheitsfaktoren im Ökomarketing	155
Tabelle 5.4: Übersicht der Absicherungsformen	171

## Abkürzungsverzeichnis

AGÖL	Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Landbau (Dachverband der ökologischer Anbauverbände in Deutschland)
BML	Bundesministerium für Landwirtschaft
BNN	Bundesverband Naturkost-Naturwaren
BÖL	Beratungsring Ökologischer Landbau
CMA	Centrale Marketing Agentur der Agrarwirtschaft
EU	Europäische Union
EZG	Erzeugergemeinschaft
GH	Großhändler
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
I.	Interview
i.d.R.	in der Regel
Kap.	Kapitel
LEH	konventioneller Lebensmitteleinzelhandel (“Lebensmittelketten“)
LZ	Lebensmittelzeitung
S	Seite
s.o.	siehe oben
SÖL	Stiftung ökologischer Landbau
Tak	Transaktionskosten
VA	Verarbeitungsunternehmen
vgl.	vergleiche
WS	Workshop
Z	Zeile
ZMP	Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH Bonn
EPÖ	Erzeugerpreise für Produkte aus ökologischem Landbau, Aktuelle Marktinformationen der ZMP Bonn zum Ökomarkt, inzwischen umbenannt in Ökomarkt Forum

# 1 Problemstellung und Zielsetzung

## 1.1 Einleitung

Der Markt für Produkte aus ökologischer Erzeugung hat Anfang der 90er Jahre einen starken Wandel erlebt. Die Fördermaßnahmen der EU für ökologischen Anbau führten zu einer politikinduzierten enormen Ausdehnung des Angebots auf der Erzeugerstufe - von 1988 bis 1998 hat sich die nach AGÖL-Standard ökologisch bewirtschaftete Fläche in Deutschland verzehnfacht<sup>1</sup> (Ökologie & Landbau Heft 2, 1999, S.71). Infolge dessen veränderte sich der Ökomarkt<sup>2</sup> von einem Anbietermarkt in den 80er Jahren zu einem Nachfragermarkt in den 90er Jahren. Viele ökologisch produzierte Agrarrohstoffe wurden Mitte der 90er Jahre von einem knappen und daher höherpreisigen Gut zu einem Überschussprodukt mit entsprechenden Preisrückgängen. Diese Entwicklung war besonders drastisch am Getreidemarkt und allgemein bei ackerbaulichen Produkten zu beobachten. Ausnahmen von der Überschussituation im ökologischen Landbau stellten die Produktgruppen Obst und Gemüse sowie Eier und Schweinefleisch dar.

Angesichts der Überschussituation in zentralen Produktgruppen war es verwunderlich, daß gleichzeitig in Konsumentenbefragungen ein ungesättigtes Potential für den Absatz von Ökolebensmitteln festgestellt wurde (siehe Kap. 1.2.1). Es wurde konstatiert, daß das Marktwachstum weit hinter seinen Möglichkeiten zurückbleibt (Hamm 1996). Und der Absatz von Ökolebensmitteln ist bis heute mit ca. 2-3% Marktanteil am Lebensmittelumsatz nur als eine Nischenerscheinung zu bezeichnen, obwohl die Rahmenbedingungen günstig sind: Inzwischen wird eine große Palette konsumreifer Ökoprodukte angeboten und es liegt ein ungesättigtes Kaufinteresse vor. Aus dem Angebotsüberhang könnten die Ressourcen für eine weitere Markterschließung bereitgestellt werden. Zudem wird über Ökoprodukte relativ häufig und positiv in den Medien berichtet, und zahlreiche Lebensmittelkandale sowie die Diskussion um die Einführung gentechnisch veränderter Lebensmittel haben die Verbraucher gegenüber konventionellen Nahrungsmitteln kritisch gestimmt.

Was sind die Ursachen für die schwerfällige Markterschließung? Es fällt auf, daß es fast keine Werbekampagnen für Ökolebensmittel auf Plakaten und im Fernsehen gibt und auch in Zeitungen und Zeitschriften nur sehr selten Anzeigen zu finden sind. Hingegen wird allerorten für "Ökoautos", "Ökostrom" und ähnliches geworben. In Deutschland fehlt ein aktives Ökomarketing für Ökolebensmittel, zu dem eine offensive Kommunikationspolitik gehören würde. Dabei besteht bei Ökoprodukten ein besonders hoher Erklärungsbedarf. Als besondere Handlungsbarriere für die Konsumenten gilt im Ökomarke-

---

<sup>1</sup> Zur absoluten Größenordnung: 1999 gab es 10.405 ökologische Landwirtschaftsbetriebe nach EU-Öko-Standard (das entspricht 2,4% Anteil an der gesamten Landwirtschaft) mit einer landwirtschaftlichen Nutzfläche von 452.279 ha (2,6% Anteil) (BMELF-Informationen Nr. 32, 2000, S.1).

<sup>2</sup> Die Begriffe (Vorsilben) "Öko-" und "Bio-" werden in dieser Arbeit synonym benutzt. Mit Ökomarkt ist der Absatzmarkt für ökologisch produzierte Lebensmittel (in Deutschland) gemeint.

ting das Vertrauensproblem. Von diesem sind besonders die Ökoangebote im konventionellen Warenfeld - etwa in den Supermarktketten - betroffen (weitere Kaufbarrieren im Ökokonsum siehe Kap. 2.3 und 5.1.3).

Bei der weiteren Erschließung des Ökomarktes gelten die großen **Supermarktketten** als Gatekeeper (Schanderl 1993, S.112) beim Erreichen breiter Konsumentenschichten (siehe Kap. 1.2.1). Die Vermarktung über die Ketten führt im Vergleich zum kleinteilig und mehrstufig organisierten Naturkostfachhandel zu einer gewaltigen Größenprung in den Umsatzmöglichkeiten. Allerdings handelt es sich um einen hochkonzentrierten Markt, denn nur zehn Handelsunternehmen vereinen auf sich 84% des Lebensmittelumsatzes in Deutschland und die Konzentration nimmt noch zu (LZ Nr.9, 1999, S.4). Die Ansprüche an die Lieferstrukturen und die Vermarktungsorganisation unterscheiden sich demzufolge gewaltig vom kleinteilig strukturierten Naturkostfachhandel.

Aufgrund ihrer zentralen Bedeutung für den Zugang zu breiteren Verbraucherschichten stehen die Verhältnisse bei der Vermarktung von Ökoprodukten über Supermarktketten im Mittelpunkt der Untersuchung. Einige der großen Supermarktketten - z.B. "Tengelmann" und "Rewe" - haben seit einigen Jahren Biosortimente als Handelseigenmarken im Angebot, die aber kaum beworben werden (siehe Kap.5.1.2). Es entsteht der Eindruck, daß die großen Handelshäuser zwar das finanzielle Vermögen zu einem großangelegten Ökomarketing hätten, aber nicht wirklich in das Marktsegment einsteigen wollen. Dabei hätten Markenartikler oder Supermärkte die Chance, sich über Ökomarketing von der Konkurrenz abzuheben und eine qualitätsorientierte Position im preisaggressiven Wettbewerb mit den Discountern aufzubauen.

Zur zielgerichteten Beseitigung der oben angeschnittenen Kaufbarrieren und somit zur Markterschließung wären Investitionen größeren Umfangs im Ökomarketing notwendig. Die Höhe der notwendigen Mittel für ein offensives Ökomarketing läge in der Startphase über den möglichen Zusatzerlösen; die Maßnahmen wären demzufolge erst längerfristig rentabel. Den Ausgangspunkt meiner Arbeit bildet die Frage nach den Ursachen der Investitionszurückhaltung vor allem im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel. Als übergeordnete Ursache untersuche ich die **Organisationsprobleme** in der Beschaffungs- und Vermarktungskette von ökologischen Produkten im Lebensmittelmarkt. Die Analyse also ist nicht auf die terminale Vermarktungsstufe des Einzelhandels mit Lebensmitteln eingegrenzt, sondern sie erfolgt - in ausgewählten Beispielen - entlang der Vermarktungskette. Dabei bildet die Analyse der Organisationsform Erzeugergemeinschaft einen weiteren Schwerpunkt der Untersuchung.

Organisationsprobleme in der Gestaltung wirtschaftlicher Austauschprozesse lassen sich aus ökonomischer Sicht als Fragen der Institutionenwahl darstellen. In der vorliegenden Arbeit werden die Organisation der Austauschprozesse im Ökomarketing und ihre Rahmenbedingungen mit Hilfe der institutionenökonomischen **Transaktionskostentheorie** nach WILLIAMSON (1990) analysiert (siehe Kap.2). Die Anwendung institutionenökonomischer Theorien auf Marketingfragen ist neueren Datums (Kaas 1995; Fischer 1994). Das Forschungsfeld Organisationsprobleme im Ökomarketing des Agrar-

und Lebensmittelbereiches war zu Beginn der Arbeit weitgehend unstrukturiert und offen. Die Transaktionskostentheorie war zur Analyse von Problemen im Ökomarketing zuvor nicht angewendet worden. Daher wurde als Grundlage für den explorativen Forschungsprozeß ein theoretischer Bezugsrahmen auf Basis der Transaktionskostentheorie erstellt (siehe Kap. 3.2, Abb. 3.2, S.71).

## **1.2 Stand der Forschung und Forschungsbedarf**

Im folgenden wird ein Überblick über den Kenntnisstand zur Vermarktung von Ökoprodukten gegeben. Daraus wird abgeleitet, in welchen Bereichen die Ursachen für die relativ zögerliche Marktentwicklung und die Investitionszurückhaltung liegen. Auf Grundlage dieser Problemanalyse formuliere ich die Zielsetzung meiner Arbeit (siehe Kap. 1.3).

### **1.2.1 Stand der Forschung zur Situation am Ökomarkt und zum Ökomarketing**

Das Umsatzvolumen des Ökomarktes kann nur ungefähr angegeben werden, da das verfügbare Zahlenmaterial auf Expertenschätzungen beruht und häufig widersprüchlich ist. Für 1997 wurde ein Umsatz von 3,5 bis 4 Mrd. DM pro Jahr ermittelt, was einen Anteil von etwa 2% am gesamten Lebensmittelmarkt entspricht, der etwa 200 Mrd. DM Umsatz aufweist (LZ 30, 24.7.98, S.38). Im Februar 2000 wurde der Marktanteil auf 2,7% beziffert (LZ 6, 11.2.2000, S.40). Es findet zwar ein kräftiges Wachstum von 10 bis 20% jährlich statt, aber der Anteil am Lebensmittelmarkt ist noch immer bescheiden. Der Gesamtumsatz an Ökoprodukten beläuft sich auf etwa 3,5 Mrd. DM (2,9 bis 4,1 Mrd. DM). Der Großteil des Umsatzes entfällt auf spezialisierte, alternative Absatzkanäle wie Naturkostläden, Direktvermarktung und Biobäckereien sowie Reformhäuser mit Ökosortiment (1997 zusammengenommen rund 2,6 Mrd. DM). Die einzelnen Anteile der Absatzwege werden für 1997 wie folgt eingeschätzt (LZ Nr. 30, 24.7.1998, S.37 und BNN 1998<sup>3</sup>):

- Naturkostfachgeschäfte (Bioläden) 1,2 Mrd. DM (34% Anteil)
- Direktvermarktung 750 Mio. (0,6- 1 Mrd.) DM (21%)
- Reformhäuser 300 Mio. (200- 400 Mio.) DM (9%)
- Bäckereien 250 Mio. DM (7%)
- Ökofleischereien 60 Mio. DM (2%)
- Großverbraucher, Gastronomie ca. 80 Mio. DM (2 %)
- Versandhandel 80 Mio. DM (2 %)
- Konventioneller LEH ( Supermarktketten) 800 Mio. (0,5- 1 Mrd.) DM (23% Anteil)

---

<sup>3</sup> Angaben zum Ökomarkt nach BNN-Nachrichten Feb. 1999;“Verlag Gesund essen“ im Internet (1998) unter: <http://www.naturkost.de/biofach/bnn1.htm> und “Ökologie und Landbau“ Heft 110, 1999, S.69

Allein der Umsatz der Naturkostfachgeschäfte übertraf mit 1,2 Mrd. DM den Umsatz des LEH von ca. 0,8 Mrd. DM. Supermarktketten haben nur einen Anteil von etwa 23% am Absatz von Ökoprodukten in Deutschland.

Die Konsumenten äußern in Befragungen ein starkes Interesse an Ökoprodukten und sprechen ihnen ein positives Image zu. Das Hauptmotiv für den Ökokonsum ist laut einer vielzitierten CMA-Studie (1996, 1998) zu „Einstellungen und Markteinschätzungen bei Bioprodukten aus Verbraucher- und Handelssicht“ die Gesundheit mit 74% Nennungen. Dem Gesundheitsmotiv folgt der Beitrag zum Umweltschutz mit 58% der Nennungen. Die befragten Konsumenten geben zur **Einkaufshäufigkeit** folgendes an:

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| - Ja, (fast) regelmäßig | 17% |
| - Ja, gelegentlich      | 51% |
| - Nie                   | 32% |

Demnach wären bereits heute beinahe 70% der deutschen Konsumenten Biokäufer. Da sich der realisierte Marktanteil für Bioprodukte in Deutschland auf nur knapp 3% beläuft, liegt eine Differenz zwischen dem in Umfragen verbal bekundeten Kaufinteresse und dem wirklichen Kaufverhalten vor. Das **Kaufbarrierenkonzept** (siehe Kap. 2.3, S.57) erklärt dieses Mißverhältnis zwischen geäußerter Einstellung und realem Verhalten mit psychologischen und ökonomischen Hindernissen beim Konsumenten.

Es könnten bei der CMA-Umfrage auch Meßfehler aufgrund methodischer Probleme vorliegen. So müßte angesichts dieser für den Ökokonsum erstaunlich hohen Zahlen geprüft werden, wieviele der Befragten Ökoprodukte sicher erkennen und von Pseudobioprodukten unterscheiden können. Beispielsweise verstehen laut BESCH et al. (1994, S.49) viele Verbraucher den “Einkauf ökologisch erzeugter Lebensmittel“ als Synonym zum “Einkauf auf dem Bauernhof oder beim Bauern“, selbst wenn es sich um einen konventionell bewirtschafteten Betrieb handelt. Es ist allerdings möglich, daß wirklich über 50% der Bevölkerung gelegentlich Ökoprodukte einkaufen, aber im Verhältnis zum Restkonsum nur in sehr kleinen Mengen.

Die Tendenz der o.g. CMA-Umfrage wird durch ähnliche Ergebnisse anderer Forschungen über Verbrauchermotive und Verbraucherverhalten bezüglich ökologischer Lebensmittel bestätigt (z.B. die Arbeiten von Brombacher (1992), Plöger et al (1993), Prummer (1994), Hamm und Müller (1994); Wirthgen (1994), Förster (1995), Meier-Ploeger et al. (1996) und Alvensleben und Fricke (1997)). Allerdings werden in den Untersuchungen auch die hemmenden Kaufbarrieren “begrenzte Mehrpreisbereitschaft“, “geringer Informationsstand“ und “schlechte Verfügbarkeit“ deutlich festgestellt.

Für das Verständnis der Situation ist folgende **Differenzierung der Ökonachfrage** wichtig: Es gibt einen gegenüber alternativen Ideen und Umweltschutz besonders aufgeschlossenen Konsumentenkreis, der bereits heute Ökoprodukte stark nachfragt. Daneben existiert ein sehr großes Segment von an Ökoprodukten interessierten Konsumenten, die

bislang nur selten Ökoprodukte kaufen. Die erste Gruppe der regelmäßigen Ökokonsumenten läßt sich nach einer Untersuchung des Sinus-Institutes<sup>4</sup> in die Zielgruppen "technokratisch, liberales Milieu" (9% der Bevölkerung) und "alternatives Milieu" (2% der Bevölkerung) aufteilen<sup>5</sup>. Ihr Anteil am Naturkostkonsum wird mit 71% (44% und 27%) angegeben. Ein Großteil des Ökolebensmittelkonsums entfällt demnach auf einen kleinen Anteil der Bevölkerung von 11%. Die zweite große Zielgruppe, die an "Ökoprodukten interessierten Konsumenten", sind die 51% Gelegenheitskäufer aus der CMA-Studie. Sie stellen ein klassisches Supermarktpublikum dar. Nach WIRTHGEN (1994, S.268) geben Käufer von Ökoangeboten in konventionellen Supermärkten als ihre Haupteinkaufsquelle für Ökoprodukte zu 34% den Supermarkt und zu 28% Wochenmärkte oder Ökobauern und nur zu knapp 17% den Naturkostladen an. Diese Zielgruppe hat offenbar nur einen geringen Ökokonsum und zählt nicht zur zentralen Kundengruppe im Naturkostfachhandel (Bioläden).

Daraus wird erkennbar, daß die den Ökomarkt dominierenden alternativen Absatzkanäle derzeit einen großen Teil des zusätzlichen Ökokundenpotentials nicht erreichen. Entsprechend ist das Umsatzwachstum im Naturkostfachhandel sehr viel geringer<sup>6</sup>, als das hohe, in Meinungsumfragen bekundete Interesse der Verbraucher an Bioprodukten erwarten ließe. Um den Angebotsüberhang zu vermarkten und die (teil-)interessierte Kundschaft zu erreichen, ist es demnach erfolgversprechender, die Marktkanäle im konventionellen Lebensmittelhandel stärker zu entwickeln als umgekehrt die Kunden in die alternativen Absatzkanäle zu locken.

Bislang werden in den Supermarktketten in Deutschland nur geringe Umsätze mit Produkten aus ökologischem Landbau getätigt (s.o.). Allerdings entwickelt sich der Umsatz zum Teil rasant. So wird der Umsatz der "Rewe"-Handelsgruppe in Köln mit Ökolebensmitteln der Eigenmarke "Füllhorn" für 1998 auf 500 Mio. DM jährlich geschätzt. Er hat sich binnen zwei Jahren verdoppelt - 1996 betrug er 250 Mio. DM (LZ 30, 24.7.98, S.37). Dieser Umsatz verteilt sich aber auf über 2000 Filialen bundesweit (biofach Nr.17, S.10), so daß pro Filiale nur ein Umsatz von ca. 250.000 DM erwirtschaftet wird. Schätzt

---

<sup>4</sup> Zusammengefasst nach Sinus-Institut in ZMP EPÖ, Nr. 21, 24.05.1996, S. 4.

Und: Informationsbroschüre Sinus (1997): Die Sinus Milieus und ihre Anwendung.

<sup>5</sup> Diese Zielgruppen werden wie folgt beschrieben: Das technokratisch, liberale Milieu umfaßt vorwiegend Ledige mit hohem Bildungsniveau und gehobenem Einkommen, die Wert auf gesunde Ernährung legen und Freude an den guten Dingen des Lebens haben. Es werden mittlere Preisaufschläge in Kauf genommen. Das alternative Milieu ist zwischen 25 und 45 Jahre alt, pflegt eine stilisierte Einfachheit, kritisiert die Konsumgesellschaft und schätzt Natürlichkeit. Es ist bereit, auch höhere Preisaufschläge zu akzeptieren (ZMP EPÖ, Nr. 21, 24.05.1996, S. 4).

<sup>6</sup> Die Angaben zur Umsatzentwicklung sind widersprüchlich. Nach Angaben der ZMP betrug das Wachstum im Naturkosthandel 1996 nur 2,5% (ZMP 1997). Der Verband der Naturkosthändler gibt für 1997 ein Wachstum von 10,9% und für 1998 von 9% an (BNN Internet 1998, 1999). Die Großhandelsstufe legt im Naturkosthandel nach eigenen Erkenntnissen stärker zu als die Einzelhandelsstufe der Naturkostladener, weil neue Absatzkanäle wie z.B. Kaufhäuser und Reformhäuser erschlossen werden.



man den Umsatz eines durchschnittlichen Naturkostladens auf 700.000 bis 1 Mio. DM pro Jahr (Schmitt 1999, mündlich), zeigt sich, wie gering der Umsatz mit Ökoprodukten pro Supermarktfiliale ist (siehe auch Kap. 5.1).

Interessant ist der Vergleich zum benachbarten Ausland, denn hier ist der Absatzkanal Supermarkt entscheidend für die Entwicklung des Ökomarktes. Die österreichische Supermarktkette "Billa" setzte mit ihrer Bioeigenmarke "Ja!Natürlich" 1998 2 Mrd. Schilling (knapp 300 Mio. DM) um, während es beim Start vor drei Jahren nur 300 Mio. Schilling (ca. 43 Mio. DM) waren (ZMP, EPÖ Nr. 46, 1998, S.7) <sup>7</sup>. Multipliziert man diesen Umsatz bei "Billa" mit dem Faktor 10 (Österreich hat nur ein Zehntel der Bevölkerung Deutschlands), entspräche dies einem Umsatz von 3 Mrd. DM in Deutschland. Der Anteil von Bioprodukten an den Umsätzen ist also wesentlich höher als bei den deutschen LEH-Ketten, deren Umsatz auf nur 0,8 bis 1 Mrd. DM geschätzt wird. In Österreich wird die Vermarktung von Bioprodukten eindeutig vom Absatz über den konventionellen LEH dominiert, während der Naturkostfachhandel nur eine geringe Rolle spielt (Zenner 1998 und eigene Beobachtungen 1996, 1998).

Ein ähnliches Bild zeigt sich in der Schweiz, wo der Ökoumsatz 1998 um 20% stieg. Der Umsatz wird auf 0,7 bis 1,2 Mrd. DM geschätzt. Milchprodukte, Gemüse und Backwaren sind die umsatzstärksten Produkte (ZMP, EPÖ Nr.15, 1999, S.4). Die Schweizer Supermarktkette "Coop" erzielte 1998 einen Umsatz von 222 Mio. sfr und steigerte diesen 1999 um 31% auf 292 Mio. sfr (ZMP, EPÖ Nr.27, 2000, S.5). Für die Supermarktkette "Migros" beziffert man den Umsatz 1998 auf 50 Mio. sfr. Die Coop-Gruppe Schweiz schreibt ihrem Ökoangebot einen wesentlichen Anteil am steigenden wirtschaftlichen Erfolg zu. Sie beziffert den Anteil am vierprozentigen Umsatzwachstum des Gesamtunternehmens auf rund 34 Prozent. Die Coop will bis zum Jahr 2008 rund 1 Mrd. sfr Umsatz mit ihren vier Öko-Labels machen (LZ 17, 1999, S.10).

In beiden Ländern ist die sehr dynamische Ökomarktentwicklung offenbar an eine positive Entwicklung im Supermarkt gekoppelt. Dies bestärkt die These, daß in Deutschland ein deutlicher quantitativer Sprung im Ökoumsatz nur über den Absatzkanal Supermarkt erfolgen kann. Die Aktivierung der hier erreichbaren Zielgruppe der an Ökoprodukten Interessierten erfordert ein offensives Ökomarketing, was mit erheblichen Investitionen verbunden wäre. Beispielsweise schätzt HAMM (1996, S.33) allein die Kosten der Kommunikationspolitik für die Einführung eines bundesweit bekannten Garantiezeichens (Ökoprüfzeichen) für ökologisch produzierte Qualität auf 30 Mio. DM im ersten und jeweils 10-20 Mio. DM in den Folgejahren. Zusätzlich sind unternehmensindividuelle, markenspezifische Investitionen in der Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, in der Produkt- und Sortimentsgestaltung sowie in der Ladengestaltung erforderlich.

---

<sup>7</sup> Nach anderen Angaben betrug der gesamte Bioumsatz in Österreich 1997 rund 2 Mrd. Schilling. Davon seien rund 70% über Lebensmittelketten abgesetzt worden. Demnach hätte Billa ca. 1,2 Mrd. Schilling, also etwas weniger als 200 Mio. DM Umsatz mit Bioprodukten (ZMP EPÖ Nr. 23, 1998, S.5).

Bislang ist keine Kommunikationspolitik für Ökoprodukte in der beschriebenen finanziellen Größenordnung in Deutschland durchgeführt worden. Die kleinen Unternehmen der seit den 70er, 80er Jahren gewachsenen Naturkostbranche können solche Summen nicht aufbringen, und die großen konventionellen Handelsunternehmen verhalten sich sehr zögerlich, was Investitionen in die Förderung ihrer Bioeigenmarken betrifft. Eine Ursache für die Investitionszurückhaltung könnte ein Mangel an Ökomarketing-Know-how sein. Das würde bedeuten, daß man zwar das Marktsegment Bioprodukte entwickeln möchte, aber nicht weiß, welches die adäquaten Marketinginstrumente sind.

Zahlreiche **wissenschaftliche Arbeiten zur Strategie- und Konzeptentwicklung im Ökomarketing** zeigen, daß **kein grundsätzlicher Know-how-Mangel** vorliegt, sondern sich adäquate Ökomarketinginstrumente bestimmen lassen (Forschungen zur Konzeptionierung von Ökomarketing: Hendricks (1991); Schanderl (1993); Lambhardt-Mitschke (1993); Brune (1994); Pielke (1995); Hüser (1996); Jung (1998)). Dabei wurde sowohl auf verhaltenstheoretische Modelle (z.B. Schanderl 1992) als auch auf ökonomische, d.h. auf einem hauswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Kalkül basierende Modelle (z.B. Hüser 1996) des Verbraucherverhaltens zurückgegriffen, um den adäquaten Ökomarketingmix abzuleiten. Weitere am Handlungsbarrierenkonzept orientierte Forschungsarbeiten sind noch im Entstehen (z.B. Schaer 1999; Schade et al 2000).

Nach HÜSER (1996) unterscheidet sich das Ökomarketing aufgrund von drei großen Kaufbarrieren grundsätzlich vom allgemeinen (Lebensmittel-) Marketing: Sie nennt das besondere Informationsproblem, das Unsicherheitsproblem und das Externalitätenproblem<sup>8</sup>. Diese Problemkonstellation hindert potentielle Biokäufer am Ökokauf und führt somit zur sogenannten Verhaltenslücke. HÜSER zeigt, wie mit den Mitteln des Marketingmixes diesen Barrieren begegnet werden könnte (siehe Kap. 2.3, S.57ff.).

Die den Ökokonsum auf Konsumentenebene beschränkenden Kaufbarrieren sind also weitgehend erforscht. Dieses Wissen kann als Basis für ein zielgerichtetes Ökomarketing genutzt werden. Von einem grundlegendem Mangel an Ökomarketing-Know-how kann demzufolge nicht gesprochen werden. Zumindest die theoretische Grundlage ist vorhanden; sie muß allerdings für spezifische Politiken konkretisiert und jeweils an die Zielgruppen angepaßt werden. Die großen Marketingkampagnen für Ökolebensmittel der österreichischen Supermarktketten (siehe Kap. 5.6, S.194) belegen, daß in der Praxis genügend Know-how für die Konzeption eines erfolgreichen Ökomarketing vorhanden ist, wenn es mit den entsprechenden finanziellen Mitteln umgesetzt wird.

---

<sup>8</sup> Als Externalität wird hier das Vorliegen externer Effekte bezeichnet. Alle Konsumenten, ob Käufer oder Nichtkäufer, profitieren von dem Umweltnutzen, der von ökologisch erzeugten Gütern ausgeht. Auch Nichtkäufer sind somit Trittbrettfahrer des ökologischen Nutzens. Produkte oder Nutzenaspekte, von deren Nutzung andere als der Käufer nicht ausgeschlossen werden können, sind nicht privatisierbar und damit nach herkömmlicher (ökonomischer) Meinung nicht oder nur eingeschränkt marktfähig.

## 1.2.2 Stand der Forschung zum Organisationsproblem im (Öko-) Marketing

Geht man davon aus, daß ungenutzte Kundenpotentiale durch die Marktforschung identifiziert sind und die Regeln für die Gestaltung eines adäquaten, ökologisch orientierten Marketing weitgehend bekannt sind, ist zu vermuten, daß ein Umsetzungsproblem vorliegt. Somit stellt sich die Frage, woran im deutschen Lebensmittelmarkt die Umsetzung scheitert und welcher Maßnahmen und Organisationsformen es zur Absicherung der erforderlichen Investitionen im Ökomarketing bedarf. Interessant ist dabei der Vergleich mit Österreich, der Schweiz und Dänemark, weil dort führende Supermarktketten ein offensives Ökomarketing betreiben.

Häufig wird die Marketingorganisation nur als interne Organisationsaufgabe in einer vorgegebenen Unternehmensform angesehen. Marketing spielt sich aber entlang einer Vermarktungskette ab. Daher muß die **organisatorische Gestaltung der Transaktionen**, d.h. der Arbeitsteilung und Austauschbeziehungen, von der Stufe der Rohstoffherzeugung über die Verarbeitung und die Handelsstufen bis hin zur Einzelhandelsstufe untersucht werden.

### Forschungsstand der Transaktionskostentheorie

In Fachkreisen wird beklagt, daß im Marketing ein Theoriedefizit bestünde. „Obviously, we do not currently have a well-defined and universally accepted general theory of marketing.“ (Sheth et al. 1988, S.17). Die Suche nach der verbindenden Theorie gilt auch für die Untersuchung der Organisationsprobleme im Marketing. Es handelt sich um eine für die praktische Umsetzung des Marketing relevante Frage, denn: „Um die Erfüllung der Marketingfunktionen sichern zu können, bedarf es einer institutionellen Verankerung der einzelnen Aufgaben.“ (Weis 1995, S.72).

In den letzten Jahren erwiesen sich institutionenökonomische Forschungsansätze als sehr hilfreich, um zu theoretisch fundierteren Analysen von Marketingproblemen und Marketingzielen zu gelangen (siehe Kaas 1995). KAAS definiert Marketing als unternehmerisches Handeln zur Überwindung von Informations- und Unsicherheitsproblemen bei der Durchführung von Markttransaktionen (1995, S.21). Er bezeichnet das Marketing selbst als eine Art Institution: „Das Marketing bildet [...] die Schnittstelle zwischen den Institutionen Unternehmung und Markt, es ist Teil einer institutionellen Infrastruktur, für die auf einem vollkommenen Markt kein Raum ist.“ (Kaas, 1995, S.20).

Das Organisationsproblem greift jedoch weiter. Es betrifft die Frage der Organisation der Vermarktungskette zwischen vertikaler Integration („Selber herstellen“) und Marktkoordination („Aufgabe abgeben“). SCHNEIDER et al (1994) bezeichnen dies als Make-or-Buy Frage. Was soll ein Unternehmen selbst machen, was kann es auslagern? Die Frage, ob Marktkoordination, also Arbeitsteilung und Auslagerung sicher genug ist, stellt sich auf jeder Marktstufe neu. Nach FISCHER, der sich speziell mit Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing befaßt hat, glich die frühere Diskussion der Frage von Outsourcing oder Integration oft einem Austausch von Glaubensbekenntnissen (1994,

S.291). Einen theoretisch konsistenten Ansatz zur Klärung der Make-or-Buy-Frage liefert die **Transaktionskostentheorie nach Williamson (1990)**.

Nach FISCHER ist die Transaktionskostentheorie der paradigmatische Kern der neuen Institutionenlehre (1993, S.5). Im Mittelpunkt der Transaktionskostentheorie steht die Frage, wie die Geschäfts- oder Vertragsbeziehungen gegen Mißbrauch eines Partners und vor Verteilungsstreitigkeiten in der Zeit nach dem Vertragsabschluß (z.B. infolge unvorhergesehener Änderungen von Rahmenbedingungen) abzusichern sind. Nach dieser Sichtweise konkurrieren verschiedene mögliche Koordinationsmechanismen (d.h. Organisationsformen) zwischen Angebot und Nachfrage um die effizienteste Abwicklung der Transaktionen (siehe Abb. 2.1, S.16). Die Transaktionskostentheorie findet mittlerweile eine breite Anwendung in der komparativen ökonomischen Analyse der institutionellen Ausgestaltung von Austauschprozessen in der Betriebswirtschaftslehre und im Marketing (siehe z.B. Furubotn und Richter (1991); Schneider et al (1994); Kaas (1995); Picot (1997)).

Die **Validität** des Transaktionskostenansatzes ist in vielen quantitativen Untersuchungen bestätigt worden. FISCHER (1994) listet als Beleg für die umfangreiche Hypothesentestung die statistischen Ergebnisse von 43 empirischen Arbeiten auf und schreibt dazu: „Die bisherigen empirischen Analysen zur vertikalen Integration auf Basis des Transaktionskostenansatzes bestätigen [...] weitestgehend die grundsätzlichen Hypothesen des Konzeptes der Transaktionskostenanalyse und geben damit der Ableitung von Strategieempfehlungen für einzelne Bereiche den erforderlichen empirischen Rückhalt.“ (Fischer, 1994, S.118). PICOT (1990) - einer der Pioniere dieses Ansatzes in Deutschland - urteilt aufgrund seiner eigenen Analysen und von Arbeiten von BAUR (1990), PERRY (1989); CABLE (1988): „Zusammenfassend beurteilt, bildet der Transaktionskostenansatz das Fundament einer allgemeinen Organisationslehre, indem er einen erklärungskräftigen und anwendungsorientierten Bezugsrahmen für die Gestaltung wirtschaftlicher Aktivitäten zur Verfügung stellt.“ (Picot; Dietl 1990, S.183). Als theoretisches Grundkonzept für die empirische Analyse der Organisationsprobleme im Ökomarkt stellt die Transaktionskostentheorie folglich einen geeigneten Ansatz dar, der in quantitativen Hypothesentests vielfach geprüft worden ist (sogenannte Falsifizierungsversuche von Hypothesen, die aus der Transaktionskostentheorie deduziert wurden).

Auch die **agrärökonomische Forschung** hat begonnen, die Institutionen- und Transaktionskostentheorie für die Analyse von Marktinstitutionen zu nutzen (z.B. Hoff (1994); Schulze (1995); Balling (1994, 1997); Hensche und Vogt (1995); Becker (1996); Weidmann (1996); Weindlmaier, Schmitz (1998)). KALLFASS (1993) erklärt die Organisationsformen in der Erfassung, Verarbeitung und Vermarktung verschiedener landwirtschaftlicher Produktgruppen mit einem transaktionskostentheoretischen Konzept. HOFF (1994) überprüft die Aussagen der Transaktionskostentheorie für den deutschen Agrarmarkt mit Hilfe faktoranalytischer Methoden auf der Basis von aggregierten Daten des BML. BALLING vermutet in einem wissenschaftlichen Aufsatz speziell für die Pro-

bleme der Vermarktung der Produkte aus ökologischem Landbau transaktionskostentheoretisch begründbare Vorteile bei vertikaler Integration (Balling 1994, S.153).

Einen besonderen Schwerpunkt der agrarökonomischen Forschung zum Agrarmarketing bildete in der Vergangenheit die horizontale Kooperation in der **Erzeugergemeinschaft** (z.B. Hamm (1992); Böhmer (1993); Helzer (1994); Lange und Koch (1995); Neumann (1997); Strecker (1996)). Die genannten Arbeiten begründen häufig normativ die Vorteile von Erzeugergemeinschaften mit der Bildung von Marktmacht und den zu den nachgelagerten Bereichen adäquaten Größenstrukturen (z.B. Strecker 1996). Eine institutionenökonomisch begründete Analyse der Organisationsform Erzeugergemeinschaft findet dabei nicht statt. In der Realität ist auch in der konventionellen Landwirtschaft ein häufiges Scheitern von Erzeugergemeinschaften nach Ablauf der Förderzeit festzustellen (siehe Kap. 2.1.7. S.48). Es bedarf also einer wissenschaftlich fundierten Entscheidungshilfe, wenn zukünftig die Zahl der Fehlschläge reduziert werden soll.

Erzeugergemeinschaften sind nur eine mögliche Organisationsform, um Marketingkonzepte für Agrarprodukte umzusetzen. Da es sich um ein Organisationsproblem handelt, ist es nicht sinnvoll, nur einen einzelnen institutionellen Lösungsansatz isoliert zu untersuchen. Vielmehr ist es ratsam, die Transaktion (den Vermarktungsgegenstand) in den Mittelpunkt der Analyse zu rücken und dann die möglichst kostengünstige Organisationsform zu ermitteln. So wird der das Marketingprojekt zum primären Gegenstand der Analyse und dann erst der zweckdienlichste Projektträger gesucht.

## **1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise**

### **1.3.1 Zielsetzung**

Das Problemfeld Organisationsfragen im Ökomarketing ist noch weitgehend unerkundet und unstrukturiert. Außerdem ist die Transaktionskostentheorie für Untersuchungen in diesem Problemfeld bislang nicht verwendet worden. Sie muß daher für das Ökomarketing operationalisiert und konkretisiert werden. Bei der Problemexploration ist theoriegestützt zu prüfen, wie der Transaktionsgegenstand im Ökomarketing beschaffen ist und wie die Organisationsprobleme am Markt zu erklären sind. Es ist herauszuarbeiten, welche "objektivierbaren" Eigenschaften von Ökoprodukten, im Ökomarketing und im Verhalten der Marktakteure Organisationsprobleme verursachen.

**Die Zielsetzung gliedert sich in drei Abschnitte:**

- 1. Theoretische Analyse des Organisationsproblems**
- 2. Qualitativ-empirische Analyse der Organisationsprobleme im Ökomarkt (bei der Erschließung großer Absatzstrukturen)**
- 3. Schlußfolgerungen für die Organisationsformwahl in der Praxis**

Im einzelnen werden dabei folgende Fragen untersucht:

**Zu (1): Theoretische Analyse des Organisationsproblems**

- Wie sind Organisationsprobleme mit Hilfe der Transaktionskostentheorie zu erklären?
- Welches sind die relevanten Erklärungsfaktoren des Organisationsproblems für einen theoretischen Bezugsrahmen?
- Wie sind die Transaktionseigenschaften von Agrarprodukten allgemein und von Ökoprodukten im speziellen zu beschreiben?
- Welche Arbeitshypothesen zu den Ursachen von Organisationsproblemen im Ökomarketing ergeben sich aus den theoretischen Erwägungen?
  - Welche Vorinformationen und Vermutungen zur Ausprägung der Erklärungsfaktoren des theoretischen Bezugsrahmens gibt es?
  - Wo werden die Kernprobleme in der Vermarktungsorganisation vermutet?
  - Welche Organisationsformen müßten demzufolge präferiert werden?

**Zu (2): Qualitativ-empirische Analyse der Organisationsprobleme im Ökomarkt (bei der Erschließung großer Absatzstrukturen)**

- Wie ist die Vermarktungssituation für Ökoprodukte aus Akteurssicht?
  - Einschätzung des Marktpotentials und der Kaufbarrieren.
  - Welchen Stellenwert messen die Praktiker Organisationsproblemen bei?
- Wie sind die theoretisch dargestellten Erklärungsfaktoren für Organisationsprobleme im Ökomarketing konkret beschaffen?
- Welche Organisationsformen werden im Ökomarketing genutzt und warum?
- Wie ist dabei der Stellenwert und die Konkurrenzfähigkeit von Erzeugergemeinschaften zu beurteilen?
- Welchen Stellenwert nimmt die Lösung von Organisationsproblemen in der Vermarktungskette für die Erschließung des Ökomarktes in Österreich (im Vergleich zu Deutschland) ein?

**Zu (3): Schlußfolgerungen für die Organisationsformwahl in der Praxis**

- Erklärt das Organisationsproblem das Investitionsdefizit im Ökomarketing?
- Sind inadäquate Organisationsverhältnisse die Ursache für das Scheitern oder die Stagnation von Ökomarketingprojekten?
- Welche Schlußfolgerungen für Entscheidungsprobleme bei der Wahl der Organisationsform in der Ökomarketingpraxis und in der staatlichen Förderpolitik lassen sich daraus ableiten?

### 1.3.2 Vorgehensweise

#### **Zu Punkt (1) der Zielsetzung: Theoretische Analyse des Organisationsproblems**

In **Kapitel 2** wird das Organisationsproblem bei der Umsetzung von Ökomarketing zunächst mit Hilfe der **Transaktionskostentheorie** nach WILLIAMSON (1990) vorstrukturiert und so der ökonomischen Analyse zugänglich gemacht. Im Kapitel 2.1 werden die organisationstheoretischen Grundbegriffe definiert (Kap. 2.1.1), und es erfolgt eine Einführung in die Transaktionskostentheorie (Kap. 2.1.2). Die Bestimmungsfaktoren der Organisationsformwahl werden eingehend analysiert (Kap. 2.1.3) und die Vorgehensweise bei der Bestimmung der optimalen Organisationsform entsprechend der Transaktionskostentheorie dargelegt (Kap. 2.1.4). Außerdem werden die Bestimmungsgründe für horizontale Kooperationsprozesse (Kap. 2.1.5) und der Einfluß subjektiver Faktoren und nicht-ökonomischer Präferenzen (Kap. 2.1.6) sowie das Entscheidungsverhalten der Marktakteure bei der Wahl der Organisationsform (Kap. 2.1.7) theoretisch beschrieben.

Nachdem so die theoretische Grundlage für die Analyse der Organisationsprobleme gelegt ist, werden im Kapitel 2.2 die **Transaktionseigenschaften von Ökoprodukten** und im Kapitel 2.3 die **Besonderheiten des Ökomarketing** auf Basis eigener Fachkenntnisse und von Literaturquellen beschrieben.

Im **Kapitel 3** werden die Elemente zu einem **theoretischen Bezugsrahmen** zusammengestellt, der als Ordnungs- und Erklärungssystem für die theoriegeleitete Problemexploration im empirischen Teil dient. Weiterhin werden **Arbeitshypothesen** zu den Ursachen und Wirkungszusammenhängen der Organisationsprobleme im Ökomarketing abgeleitet, die ein Ergebnis der theoriegestützten Analyse sind und die Grundlage für die nachfolgende empirische Analyse bilden. In den Arbeitshypothesen zeige ich auf, mit welchen Vorkenntnissen und Vorerwartungen die empirische Forschung gestaltet ist.

#### **Zu (2): Qualitativ-empirische Analyse der Organisationsprobleme im Ökomarkt**

Im **Kapitel 4** zur **Methodik** sind eingangs die im Dissertationsvorhaben durchlaufenen **Arbeitsphasen** zusammengefaßt (Kap. 4.1, Abb. 4.1). In der ersten Phase der Arbeit fand das offene Expertengespräch Verwendung, weil die Problemexploration am Anfang stand. Mit dem wachsenden Sach- und Theoriewissen kam in der zweiten Phase der Datengewinnung das themenzentrierte Experteninterview zum Einsatz. Im Kapitel 4.2 werden die **methodischen Grundlagen** der Arbeit mit einem **theoretischen Bezugsrahmen** dargelegt und die **qualitative Sozialforschung** vorgestellt. Die zielgerichtete Auswahl der Interviewpartner (sogenanntes "theoretical sampling") wird in Kapitel 4.3 beschrieben. Danach wird die eigene Vorgehensweise beim zugleich theoriegeleiteten und explorativen Forschungsprozeß mittels **themenzentrierter Interviews** vorgestellt (Kap. 4.4). Die Auswahl der Fragen für den Interviewleitfaden orientiert sich am theoretischen Bezugsrahmen und den Arbeitshypothesen. Abschließend wird die Vorgehensweise bei der Datenauswertung dargelegt (Kap 4.5).

Im **Kapitel 5** werden die **Ergebnisse der empirischen Forschung** durch Experteninterviews ausgewertet. Eingangs werden die Hypothesen zum Marktpotential und zu den Kaufbarrieren durch Aussagen von Marktpraktikern überprüft (Kap. 5.1). Schwerpunkt ist die Konkretisierung und Spezifizierung der theoretisch dargestellten **Erklärungsfaktoren für Organisationsprobleme** im Ökomarketing (Kap. 5.2 und 5.3). Die Erklärungsfaktoren des theoretischen Bezugsrahmens werden inhaltlich konkretisiert und auf ihre Plausibilität hin überprüft. Es wird insbesondere der Frage nachgegangen, ob die Ausprägung der Transaktionsdeterminanten eine plausible Erklärung für das Umsetzungsdefizit und die Investitionszurückhaltung im Ökomarketing liefert.

Anschließend wird dargestellt, welche **Organisationsformen** im Ökomarketing genutzt werden, und analysiert, ob sie zur **Absicherung der Investitionen** in Ökomarketingprojekten ausreichen (Kap. 5.4). Die Organisationsformen werden nach marktlichen und vertraglichen bzw. hierarchischen Formen eingeordnet.

Als weiterer Schwerpunkt neben dem Thema Ökomarketing im LEH wird im empirischen Teil die Organisationsform **Erzeugergemeinschaft** im ökologischen Landbau untersucht (Kap. 5.5). Dabei wird ihre Konkurrenzfähigkeit im Institutionenwettbewerb mit anderen Organisationsformen analysiert.

In Kap. 5.6 werden die Besonderheiten beim **“Bioboom“ im österreichischen LEH** herausgearbeitet, um Anhaltspunkte für die Gestaltung eines offensiven Ökomarketing über den Absatzkanal Supermarkt zu gewinnen. Dabei spielt der Vergleich mit der deutschen Situation eine Rolle, um herauszufinden, ob die Erfahrungen übertragbar sind.

### **Zu (3): Schlußfolgerungen für die Organisationsformwahl in der Praxis**

In **Kapitel 6 (Fazit)** wird zunächst dargelegt, welche Bedeutung dem Organisationsproblem beizumessen ist und wie sich das Organisationsproblem in ein Marktstruktur- und ein Absicherungsproblem unterscheiden läßt (Kap. 6.1). Anschließend werden geeignete **Ansätze zur Lösung des Organisationsproblems im Ökomarketing** diskutiert (Kap. 6.2). Dabei interessiert die Frage, ob inadäquate Organisationsverhältnisse die Ursache für das Scheitern oder die Stagnation von Ökomarketingprojekten sind.

Aus dem aus der Transaktionskostentheorie entwickelten und in den Expertengesprächen überprüften Analyserahmen wird der **Entwurf für eine praxistaugliche Entscheidungshilfe** in der Analyse von Organisationsproblemen entwickelt (Kap. 6.3). Den Praktikern werden Hinweise für die rationale Entscheidungsfindung in Organisationsfragen gegeben. In Kapitel 6.4 werden Anhaltspunkte für die **Gestaltung einer effizienten institutionellen Förderungspolitik im Ökomarketing** durch den Staat aufgezeigt. Abschließend wird als **Schlußfolgerung für die Wissenschaft** der wissenschaftliche Erkenntniszuwachs dargestellt und der weitere Forschungsbedarf aufgezeigt (Kap. 6.5).



## 2 Transaktionskostentheorie und Ökomarketing

### 2.1 Die Transaktionskostentheorie

#### 2.1.1 Organisationstheoretische Begriffsbestimmungen

Als Grundlage des Verständnisses der Transaktionskostentheorie, wie sie von mir verwendet wird, sollen zunächst einige Begriffe geklärt werden. Der Leser kann außerdem für die weitere Arbeit auf ein Glossar der Fachbegriffe im Anhang zurückgreifen.

#### **Transaktion**

Eine Transaktion findet statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird (Williamson 1990, S. 1). Damit wäre ein Wechsel der Verfügungsrechte an dieser Stelle möglich, aber nicht notwendige Bedingung, um von einer Transaktion zu sprechen. WILLIAMSON erweitert somit den finanztechnischen Transaktionsbegriff, der die Übertragung von Verfügungsrechten bedeutet, erheblich. Eine Transaktion kann demnach auch innerhalb einer Unternehmung erfolgen, nämlich beim Übergang eines Produktes von einem Produktionsverfahren oder Betriebszweig zum nächsten. Z.B. erfolgt bei der Hofverarbeitung von Milch eine Transaktion zwischen der Milcherzeugung und der Hofmolkerei.

#### **Transaktionskosten**

Transaktionskosten stellen nach ARROW die Betriebskosten des Wirtschaftssystems dar (in Williamson 1990, S.21). Sie treten aber auch innerbetrieblich als Koordinationskosten auf und können wie folgt definiert werden:

Unter Transaktionskosten werden alle Kosten gefaßt, die mit der Etablierung, Änderung und Nutzung von Institutionen oder Organisationen verbunden sind (Furbotn und Richter, 1991, S.8). Transaktionskosten in WILLIAMSONS Worten: "The ex ante cost of drafting, negotiating and safeguarding an agreement and more especially, the costs of maladaptation and adjustment that arise when contract execution is misaligned as a result of gaps, errors, omissions, and unanticipated disturbances; the costs of running the economic system." (Williamson 1996, S.379). Als Transaktionskosten gelten also nicht nur die Kosten für die Anbahnung, Vereinbarung und Kontrolle von Verträgen, sondern vor allem auch die schwer vorhersehbaren Kosten für die Durchsetzung und die Anpassung von vertraglichen Beziehungen infolge von Störungen und Fehlentwicklungen nach einer Vereinbarung oder einem Vertragsabschluß.

## **Institution**

Der Institutionenbegriff wird von der Neuen Institutionenökonomie wie folgt definiert:

"Eine Institution [...] ist ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von Normen einschließlich deren Garantieinstrumente, mit dem Zweck, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern. Institutionen strukturieren unser tägliches Leben und verringern auf diese Weise dessen Unsicherheiten." (Richter 1994, S.2).

„In mikroökonomischer Sicht werden Institutionen als Verträge zwischen Individuen interpretiert." (Williamson, 1990).

„Unternehmen, Haushalte, der Staat und seine Gliederungen, Gesetze, Rechte, Verträge und Gerichte sind Institutionen, aber auch Gütesiegel, Zulassungsregeln, Handelsbräuche, Geschäftsbeziehungen, bekannte Firmennamen und Markenartikel." (Kaas 1995, S.2,3).

## **Organisation**

Organisation bedeutet im Kontext dieser Arbeit die institutionelle Ausgestaltung arbeitsteiliger Produktions- und Vermarktungsprozesse und der damit verbundenen wirtschaftlichen Austauschbeziehungen. Dabei wird der Frage nachgegangen, wie ökonomisch sinnvolle, d.h. effiziente<sup>9</sup> Formen der Koordination wirtschaftlicher Austauschbeziehungen auszusehen haben (vgl. auch Appel 1992, S.87). Es handelt sich somit um die Betrachtung der äußeren Organisation der Koordination zwischen Unternehmungen und Marktstufen (vgl. Schenk 1981, S.64). Organisationsformen sind nach einem bipolaren Institutionenschema zwischen den Maximalpolen freier Markttausch und Hierarchie angesiedelt (siehe Abbildung 2.1). Diese Idee geht auf COASE (1952, S.333) zurück, der in den 30er Jahren die Überlegung entwickelte, daß Märkte und hierarchisch verfaßte Unternehmen grundsätzlich alternative und damit wählbare Möglichkeiten der Organisation ökonomischer Aktivitäten seien.

## **Beschreibung von Organisationsformen**

Die folgende Abbildung 2.1 beschreibt anhand verschiedener Merkmale die Stellung von Organisationsformen zwischen den Extrempolen Markt und Hierarchie. Hierarchie bedeutet, daß die Koordination der Produktions- und Vermarktungskette innerhalb einer Unternehmung hierarchisch über Weisungsrechte erfolgt. Die Hierarchie kann sich über zwei oder mehrere Marktstufen erstrecken.

---

<sup>9</sup> Der Effizienzbegriff wird in dieser Arbeit aufgrund der informationsökonomischen Restriktionen der realen Wirtschaftswelt als nicht absolut sondern nur relativ bestimmbare Größe angesehen. (Begründung nach TERBERGER (1996) siehe Anhang Begriffsbestimmungen)

Organisationsformen				
	<b>Markt</b> 0% vertikale Integration	←————→		<b>Hierarchie</b> 100% vertikale Integration
Organisationsformen (Beispiele)	kurzfristige Verträge (Spotvertrag)	langfristige Verträge	Kooperationen, Gemeinschafts- unternehmen	einheitliche Unternehmens- organisation
<b>Merkmale:</b>				
Entscheidungen	unabhängig	←————→		zentral
Produktion / Nachfrage	unabgestimmt	←————→		weisungsgebundene Produktion
Eigentum	unabhängig	←————→		einheitlich
Erfolgsw- rechnung	getrennt	←————→		einheitlich

Quelle: verändert nach Kalfass 1993, S. 229

**Abbildung 2.1: Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie**

**Markt**

Beim Markttausch über den Spotmarkt findet eine Produktion statt, ohne daß vorher Mengen und Preise zwischen den Marktpartnern abgesprochen wurden, d.h. Angebot und Nachfrage treffen nach der Produktion aufeinander. Anbieter und Nachfrager sind gegenseitig nicht weisungsbefugt. Der Austausch findet zwischen rechtlich unabhängigen Unternehmen statt.

**Hierarchie**

Hierarchie heißt vollständige vorherige Abstimmung von Angebot und Nachfrage zwischen aufeinander folgenden Produktionsstufen einer Unternehmung. Dabei wird davon ausgegangen, daß die Entscheidungen zentralisiert in der obersten Unternehmensebene getroffen und hierarchisch über Weisungsrechte durchgesetzt werden.

**Vertikale Integration als Gradmesser der Organisationsform**

Je näher an der Hierarchie orientiert, desto mehr vertikale Integration wird betrieben. Vertikale Integration heißt also, Transaktionen dem Markt zu entziehen und Formen hierarchischer Abstimmung und "gemeinsamen" Eigentums einzuführen. Vertikale Integration kann als ein Maß zur Einteilung von Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie genutzt werden. 100% vertikale Integration heißt volle **vertikale Unternehmensintegration**, während 0% vertikale Integration Koordination über einen Spotmarkt bedeutet. Dazwischen gibt es ein Kontinuum von mehr oder weniger gemischten Organi-

sationsformen, von denen die für diese Arbeit wichtigsten im folgenden skizziert werden. Der Begriff vertikale Integration wird also nicht nur für die volle Unternehmensintegration verwendet.

### **Vertragsproduktion**

Nach dem eben gesagten läßt sich der Vertragsanbau in der Landwirtschaft als vertragliche vertikale Integration bezeichnen (siehe Schoppen 1966, S.14). Die Vertragsproduktion ist die erste Teilstufe vertikaler Integration. Sie enthält Elemente vertikaler Integration durch die Vorabstimmung von Produktion und Nachfrage oder die Festlegung bestimmter Preiskorridore im Rahmen der vertraglichen Bindung. Die Unternehmen bleiben aber rechtlich vollkommen eigenständig. Es gibt keine hierarchischen Weisungsbefugnisse. Daher ist der Vertragsanbau nur eine sehr schwache Form "vertikaler Integration" und ähnelt eher der marktlichen Koordination als der vertikalen Unternehmensintegration.

### **Kooperation**

Kooperation beschreibt in der vorliegenden Arbeit eine Funktionskoordinierung oder Funktionsausgliederung zwischen mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen (Dichtl; Issing 1993). Dabei gibt es vorab eine explizite Abstimmung des eigenen Verhaltens mit dem eines bekannten Partners, was ein Kennzeichen vertikaler Integration ist. Die wirtschaftliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen bleibt aber beibehalten. Eine nur rechtliche, formale Selbständigkeit reicht nicht aus (vgl. Krönfeld, 1995, S.20ff.). Hier zeigt sich die Abgrenzung zur Fusion oder vollen Integration, bei der eine dauerhafte wirtschaftliche Verbindung unter einheitlicher Leitung hergestellt wird (Büchs 1991, S.3).

Eine Kooperation agiert in Teilbereichen wie ein einheitliches Unternehmen und ist eine Hybridform zwischen den Polen Spotmarkt und Hierarchie. Die Zuordnung von Kooperationen im Markt-Hierarchie-Paradigma ist aber nicht eindeutig, sondern nicht zuletzt von den Machtverhältnissen abhängig. So schreibt HÜSER (1996, S.176): „Wenn es beispielsweise um eine Kooperation zwischen Hersteller und übermächtigem Handel geht, der so dominant ist, daß er Quasi-Anweisungen an den Hersteller erteilen kann, handelt es sich im Prinzip um eine unternehmerische Koordination [„d.h. Hierarchie“].“ Zur Übermacht in einer Handelsbeziehung kommt es nach der Transaktionskostentheorie aber nur, wenn eine Seite stärker auf die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung angewiesen ist (siehe "Faktorspezifität" Kap. 2.1.3).

In einer Übersicht effizienter Absicherungsmöglichkeiten und Organisationsformen in der vertikalen Zusammenarbeit unterscheiden SCHNEIDER et al. (1994, S.179) vertikale Beherrschungsformen und vertikale Kooperationsformen. Letztere sind auf partnerschaftliche Zusammenarbeit und langfristige Vertrauensentwicklung zur Unsicherheitsreduktion und Aufbau von Reputation ausgerichtet. Als Kooperationen werden von SCHNEIDER et al "Langfristige Vertragsvereinbarungen", "Technologische Kooperationsabkommen", "Wertschöpfungspartnerschaften", "Netzwerke" und "Joint Ventures"

eingeschätzt. Der vertikalen Integration werden "Kapitalbeteiligungen", "Werkzeuge im Eigentum des Bestellers", "partielle Integrationen" zugerechnet.

### **Horizontale Kooperation**

Horizontale Kooperation (z.B. in Erzeugergemeinschaften) meint die Zusammenarbeit von Akteuren der gleichen Marktstufe (Balling 1994, S.149). Auch horizontale Kooperationen werden von rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen gebildet. Sie betreiben kooperativ vertikale Integration (siehe Kap. 2.1.5) und bleiben in ihren Kerngeschäftsbereichen voneinander weitgehend unabhängig. Sie verfolgen somit partiell gemeinsame Ziele. Dabei ersetzen sie bei ihren Austauschprozessen marktliche durch hierarchische Koordinationsformen, indem sie ihre Pläne ex ante abstimmen. Erzeugergemeinschaften sind horizontale Kooperationen von Landwirtschaftsbetrieben.

Eine Alternative zur horizontalen Kooperation auf Basis gemeinsamer Unternehmen (z.B. Genossenschaften) sind freiwillige Ketten auf vertraglicher Basis - sogenannte "vertragsrechtliche Kooperationen" (Krönfeld 1995, S.26). Diese kommen ohne gesellschaftsrechtliche Bindungen zwischen den Mitgliedern und einer Systemzentrale aus. Der vertikale Integrationsgrad vertragsrechtlicher Kooperationen ist also geringer als bei der horizontalen Kooperation über ein gemeinsames Unternehmen.

### **2.1.2 Grundgedanken der Transaktionskostentheorie**

Die Transaktionskostentheorie nach WILLIAMSON (1990) analysiert die Bestimmungsgründe für die organisatorische Ausgestaltung wirtschaftlicher Strukturen und Austauschbeziehungen zwischen marktgesteuerter und hierarchisch bestimmter Koordination, die von der neoklassischen Wirtschaftstheorie, die von idealen Märkten ausgeht, ausgeblendet werden. Als Hauptkriterium für Organisationsentscheidungen werden die variierenden Transaktionskosten, die bei einer Organisationsform unter bestimmten Bedingungen entstehen, angesehen. Die analytische Methode ist eine vergleichende Analyse real möglicher Koordinationsformen für eine gegebene Transaktion. Die durch die Transaktion verursachten und die sie extern begleitenden Transaktionsbedingungen stellen die Bestimmungsgrößen der Organisationsformwahl dar. „Den Ausgangspunkt bildet dabei folgende Überlegung: Würde die Form der Organisation ökonomischer Aktivität keine spezifischen Kostenkonsequenzen haben, gäbe es auch kein Organisationsproblem, sie wäre irrelevant. Verursacht sie hingegen Kosten, so ist bei ökonomischer Betrachtungsweise diejenige Form zu wählen, die ceteris paribus mit den niedrigsten (Opportunitäts-) Kosten verbunden ist. Die mit der Art der Organisation variierenden Kosten sind damit das Beurteilungskriterium für Abwicklungsformen von Aufgaben." (Fischer 1994, S.294).

HÜSER (1996, S.75) meint, daß Transaktionskosten zu einem wesentlichen Teil aus Informationskosten bestehen, die zwar schwierig zu bewerten sind, aber pagatorische Kosten darstellen. WILLIAMSON (1996 S.379) sieht hingegen die schwer voraussehbaren Kosten für die Anpassung von Abmachungen an geänderte Rahmenbedingungen

und für das unerwartete Mißlingen von Verträgen infolge von Irrtümern, Vertragslücken etc. als Hauptposten der Transaktionskosten an. Dies sind die Kosten, die nach Vertragsabschluß entstehen und v.a. den Opportunitätskosten zuzuordnen sind. Demnach ist nur der kleinere Teil der Transaktionskosten den direkt meßbaren pagatorischen Kosten zuzuordnen. Der Großteil der Transaktionskosten stellt Opportunitätskosten dar und müßte zu Schattenpreisen bewertet werden. Eine Quantifizierung dieser Kosten ist sehr schwierig, zumal diese Kosten nur möglicherweise bei Fehlentwicklungen auftreten. Eine diesen Unwägbarkeiten gerecht werdende "objektive" Bestimmung von Schattenpreisen ist unter diesen Umständen als unmöglich zu bezeichnen. Die Auflistung möglicher Transaktionskosten in der Tabelle 2.1 veranschaulicht den Unterschied zwischen pagatorischen Transaktionskosten und Opportunitätskosten. Sie sind zum großen Teil hinsichtlich ihres zeitlichen Auftretens vor und nach Vertragsabschluß zuordenbar, wobei der Übergang fließend ist.

**Tabelle 2.1: Transaktionskostenarten (Benkenstein und Henke 1993, S.80)**

Suchkosten	paga- torische Kosten	vor Vertrags- abschluß
Informations- und Verhandlungskosten		
Tauschkosten		
Absicherungskosten		
Kontrollkosten	beide Kosten	
Verhandlungskosten für nachträgliche Anpassung		
Ex post suboptimale Vertragsbedingungen wegen Opportunismus	Oppor- - tunitäts- kosten	nach Vertrags- abschluß
oder aufgrund von Umweltunsicherheit, z.B Marktschwankungen		
Opportunitätskosten für nicht mehr mögliche strategische Positionen		

Aufgrund des hohen Anteils von Opportunitätskosten, die nicht oder nur schwer meßbar sind, müssen Vergleichsmaßstäbe genutzt werden, um die Vorteilhaftigkeit verschiedener Organisationsformen zu bewerten. Dazu bedarf es qualitativ abwägender Analysen. Als Ausweg aus diesem Dilemma wurden die Transaktionskosten in vielen wissenschaftlichen Studien mittels verschiedener Indikatoren zu bestimmen versucht. Die Indikatoren wurden in Ratingskalen gefaßt und in dieser Form Wirtschaftsexperten und Managern zur Bewertung vorgelegt. Gestützt auf eine Vielzahl solcher empirischen Untersuchungen schätzt FISCHER (1994), daß die Transaktionskostentheorie trotz der Meßprobleme als ausreichend empirisch geprüft angesehen werden kann (vgl. auch Kap. 1.2.2). BECK-

MANN (1992, S.13) führt ebenfalls Beispiele für transaktionskostentheoretische Arbeiten auf und kommt zu dem Schluß: „Obwohl keine dieser Arbeiten Transaktionskosten direkt bestimmt hat, liefern sie eine weitgehende Bestätigung der Bedeutung von Transaktionskostendeterminanten.“

Die Transaktionsdeterminanten sind demnach als Analyse Kriterium bei der Wahl von Organisationsformen geeignet. Die Transaktionskosten sind zwar in ihrer absoluten Höhe nicht direkt meßbar, jedoch in ihrer relativen Höhe bei verschiedenen Organisationsformen „abwägbar“, d.h. vergleichbar. Die Vergleichbarkeit ist für die meisten Entscheidungsfragen der Organisationsformwahl hinreichend, weil es genügt, (qualitativ) eine Ungleichheit zwischen zwei Größen nachzuweisen, um zu entscheiden, welche Organisationsform besser paßt (Williamson 1990, S.25).

Die Transaktionskostentheorie basiert auf den **Verhaltensannahmen der begrenzten Rationalität und des opportunistischen Verhaltens**. Die begrenzte Rationalität schränkt die beim "homo oeconomicus" unterstellte umfassende Rationalität ein. Der Mensch handelt zwar intendiert rational, bei komplexeren Situationen versagt er jedoch (Beispiel Spielzüge eines Schachspieles lassen sich nur begrenzt vorkalkulieren). Die Denkfähigkeit ist der knappe Faktor, z.B. in der Vertragsgestaltung. (siehe Williamson 1990, S.51f.). Unter Opportunismus ist die Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List zu verstehen (Williamson 1990, S.54).

Aufgrund dieser Verhaltensannahmen kommt es in Transaktionen bei bestimmten Umweltkonstellationen wie Unsicherheit und transaktionsspezifischen Investitionen zu einem kostenträchtigen Problempotential, denn: die „[...] Tauschpartner sind aufgrund ihrer begrenzten Rationalität nicht in der Lage, alle im Laufe der Zeit auftretenden Unwägbarkeiten einer Transaktion vorausblickend zu berücksichtigen. Hierdurch entstehen Spielräume für opportunistisches Verhalten. [...] [V.a.], wenn es sich um spezifische Leistungsbeziehungen handelt und dadurch ein Wechsel des Transaktionspartners entweder unmöglich oder mit sehr großen Nachteilen verbunden ist.“ (Picot 1991, S.147).

Der Zusammenhang zwischen spezifischer Leistungsbeziehung (s.u. „Faktorspezifität“) und Organisationsproblem läßt sich als ein einfaches Entscheidungsproblem darstellen, das WILLIAMSON als ein einfaches Vertragsschema bezeichnet (1990, S.37ff.). Dabei wird angenommen, daß sich eine Sach- oder Dienstleistung entweder mittels einer Einzwecktechnologie, die spezifische Investitionen in eine Transaktion darstellt, oder einer Mehrzwecktechnologie - ohne spezifische Investitionen - erbringen läßt. Die Einzwecktechnologie ermöglicht Kosteneinsparungen in der Herstellung der Leistung. Aber die auf solchen spezifischen Investitionen basierenden Tauschbeziehungen müssen vor den möglichen opportunistischen Handlungen der anderen Geschäftsseite geschützt werden. „Juristische“ Verträge reichen dafür sehr häufig nicht aus, weil sie nur bedingt einklagbar sind - sie enthalten immer Lücken, die Ausbeutung ermöglichen - und ein Rechtsstreit i.d.R. den Abbruch eines Geschäftskontaktes zur Folge hat oder nicht erfolversprechend ist (siehe auch Kap. 5.4.2, S.172). Absicherung erfolgt, indem glaubhafte Überwachungs-

, Garantie- oder Anreizsysteme (z.B. wechselseitige Investitionen, Unterpfänder u.ä.) für die Einhaltung der Transaktionsvereinbarungen sorgen sollen oder die vertikale Unternehmensintegration über gemeinsames Eigentum (z.B. "Aufkaufen der nächsten Stufe") betrieben wird.

Durch die Hierarchisierung kommt es aber auch zu einem Transaktionskostennachteil gegenüber der marktlichen Koordination und somit der produktionskostenaufwendigeren Mehrzwecktechnologie. Die **Internalisierung von Transaktionsbeziehungen führt zu steigenden internen Organisationskosten** durch die hierarchische Lenkung (Bürokratiekosten) und durch die im Vergleich zum Marktmechanismus verminderten Leistungsanreize (Williamson 1990, S.149ff.). Bei Marktbeziehung bleibt ein Transaktionspartner bemüht, den Kunden oder Auftraggeber mit seiner Leistung zu befriedigen, da sonst ein Abbruch des Geschäftskontaktes droht. Bei festgelegten und hierarchisch definierten Austauschbeziehungen ist eine rasche Reaktion auf Mängel meist nicht möglich. Vertikale Integration und (große) Unternehmen weisen durch diese Anreizdefizite Kostennachteile auf. WILLIAMSON zieht daraus die Schlußfolgerung: „Nur wenn Vertragsschwierigkeiten [d.h. hohe Transaktionskosten bei marktlicher Koordination] hinzukommen, geht der Vergleich von Unternehmen [Hierarchie] und Markt zugunsten der vertikalen Integration aus [...]“. (Williamson 1990, S.106). Der Hauptgrund für das "Inkaufnehmen" der Nachteile der hierarchischen Koordination und für das Abrücken von marktlicher Koordination ist demnach die Absicherung faktorspezifischer Investitionen vor Opportunismus.

**Die zentrale Aussage von WILLIAMSON lautet, daß nur Absicherungsschwierigkeiten, d.h. opportunistische Spielräume bei Marktkoordination, zu vertikalen Integrationsprozesse und überhaupt zur Unternehmensbildung führen.**

Ohne Absicherungsproblematik würde eine vollkommen atomistische Marktstruktur möglich und außerdem effizienter als eine über Unternehmen gebündelte Marktstruktur sein. Aus ökonomischer Sicht könnte dann jeder ein freier Einzelunternehmer sein.

Die Überlegungen WILLIAMSONS zeigen, daß die Organisationsformen (Wirtschaftsstruktur) den Eigenschaften des Transaktionsgegenstandes (z.B. eines Produktes oder eines Marketingkonzeptes) folgen, wie es bereits CHANDLER (1962) in seiner "Structure follows strategie"-These vermutete. Das bedeutet, daß es sinnvoll ist, bei der Analyse von Organisationsproblemen vom Transaktionsgegenstand, d.h. dem Marketingprojekt und den Produkten aus zu denken und nicht von der Organisationsform. Dabei ist die **Transaktionssituation bei marktlicher Koordination stets als Ausgangspunkt der Überlegungen und als Referenzsystem** zu betrachten. Ein Abrücken von marktlicher Koordination muß (transaktionskosten-) analytisch begründbar sein .



### 2.1.3 Bestimmungsfaktoren der Organisationsform - die Transaktionsdimensionen

Die Wahl der ökonomischen Organisationsform erfolgt nach einem einfachen Wahlschema entsprechend der Ausprägung der **drei Transaktionsdimensionen**: erstens der **Faktorspezifität**, zweitens der **Unsicherheit** und drittens der **Häufigkeit der Transaktion**. Je stärker diese Faktoren ausgeprägt sind, desto höher steigen die Transaktionskosten bei marktlicher Koordination. Entsprechend vorteilhafter wird die Nutzung vertikal integrierender Organisationsformen, und somit bewegt sich die optimale Organisationsform der Transaktionen weg vom Markt hin zu Kooperation und schließlich zur Hierarchie. Der Faktor Transaktionshäufigkeit ist nur bei hoher Faktorspezifität und Unsicherheit relevant, denn er entscheidet über den Auslastungsgrad und damit die Rentabilität einer spezifisch installierten hierarchischen Organisationsform. Die Transaktionsdimensionen werden im folgenden genauer dargestellt.

#### **Faktorspezifität**

Mit dem Begriff Faktorspezifität (Williamson 1990, S.60 ff.) werden Investitionen beschrieben, die ganz oder überwiegend für nur einen bestimmten Verwendungszweck (Einzwecktechnologien) vorgesehen sind und damit im betriebswirtschaftlichen Sinne "versunkene Kosten" darstellen. Durch die Investition in eine Einzwecktechnologie begibt sich der Investor in die Abhängigkeit von wenigen oder gar nur einem Transaktionspartner. Der **Vorteil der Einzwecktechnologie** liegt in der Produktionskostensparnis durch eine Spezialisierung oder in der Erzeugung spezifischer Qualitäten, die einen neuen verbesserten Kundennutzen erbringen (z.B. Umweltnutzen durch eine ökologisch verträglichere Herstellungsweise, siehe Kap. 2.3). Die Herstellung von bestimmten Produkten ist also nur mit einer Einzwecktechnologie möglich. Kennzeichnend für faktorspezifische Investitionen ist, daß sie in einem anderen **Verwendungszweck** als dem ursprünglich vorgesehenen deutlich weniger rentabel und somit weniger wert sind. „Die Spezifität einer Transaktion ist um so höher, je größer dieser Wertverlust ist, der entsteht, wenn das erforderliche Human- und Sachvermögen nicht zur Verwirklichung der angestrebten Leistungsbeziehung eingesetzt, sondern seiner nächstbesten Verwendungsmöglichkeit zugeführt wird.“ (Picot 1991, S.147). Die Gewinndifferenz zwischen dem vorgesehenen (also besten) Verwendungszweck und der nächstbesten Verwendungsmöglichkeit wird als ist die **Quasirente** aus der spezifischen Zusammenarbeit bezeichnet und ist ein Maß für die Höhe der Faktorspezifität. Die Faktorspezifität hängt von der Nicht-Umschichtbarkeit der Ressourcen (in einem Unternehmen) für andere Verwendungszwecke, also von der geringen Verwendungsvielfalt eines Produktionsfaktors ab.

Im **Marketing** sind insbesondere Qualitätsstrategien mit großer Faktorspezifität verbunden, weil es hierbei das Ziel ist, sich von der Konkurrenz abzuheben und eine Nicht-austauschbarkeit zu erreichen, indem man spezifische Leistungen anbietet, die auf den

Kundennutzen besonders abgestimmt sind. Ökomarketing ist aus Marketingsicht eine Qualitätsstrategie, und viele ökologische Produkteigenschaften sind bislang nur faktor-spezifisch zu erstellen (siehe Kapitel 2.2.2).

Mit der Nichtaustauschbarkeit ist für den Abnehmer das **Phänomen der geringen Zahl von Transaktionspartnern** und damit der Abhängigkeit von einer Geschäftsbeziehung verbunden. „Eine Geschäftsbeziehung läßt sich als Folge von Einzeltransaktionen zwischen selbständigen Marktteilnehmern auffassen, zwischen denen eine `innere Verbindung` existiert.“ (Plinke 1989, S.308 zitiert in Arbeitskreis "Das Unternehmen im Markt", 1995, S. 182). Es ist ein Kennzeichen dauerhafter Geschäftsbeziehungen, daß eine Bindungswirkung infolge von spezifisch auf die Anforderungen des Partners abge-stimmten Investitionen auftritt und diese Investitionen innerhalb der Geschäftsbeziehung einen höheren Wert haben als außerhalb. Faktorspezifität entsteht häufig erst nach Ver-tragsabschluß, indem ein Transaktionspartner in einer dauerhaften Geschäftsbeziehung beispielsweise schwer ersetzbares Wissen, also transaktionsspezifisches Humankapital erwirbt (Picot 1997, S.334). Infolge dessen entstehen hohe Wechselkosten bei Tausch des Transaktionspartners. Aus einer großen Zahl von nicht spezialisierten Anbietern - beispielsweise einer Vorleistung - zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses entsteht im Laufe der Zeit (ex post Vertrag) eine "monopolartige" Situation mit nur wenigen oder gar nur einem Geschäftspartner (Small-numbers-Situation). Der Prozeß dieser "naturwüchsigen" Wettbewerbsausschaltung wird als **fundamentale Transformation** bezeichnet. Daher ist in Abmachungen mit langfristigen Auswirkungen auch die **ex post Situation von Verträgen relevant für die Transaktionsanalyse**. Dies trifft besonders auf Qualitätsstrategien im Marketing zu, die darauf zielen, spezifische Leistungs-beziehungen aufzubauen (vgl. Picot et al, 1997, S.69).

WILLIAMSON (1990, S.62) unterscheidet **vier Arten von Faktorspezifität**:

- Standortspezifität
- Spezifität des Sachkapitals
- Zweckgebundene Sachwerte
- Spezifität des Humankapitals

Faktorspezifität entsteht also auch durch Investitionen in Spezial-Know-how oder in den Aufbau und die Pflege zwischenmenschlicher Kontakte und Geschäftsbeziehungen. Solche spezifischen Investitionen in Humankapital spielen besonders in der Markter-schließung eine große Rolle.

### **Faktoren, die die Integrationswirkung der Faktorspezifität einschränken**

Eine Reihe von Umständen und Faktoren schränkt die Integrationswirkung der Faktor-spezifität ein. Im folgenden wird die Wirkung der Faktoren (1) Symmetrie der Faktor-spezifität, (2) Reputationskapital und (3) Interessenskongruenz diskutiert.

### **Symmetrie der Verteilung der Faktorspezifität zwischen den Transaktionspartnern**

WINDSPERGER (1996) weist darauf hin, daß die Faktorspezifität nur dann zur vertikalen Integration führt, wenn sie asymmetrisch verteilt ist und der abhängigeren Seite deswegen die Enteignung der Quasirente (Spezialisierungsgewinne) droht. Bei symmetrisch verteilter Faktorspezifität drohen den Geschäftspartnern bei Geschäftsabbruch in etwa gleich hohe Gewinnrückgänge durch Verluste an Quasirente, weil beide Seiten gleichermaßen spezifisch involviert sind. Bei Symmetrie der Faktorspezifität ist die Transaktion daher auch bei marktlicher Koordination abgesichert, da beide Seiten am Gelingen der Zusammenarbeit interessiert sind und das "Drohpotential" bei Opportunismus gleich verteilt ist.

Bei asymmetrisch verteilten, nicht umschichtbaren Investitionen kann die "stärkere" Seite hingegen Gewinne aus einem in der Sprache der Informationsökonomik "Holdup"<sup>10</sup> genannten "Erpressungs"-Verhalten erzielen und die Verteilung der Quasirenten zu ihren Nutzen verändern. Zur vertikalen Integration als Absicherungsmaßnahme greift die schwächere Transaktionsseite allerdings erst dann, wenn das Holdup Verhalten "überzogen" wird, indem die abgeschöpfte Quasirente die Kosten einer internen Organisation übersteigt. Beim Holdup kann der in der betreffenden Transaktion faktorspezifisch stärker gebundenen Seite daher der Teil der Quasirente abgenommen werden, der unter den Kosten einer internen Organisation dieser Transaktion liegt (Windsperger 1996).

**Ungleiche Machtstrukturen in Märkten** resultieren aus asymmetrisch verteilter Faktorspezifität und asymmetrischer Informationsverteilung, die Opportunismus einer Seite ermöglichen (z.B. nachträgliche "Preisdrückerei" oder "Preistreiberei"), wenn kein geeignetes Absicherungssystem einen Schutz bietet. „Kaas und Gegenmantel zeigen auf, daß die Machtverhältnisse zwischen Hersteller und Handel nicht automatisch eindeutig zugunsten des Handels verteilt sind. Die Stärke der Macht hängt entscheidend davon ab, wie hoch die Verluste aus einem Abbruch der Geschäftsbeziehung, d.h. die Faktorspezifität, sein würden. (Vgl. Kaas/Gegenmantel 1994)." (Hüser 1996, S.176). Marktmacht wird daher nicht nur als Monopolproblem und Frage von Umsatzstärke und Marktanteil, sondern v.a. als Transaktionsproblem infolge von Faktorspezifität analysiert (Zur Diskussion um Marktmacht siehe auch Kap. 5.5 "Erzeugergemeinschaften", S.182).

### **Reputationskapital**

Die Reputation ist der gute Ruf eines Unternehmens oder der von ihm angebotenen Leistungen (z.B. Markenqualität), der bei der Anbahnung von Geschäftsabschlüssen transaktionskostenmindernd wirkt, weil Informations- und Prüfkosten über Qualitätsaussagen gespart werden.

---

<sup>10</sup> Erklärung des Begriffes Holdup-Verhalten im Anhang im Glossar der Begriffsbestimmungen

„Unter Reputationskapital versteht man die abdiskontierten Quasirenten, die der [Akteur in der Transaktion] aufgrund seiner in vergangenen Transaktionsbeziehungen vorgenommenen Handlungen (v.a. aufgrund seines fairen und kooperativen Verhaltens und seiner firmenspezifischen Investitionen) von potentiellen Transaktionspartnern erwartet. Dies entspricht dem **akquisitorischen Potential** des Unternehmens, welches den **Wert des Vertrauens**, das ihm die potentiellen Transaktionspartner entgegenbringen, zum Ausdruck bringt. Dieses Reputationskapital wirkt wie eine ‚Geisel‘ in der Hand der potentiellen Transaktionspartner, weil der Unternehmer bei opportunistischem Verhalten in der gegenwärtigen Transaktionsbeziehung nicht nur die transaktionsspezifische Quasirente, sondern auch das Reputationskapital verliert.“ (Windsperger 1996, S.969f.).

In Geschäftsbeziehungen schränkt das Reputationskapital somit die Tendenz zum Holdup-Verhalten ein, indem die Befürchtung, Reputation zu verlieren, vor Opportunismus absichert. Dies trifft zu, wenn opportunistisches (Holdup) Verhalten für andere Marktpartner offenbar wird und sich daher auf Folgegeschäfte und Geschäfte mit anderen Partnern negativ auswirkt. Somit ist ein möglicher Verlust an Reputationskapital vom opportunistischen „Täter“ über eine Diskontierungsrechnung von der erbeutbaren Quasirente abzuziehen (Windsperger, 1996).

### **Interessenskongruenz**

Die Interessenskongruenz, also die Symmetrie oder Asymmetrie der Nutzenerwartungen, ist zu berücksichtigen, um neben der Kosten- auch die Nutzenseite analytisch im Blick zu behalten. Interessenskongruenz zwischen den Marktpartnern drückt sich ökonomisch betrachtet auch über die Höhe der erwartbaren Quasirente aus und ist somit implizit in der Faktorspezifität enthalten. Es ist zu erwarten, daß Interessenskongruenz opportunistemhemmend wirkt und daher zugunsten freier Marktkoordination wirkt.

Beispielsweise werden im Rahmen einer Qualitätsstrategie mit hoher Faktorspezifität spezielle Produkte oder Leistungen erzeugt und angeboten (siehe Kap. 2.2, S.50ff.). Diese verschaffen dem Marktpartner, wenn das Ziel der Qualitätsstrategie erreicht wird, einen besonders hohen Nutzen, der den Marktpartner dazu motivieren wird, seinem Lieferanten treu zu bleiben. Die zur Umsetzung des Qualitätsmarketing erforderliche hohe Faktorspezifität wird durch die Einzigartigkeit der angebotenen Leistung abgesichert. Es entsteht eine „**Nachfragespezifität**“ beim Kunden (siehe Kap. 5.4.1 „Nichtvertragliche Absicherungsformen“, S.176ff.).

### **Unsicherheit**

Die zweite wichtige Transaktionsdimension ist die Unsicherheit, die sich zum einen auf die möglichen zukünftigen Umweltzustände (externe Unsicherheit) und zum anderen auf das mögliche opportunistische Verhalten der Akteure (interne Unsicherheit) bezieht. Beide Formen der Unsicherheit gewinnen ihre Bedeutung v.a. bei hoher Faktorspezifität,

da dann Verfahren zur Klärung von Anpassungsfragen für vertragliche Abmachungen ex post Vertrag vorgesehen und voraussichtlich zum Einsatz gebracht werden müssen. Für marktliche Koordinationsformen sind dann höhere Transaktionskosten zu erwarten als für unternehmensinterne Koordinationslösungen.

### **Externe umweltbedingte Unsicherheit**

Die externe Unsicherheit ist unabhängig von den Transaktionspartnern durch (unvorhersehbare) äußere (Umwelt-) Einflüsse bestimmt. Die externe Umweltunsicherheit geht von Faktoren wie der Veränderung der Nachfrage infolge unvorhersehbarer oder sich ändernder Umwelteinflüsse, Modewandel, Lebensmittelskandale usw. aus. Sie kann durch die einzelnen Unternehmen nicht oder nur sehr bedingt beeinflusst werden und ist quasi als ein festes Datum anzusehen. Auch das Angebot unterliegt externen Einflüssen, in der Landwirtschaft spielt beispielsweise der Witterungseinfluß eine große Rolle für Erntemengen und -qualitäten. Außerdem bestimmen Produktionsauflagen durch Gesetze und staatliche Eingriffe durch Subventionen, besonders in der Landwirtschaft, sehr stark die Produktionsmengen und die Produktionsrichtungen.

### **Interne verhaltensbedingte Unsicherheit**

Die transaktionsinterne Verhaltensunsicherheit resultiert v.a. auch aus **zu opportunistischen Zwecken willentlich verzerrter Kommunikation**, d.h. weil Subjekte strategisch handeln. „Unsicherheit strategischer Art ist auf Opportunismus zurückzuführen und wird im folgenden als Verhaltensunsicherheit bezeichnet“. (Williamson 1990, S. 65). Sie ergibt sich nicht nur aus zufällig mangelnder Kommunikation, sondern sie wird willentlich zum Vorteil einer Marktseite (aus-) genutzt. Transaktionsinterne Unsicherheit bezieht sich also v.a. auf die Möglichkeit von opportunistischem Verhalten eines der Marktpartner während der Vertragserfüllung (ex post Vertrag). Sie entsteht aufgrund ungleicher Informationsverteilung und ungenügender Transparenz über die Handlungen der anderen Seite, ist also durch die Probleme der **Informationsasymmetrie** verursacht (siehe Spreemann 1990). Dies führt bei nicht offensichtlichen, also verborgenen und schwer überprüfaren Produkteigenschaften (z.B. die ökologische Herstellung von Ökoprodukten) zum **Qualitätsproblem** und zu Konfliktpotentialen betreffs der Frage, ob eine Leistung wie vereinbart erbracht wurde. Man spricht daher von **Leistungsunsicherheit**, die besonders dann auftritt, wenn eine der beiden Seiten über die Qualität oder den Wert des Transaktionsgegenstandes nicht orientiert ist. Dies trifft insbesondere auf nichtstandardisierte, relativ neue oder selten nachgefragte Produkte zu. Die Leistungsunsicherheit führt auch zu Prinzipal-Agenten-Problemen bei der Delegation und Überwachung von Aufgaben (siehe Odening 1994). Die asymmetrisch verteilte Information wird den von einem möglichen Opportunismus betroffenen Partner zur Einführung von Absicherungsmechanismen, ggf. bis hin zur vollen vertikalen Integration bewegen. Wenn Marketing nach KAAS (1995, S.21) dem Überwinden von Informations- und Unsicherheitsproblemen dient, wirkt es daher für sich genommen kooperations-

fördernd und der Notwendigkeit zur vertikalen Unternehmensintegration entgegen. Die **interne Unsicherheit ist also von den Akteuren beeinflussbar** und durch Transparenz- und vertrauensschaffende Maßnahmen (z.B. durch "Signaling") reduzierbar sowie durch Absicherungsmaßnahmen, d.h. Organisationsformen, lenkbar.

Nach BECKER ist die **unvollständige Information und die Informationsasymmetrie** der Transaktionspartner über Qualität oder den Wert des Transaktionsgegenstandes sogar als eigenständiger vierter Bestimmungsfaktor bei der Wahl der Organisationsform zu werten. Er zeigt spieltheoretisch, „daß bei unvollständiger Information in der Regel nur die Hierarchie als Organisationsform in Frage kommt. Opportunismus und unvollständige Information sorgen dafür, daß das effiziente Ergebnis von beiden Marktparteien nicht gefunden werden kann. Strategisches Verhalten verhindert effiziente Verhandlungen.“ (Becker 1996). Er unterscheidet zwischen unvollständiger Information der Transaktionspartner hinsichtlich:

- der Qualität aus Sicht des Abnehmers (entspricht dem Zitronenmarktproblem auf dem Gebrauchtwagenmarkt nach Akerlof 1970) und
- des Wertes des Transaktionsgegenstandes für den Abnehmer und damit der "Zahlungsbereitschaft" des Abnehmers aus Sicht des Anbieters.

WILLIAMSON erwähnt die Probleme der Informationsasymmetrie ebenfalls explizit und eigenständig neben der Unsicherheit (Williamson 1990, S.93). Er meint jedoch, daß das Gefangenendilemma aufgrund raffinierter Anreizbestimmungen in Nichtstandard-Verträgen in der Praxis von weitaus geringerer Bedeutung ist, als theoretisch erwartbar wäre (1990, S.235). Die Diskussion weist aber darauf hin, daß die genaue Analyse der Informationsprobleme und der internen Unsicherheit gerade im Marketing von Vertrauensprodukten und damit im Ökomarketing von großer Relevanz ist.

### **Häufigkeit der Transaktion**

Die Häufigkeit der Transaktion ist die dritte große Transaktionsdimension nach WILLIAMSON (1990, S.59ff.). Mit Häufigkeit ist die Wiederholungshäufigkeit oder Frequenz einer Transaktion und das Wertgewicht pro Transaktion gemeint (Williamson, 1990, S.69). Spezifische Absicherungssysteme können sich nur amortisieren, wenn eine Transaktion häufig erfolgt oder sehr hohe Umsätze pro Transaktion realisiert werden.

Die Häufigkeit spielt als Bestimmungsfaktor nur bei an faktorspezifische Investitionen gebundenen Transaktionen eine Rolle. Dann ist die große Häufigkeit der Transaktion Bedingung für einen genügend hohen Auslastungsgrad eines hierarchisch verfaßten spezifischen Absicherungssystems. Nur bei hohem Auslastungsgrad können sich die erhöhten Verwaltungskosten einer interner Koordination rentieren. Der notwendige Mindestumsatz ist die **Rentabilitätsschwelle der spezifischen Organisationsform**. Bei geringer Faktorspezifität ist auch bei sehr häufigem Austausch eine Koordination über den Markt effizienter. Die Häufigkeit spielt die Hauptrolle in der Abwägung (Tradeoff) zwischen

dem Projektnutzen aus einem factorspezifischen Marketingprojekt und von ihm verursachten zusätzlichen internen Organisationskosten (siehe S.35).

### **Transaktionsatmosphäre**

Es ist sinnvoll, die drei Transaktionsdimensionen durch die Transaktionsatmosphäre zu ergänzen, die die sozialen und technologischen Rahmenbedingungen beinhaltet (Bogaschewsky, 1995, S.167). Sie wird wesentlich durch die **sozialen Dimensionen** bestimmt, z.B. die Vertrauensbasis, die in einer festen Geschäftsbeziehung entsteht (siehe Einfluß subjektiver Faktoren in Kap. 2.1.6, S.43ff.). Eine positive Transaktionsatmosphäre erleichtert eine marktliche Koordination, während eine negative Transaktionsatmosphäre die interne Verhaltensunsicherheit verstärkt und daher in Richtung vertikaler Integration führt. Die Transaktionsatmosphäre hat folglich einen Einfluß auf die Wirksamkeit der Transaktionsfaktoren Unsicherheit und Faktorspezifität. Die positive Atmosphäre in einer Geschäftsbeziehung wirkt also ähnlich wie das Reputationskapital (siehe S.24) opportunisthemmend und vertrauensfördernd. Die langfristige Geschäftsbeziehung unterscheidet sich als Organisationsform deutlich vom Spotmarkt, selbst wenn nur mündliche Absprachen vorliegen. Ursache sind die wechselseitigen "Investitionen" in das Humankapital der Transaktionsatmosphäre.

### **Marktstrukturparameter**

Die Gestaltung der Marktstruktur und die Ausprägung von Handelssystemen wird nach PICOT (1986) durch folgende drei Marktstrukturparameter bestimmt:

- Die **Zahl von Anbietern und Nachfragern** an einem Markt sowie das Marktvolumen gemessen am Umsatz und am Gewinn.
- Die **Art der Nachfrage** und des Angebotes, v.a. ob eine Verbundnachfrage nach heterogenen Erzeugnissen vorliegt.
- **Zeitliche Diskontinuitäten** des Angebots und der Nachfrage, die zu einem Bedarf an zeitlicher und mengenmäßiger Abstimmung führen, also z.B. Lagerhaltung und weite Transportwege (z.B. Frischgemüse im Winter) erforderlich machen.

Alle diese Faktoren führen bei hoher Ausprägung zu hohen Transaktionskosten bei direkter Koordination (Direktvermarktung) und daher zur Herausbildung von Zwischenhandelssystemen. Anders als die anderen Bestimmungsfaktoren geht es hier nicht um die Entscheidung zwischen Markt oder Hierarchie, sondern um die Vorteilhaftigkeit ein- oder mehrstufiger Handelssysteme.

WILLIAMSON (1990, S.144) nennt ebenfalls die Marktverhältnisse, z.B. ob eine Anbieter- oder eine Käufermarktsituation vorliegt und zusätzlich die Phasen im Produktlebenszyklus als Bestimmungsgründe für die Entscheidung bei der Wahl der Organisationsform. Unübersichtliche oder sehr heterogene Marktstrukturen führen tendenziell zu er-

höherer Unsicherheit und somit zur vertikalen Integration.

**Zusammenfassung: Transaktionsdimensionen im Markt-Hierarchie Paradigma**

Nach der detaillierten Diskussion der Transaktionsdimensionen kann ein verfeinertes Wahlschema zum Markt-Hierarchie-Paradigma erstellt werden (siehe Tab. 2.2). Das Wirkungsschema der Marktstrukturparameter wird gesondert angefügt, weil es sich nicht direkt auf das Markt-Hierarchie-Paradigma bezieht, sondern die Wahl zwischen ein- und mehrstufigen Absatzwegen erklären hilft (Tab. 2.3).

**Tabelle 2.2: Wahlschema zum Markt-Hierarchie Paradigma**

<b>Tendenz zur Koordination über:</b>	<b>Markt</b> (Spot-Vertrag)	<b>Hierarchie</b> (vertikale Integration)
<b>Transaktionsdimensionen:</b>		
<b>Faktorspezifität</b>	niedrig	hoch
<b>Symmetrie der Faktorspezifität</b>	symmetrisch	asymmetrisch
<b>Reputation</b>	hoch	niedrig
<b>Interessenskongruenz</b>	hoch	niedrig
<b>Unsicherheit</b>	gering	hoch
<b>Externe Unsicherheit</b>	gering	hoch
<b>Interne Unsicherheit</b> durch Komplexität und Informationsasymmetrie	gering	hoch
<b>Häufigkeit</b>	selten	häufig
<b>Größenschwellenproblem</b>	gering	hoch
<b>Transaktionsatmosphäre</b>	“positiv“	“negativ“
<b>Marktstruktur</b>	transparent, homogen	unübersichtlich, heterogen



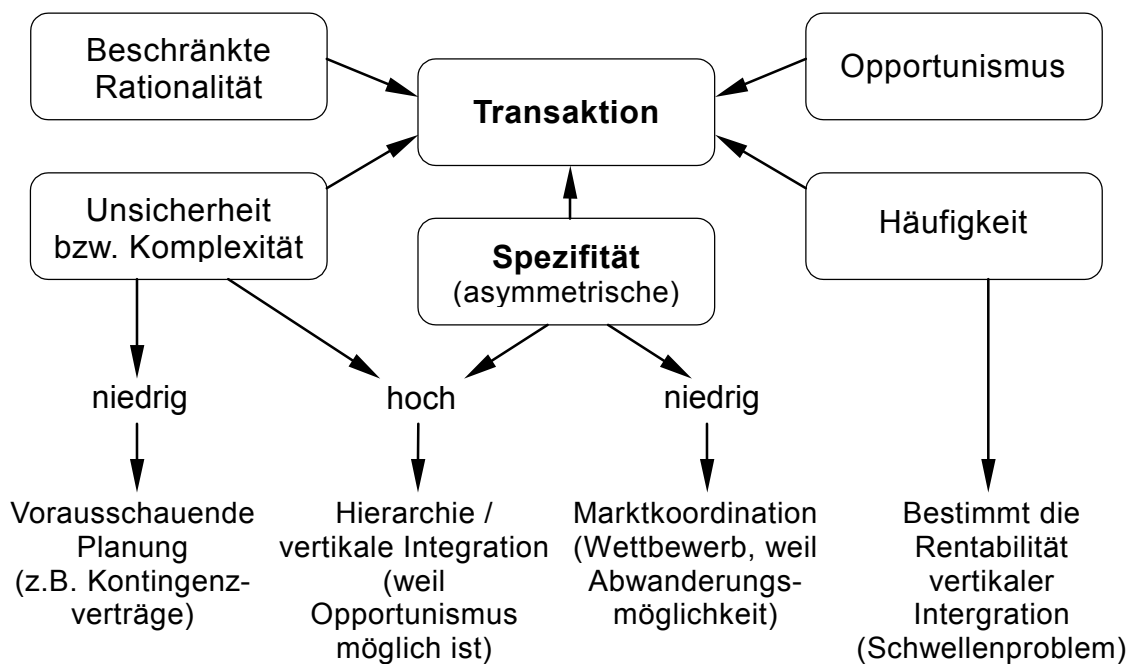
**Tabelle 2.3: Wirkung der Marktstrukturparameter**

Marktstrukturparameter	Direktvermarktung	Zwischenhandel
Zahl der Marktpartner	niedrig	hoch
Verbundnachfrage	nein oder nur gering	ja
Saisonalitäten	gering ausgeprägt	stark ausgeprägt

Quelle: nach Picot 1986

**2.1.4 Wahl der optimalen Organisationsform**

Das verfeinerte Wahlschema für die Bestimmung der optimalen Organisationsform bleibt bipolar und stellt nicht das **Zusammenwirken der Transaktionsdimensionen** dar. Einen Überblick über das Zusammenwirken der drei Haupt-Transaktionsdimensionen bezüglich der optimalen Organisationsform gibt die folgende Abbildung 2.2.



Quelle: verändert nach Picot 1991, S.148

**Abbildung 2.2: Transaktionsdimensionen und Organisationsformen**

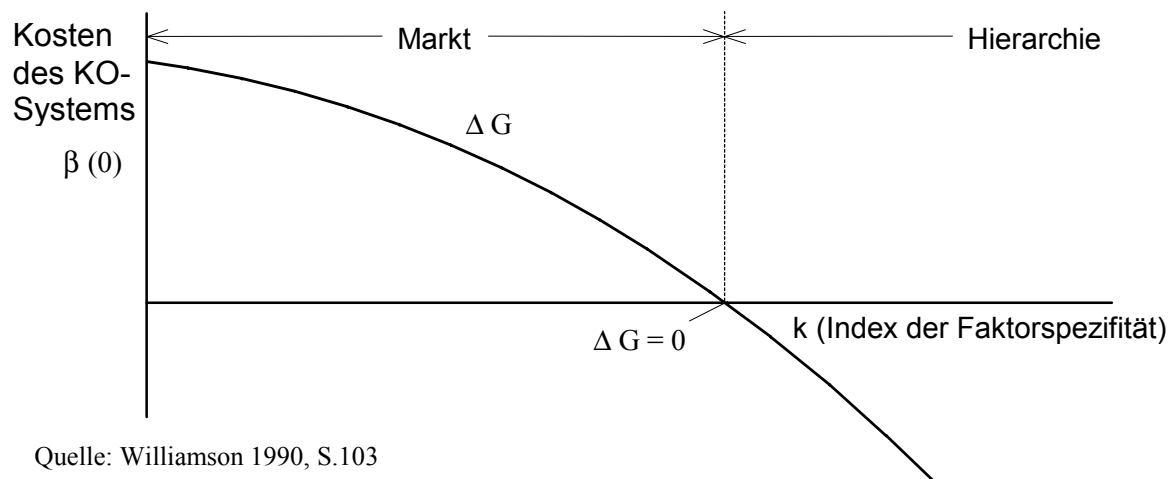
Zusätzlich sind in der Abbildung 2.2 die Verhaltensannahmen der beschränkten Rationalität und des möglichen Opportunismus aufgeführt, weil diese die Voraussetzung für die Wirkung der Transaktionsdimensionen bilden.

## Die Wirkung der Faktorspezifität auf die Organisationsformwahl

Der Hauptfaktor der Transaktionskostentheorie nach WILLIAMSON zur Erklärung vertikaler Integrationsprozesse ist die Faktorspezifität. Liegt keine Faktorspezifität vor, ist der Markttausch normalerweise die günstigste Organisationsform, denn:

„Ein außenstehender Lieferant kann nicht nur Produktionskosteneinsparungen erzielen, indem er Aufträge aggregiert, sondern es sind auch die Beherrschungs- und Überwachungskosten [d.h. die Organisationskosten] bei Fremdbezug geringfügig - da keiner der Partner ein transaktionsspezifisches Interesse an der Fortsetzung des Tausches hat. Mit zunehmender Faktorspezifität verlagert sich jedoch das Gewicht zugunsten interner Organisation.“ (Williamson 1990, S.101,102).

Diesen Zusammenhang veranschaulicht die folgende Grafik (Abb. 2.3), bei der die Differenz ( $\Delta G$ ) zwischen den Transaktionskosten bei hierarchischer Organisationsform ( $\beta(k)$ ) und bei marktlicher Koordinationsform ( $M(k)$ ) über die Wahl zwischen Markt und Hierarchie entscheidet.



**Abbildung 2.3: Darstellung des Wahlproblems zwischen Markt und Hierarchie**

Erläuterung der Abkürzungen in Abbildung 2.3:

$k$  = Index der Faktorspezifität

$\Delta G = \beta(k) - M(k)$  [Differenz zwischen Transaktionskosten bei Hierarchie- und Markt]

$\beta(k)$  = Transaktionskosten bei interner Kontrolle

$M(k)$  = entsprechende Beherrschungs- und Überwachungskosten auf dem Markt

Algebraische Erläuterung der Zusammenhänge nach WILLIAMSON:

Annahme bei Faktorspezifität ( $k = 0$ ) gilt  $\beta(0) > M(0)$

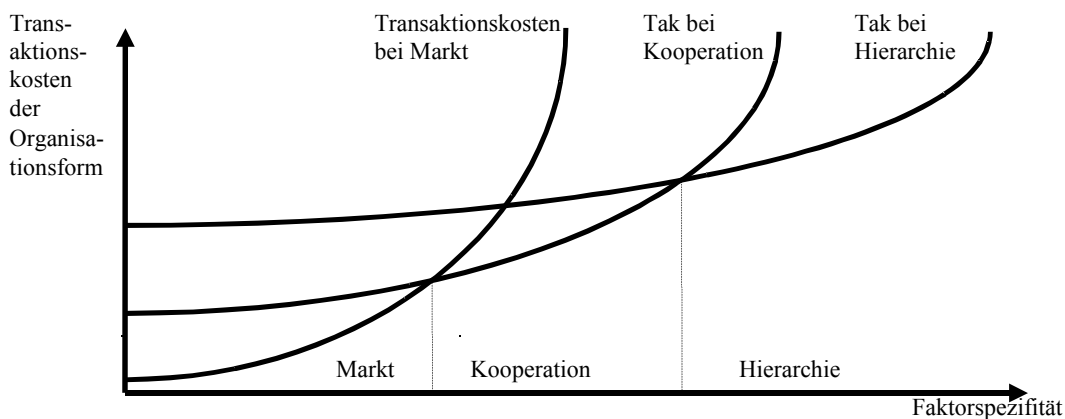
Mit wachsender Faktorspezifität ( $k$ ) gilt aber  $\Delta M > \Delta \beta$  für jedes  $k$

Diese zweite Annahme ist eine Folge der relativ schlechten Anpassungsfähigkeit von Märkten an Umweltänderungen ex post Vertrag.

$\Delta G = \beta(k) - M(k)$  so ergibt sich ein fallender Verlauf der Grenzdifferenz

Die Abbildung 2.3 zeigt also, daß bei geringer Faktorspezifität der Markttausch wesentlich geringere Transaktionskosten aufweist, weshalb  $\Delta G$  im positiven Bereich liegt. Erst bei  $\Delta G = 0$  findet der Übergang von Markt zu Hierarchie statt, weil die Transaktionskosten bei marktlicher Koordination dann infolge des möglichen Opportunismus die "Bürokratiekosten und Anreiznachteile" der internalisierten Organisationsform übersteigen.

Bei der Wahl der Organisationsform in Abhängigkeit von der Faktorspezifität steht nach WILLIAMSON (1990, S.62) folgende Frage im Zentrum eines Abwägungsprozesses: „Rechtfertigen die mutmaßlichen Kosteneinsparungen der Einzwecktechnologie die strategischen Risiken [v.a. Opportunismus], die als Folge ihrer Nicht-Wiederverwendbarkeit auftreten? [...] Der Tradeoff ist seinem Wesen nach nicht unveränderlich, sondern variiert systematisch mit dem Beherrschungs- und Überwachungssystem [d.h. der Organisationsform], in das die in Frage stehende Transaktion eingebettet ist. Es bedarf also einer vergleichenden organisationstheoretischen Beurteilung der Tradeoffmöglichkeiten.“ Dieser Tradeoff läßt sich visualisieren, indem man den Verlauf der Transaktionskosten bei verschiedenen Organisationsformen in Abhängigkeit von der Faktorspezifität nebeneinanderstellt (siehe Abb. 2.4).



Quelle: Eigene Darstellung nach Williamson (1996, S. 108)

**Abbildung 2.4: Transaktionskosten nach Organisationsform und Faktorspezifität**

Nach den in Abbildung 2.4 dargestellten theoretischen Überlegungen zeigt bei niedrigen Faktorspezifitäten die marktliche Koordination die geringsten Transaktionskosten, bei wachsender Faktorspezifität steigen ihre Transaktionskosten dann über die kooperativer Koordinationsformen und schließlich bei sehr hohen Faktorspezifitäten steigen wiederum deren Transaktionskosten über die hierarchischer Koordinationsformen.

Die **anderen Transaktionsdimensionen** gewinnen ihre Bedeutung aus der Wechselwirkung mit der Faktorspezifität. Der Faktor interne Unsicherheit spielt nur bei Faktorspezifität eine Rolle, weil sonst der Marktpartner bei Enttäuschung, d.h. offenbar werdendem Opportunismus gewechselt werden könnte. Den Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Transaktionsfaktoren Faktorspezifität und Unsicherheit sowie zwischen der Ausprägung der Transaktionsfaktoren Faktorspezifität und Häufigkeit und der optimalen Organisationsform zeigen die folgenden Abbildungen zur Organisationsformwahl.

In **Abbildung 2.5** wird die optimale Organisationsform bei Distributionssystemen in Abhängigkeit von den **Transaktionsdimensionen Faktorspezifität und Unsicherheit** bestimmt. Bei niedriger Faktorspezifität und geringer Unsicherheit ist eine marktnahe Koordination, bei hoher Ausprägung der Faktoren ist eine hierarchienahe Koordination empfehlenswert. FISCHER (1993, S.243ff.) hat dies für das Beispiel des Make-or-Buy der Distributionsleistung in der Textilbranche operationalisiert.

**Spezifität**

Hoch	Hierarchienahe vertragliche Vertriebssysteme • Franchising • Vertragshändlersysteme	<b>Hierarchie</b> • Eigene Distributionsorgane
Mittel	Marktnahe vertragliche Vertriebssysteme • Alleinvertriebssystem • Vertriebsbindungssysteme	Hierarchienahe vertragliche Vertriebssysteme • Franchising • Vertragshändlersysteme
Niedrig	<b>Markt</b> • Selbständige Händler	Marktnahe vertragliche Vertriebssysteme • Alleinvertriebssystem • Vertriebsbindungssysteme
	Normal	hoch <b>Unsicherheit</b>

Quelle: FISCHER 1994, S.295

**Abbildung 2.5: Organisationsform in Abhängigkeit von den Transaktionsdimensionen Faktorspezifität und Unsicherheit (am Beispiel Strategie-Portfolio Make-or-Buy der Distributionsleistung)**

Entsprechend der von FISCHER gewählten Methode kann eine Zuordnung der optimalen Organisationsform entsprechend zweier Transaktionsdimensionen mittels der Portfolio-darstellung vorgenommen werden. Das Portfolio bietet sich demnach als ein strukturierter Rahmen für den Vergleich von Ist und Soll von Organisationsformen für ein Transaktionsproblem sowie für die Ableitung von Strategieempfehlungen an.

Die **Abbildung 2.6** zeigt die effiziente (d.h. transaktionskostenminimierende) Organisationsform in Abhängigkeit von den **Transaktionsdimensionen Häufigkeit und Faktorspezifität**. Von der Unsicherheit nimmt man an, sie sei in einem genügendem Maße vorhanden, um das Problem sich wiederholender Anpassungsentscheidungen aufzuwerfen (Williamson 1990, S.89) . Es ist also nicht möglich, alle Entwicklungen vorab zu erkennen und durch einen perfekten Vertrag rational zu regeln.

		Investitionsmerkmal Faktorspezifität		
		nichtspezifisch	gemischt	hochspezifisch
Häufigkeit der Transaktion (Frequenz und Umfang)	gelegentlich	Spotmarkt	dreiseitige Kontrolle (z.B. Schiedsgerichte)	ineffizienter Bereich
	wiederholt	marktliche Koordination  Geschäftsbeziehung	Kooperation (zweiseitige Kontrolle)	

Quelle: verändert nach Williamson 1990, S.89

**Abbildung 2.6: Organisationsformen nach den Transaktionsdimensionen Faktorspezifität und Häufigkeit**

Die eingeschränkte Durchsetzbarkeit von Verträgen führt dazu, daß das klassische Vertragsrecht nur für geringspezifische Investitionen als ausreichende Absicherungsform angesehen wird. Bei höheren Faktorspezifitäten eröffnen die Vertragslücken opportunistische Spielräume. In diesen Fällen bedarf es hierarchischer Kontrollmechanismen, die jedoch nur bei hoher Transaktionshäufigkeit rentabel sind. Die Kombination aus hoher Faktorspezifität und geringer Häufigkeit (der eingekreiste und grau schraffierte Bereich in der Abbildung 2.6) führt zum Marktversagen. In dieser Kombination wird aufgrund der geringen Häufigkeit (und geringen Umsatzvolumen) die Rentabilitätsschwelle für eine hierarchische Organisationsform nicht erreicht; andere Organisationsformen reichen aber zur Absicherung vor Opportunismus nicht mehr aus. Sehr faktorspezifische Projekte mit geringem Umsatzvolumen werden daher nicht realisiert, weil die erhöhten und disproportionalen Organisationskosten der hierarchisch verfaßten Koordination den Projektnutzen übersteigen. Die Auswirkungen dieser Konstellation müssen für den Ökomarkt diskutiert werden, weil dieser besonders in der Pionierphase hohe Faktorspezifität bei nur geringen Umsätzen aufweist.

### **Zweiter Tradeoff**

Aufgrund des Mindestumsatzproblems ist ein Vergleich der absoluten Mehrerlöse aus einer Einzwecktechnologie mit den durch sie verursachten Organisationskosten (Transaktionskosten) notwendig. Dies wird von mir als "II. Tradeoff" bezeichnet. Während der "I. Tradeoff" in einer "abstrahierenden Kostenblindheit" lediglich die Wahl der Organisationsform in Abhängigkeit von den Transaktionsdimensionen untersuchte, wird nun die Effizienz des Projektes in Abhängigkeit von den Organisationskosten geprüft. Auch nach FISCHER sind die disproportionalen Organisationssystemkosten vom Bruttobeitrag der Leistungserstellung in der Transaktion abzuziehen (Fischer 1994, S.176 und ähnlich bei Picot et al 1997, S.6). Die Gegenüberstellung der sprungfixen Organisationssystemkosten mit den erzielbaren Deckungsbeiträgen führt zur Einschätzung der Effizienz der Leistungserstellung im Gesamtsystem (siehe Abbildung 2.7).

### **Einfluß des Projektnutzens für die Effizienz eines Transaktionsprojektes**

Dadurch kommt es auch zu einer expliziten Berücksichtigung der Nutzenseite eines Marketingprojektes. Eine einseitige Betrachtung der (Produktions- und Transaktions-) Kostenseite eines Projektes würde insbesondere den Zielen einer Qualitätsstrategie im Marketing nicht gerecht. Die Technologie wird nicht nur zu Produktionskostenzwecken variiert, sondern sie kann zu einem veränderten Produktnutzen und damit letztendlich zu einem anderen Produkt oder zu strategischen Vorteilen in der Vermarktungskette führen (bestimmte Qualitäten sind nur faktorspezifisch erstellbar, s.o. Kap. 2.1.3). Die Nutzenseite muß also in die Abwägung miteinfließen (vgl. auch Bogaschewsky, 1995, S. 174f) und im Tradeoff der Kostenseite gegenübergestellt werden. In der Abbildung 2.7 nach FISCHER ist die Nutzenseite als Bruttobeitrag der Leistungserstellung berücksichtigt.

### **Abschließender Tradeoff**

Die in Abbildung 2.7 grafisch getrennte Vorgehensweise läßt sich zu einem abschließenden Tradeoff zusammenfassen, wie die Übersicht **Abbildung 2.8** auf der übernächsten Seite zeigt. Beim abschließenden Tradeoff müssen die Kosten für die spezielle hierarchische Organisationsform vom Nutzen der faktorspezifischen Investition (Einzwecktechnologie) abgezogen werden. Unter Nutzen wird hierbei der zusätzliche Gewinn oder die Kosteneinsparung, also die Quasirente aus der spezifischen Tauschbeziehung bezeichnet. Der Nettoeffekt muß der Situation bei Realisierung einer auf unspezifischen Technologien basierenden Tauschbeziehung gegenübergestellt werden. Somit ist im ersten Analyseschritt die als Absicherungs- und Anreizsystem geeignete Organisationsform von der Ausprägung der Transaktionsdimensionen abhängig. Im zweiten Schritt müssen aber auch die absoluten Nettonutzendifferenzen zwischen verschiedenen Kombinationen von Technologien und Organisationsformen verglichen werden.

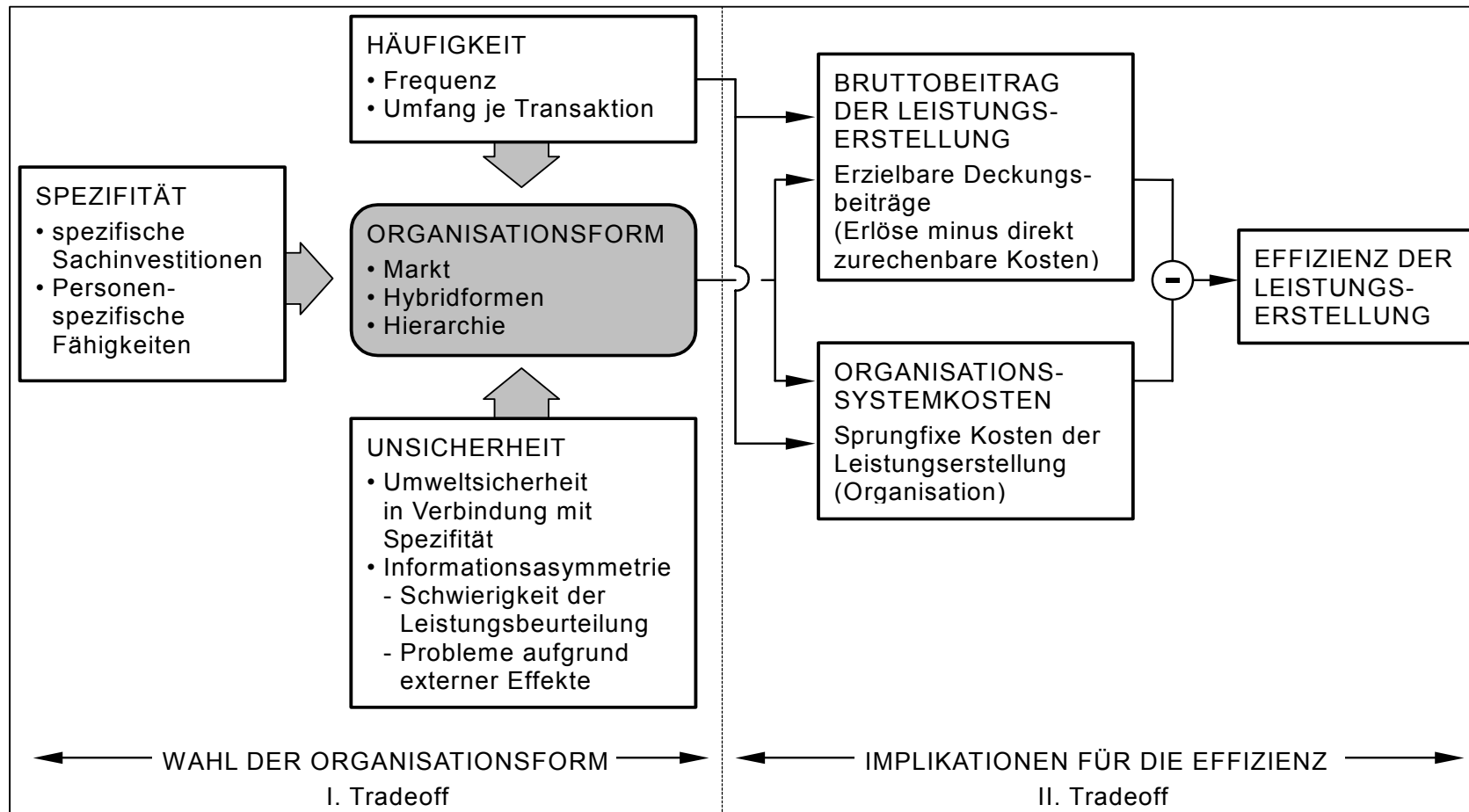


Abbildung 2.7: Effizienz-Framework

Quelle: Darstellung verändert nach Fischer 1994

### **Abschließender Tradeoff zwischen Kosten-Nutzen-Vorteilen**

Die spezifische Einzwecktechnologie mit geringeren Produktionsstückkosten (K) und ggf. höherem Stückerlös (U), aber erhöhten internen Organisationskosten wird am Ergebnis einer marktkoordinierten Transaktion bei Mehrzwecktechnologie mit höheren Produktionsstückkosten als **Referenzsystem** gemessen. Dabei erfolgt die

#### **Gegenüberstellung folgender Größen:**

$\Delta K$  = Kosteneinsparung bei Einzwecktechnologie und

$\Delta U$  = Erlöszuwachs aufgrund erhöhter Produktqualität  
bei Einzwecktechnologie als Nutzenseite,

$\Delta \text{OrgK}$  = Zuwachs an Organisationskosten bei Einzwecktechnologie als  
Kostenseite der Einzwecktechnologie

#### **Die Einzwecktechnologie ist vorteilhaft; wenn:**

$$(\Delta U +) \Delta K > \text{OrgK} \Rightarrow \text{d.h., } (\Delta U +) \Delta K - \Delta \text{OrgK} > 0 \text{ ist}$$

D.h. bei gegebener "Technologie" und Leistung ist die  
(I. Tradeoff);

beim abschließendem II. Tradeoff bei variabler Technologie ist die Differenz von  
und Kosten im Vergleich zum zusätzlichen internen Organisationsaufwand  
wobei jeweils die transaktionskosteneffizienteste Koordinationsform für eine Techno-  
logie unterstellt wird. Und es muß bei vertikaler Integration die Häufigkeitsschwelle  
(s.o.) überwunden werden.

**Abbildung 2.8: Abschließender Tradeoff zwischen Kosten-Nutzen-Vorteilen**

### **2.1.5 Bestimmungsgründe für horizontale Kooperationsprozesse**

Bei horizontaler Kooperation findet eine Funktionskoordinierung oder -ausgliederung zwischen unabhängigen Unternehmen der gleichen Produktions- bzw. Vermarktungsstufe statt (Definition siehe Kap. 2.1.1). **Als zwei Grundformen horizontaler Kooperation** sind die horizontale Kooperation über Gemeinschaftsunternehmen und horizontale Abstimmungsprozesse zu unterscheiden (siehe Abbildung 2.9 übernächste Seite).

#### **Horizontale Kooperation über Gemeinschaftsunternehmen**

Dabei handelt es sich im Kern um horizontal per Gemeinschaftsunternehmen umgesetzte vertikale Integrationsprozesse. Die vertikale Integration ist einzelbetrieblich nicht effizient leistbar, aber aus Absicherungsgründen erforderlich. Einzelbetriebliche Technologie- und Skalenprobleme zwingen dann zur horizontalen Kooperation. Dadurch kann die notwendige Umsatzschwelle für die Auslastung großer Spezialtechnologien überwunden



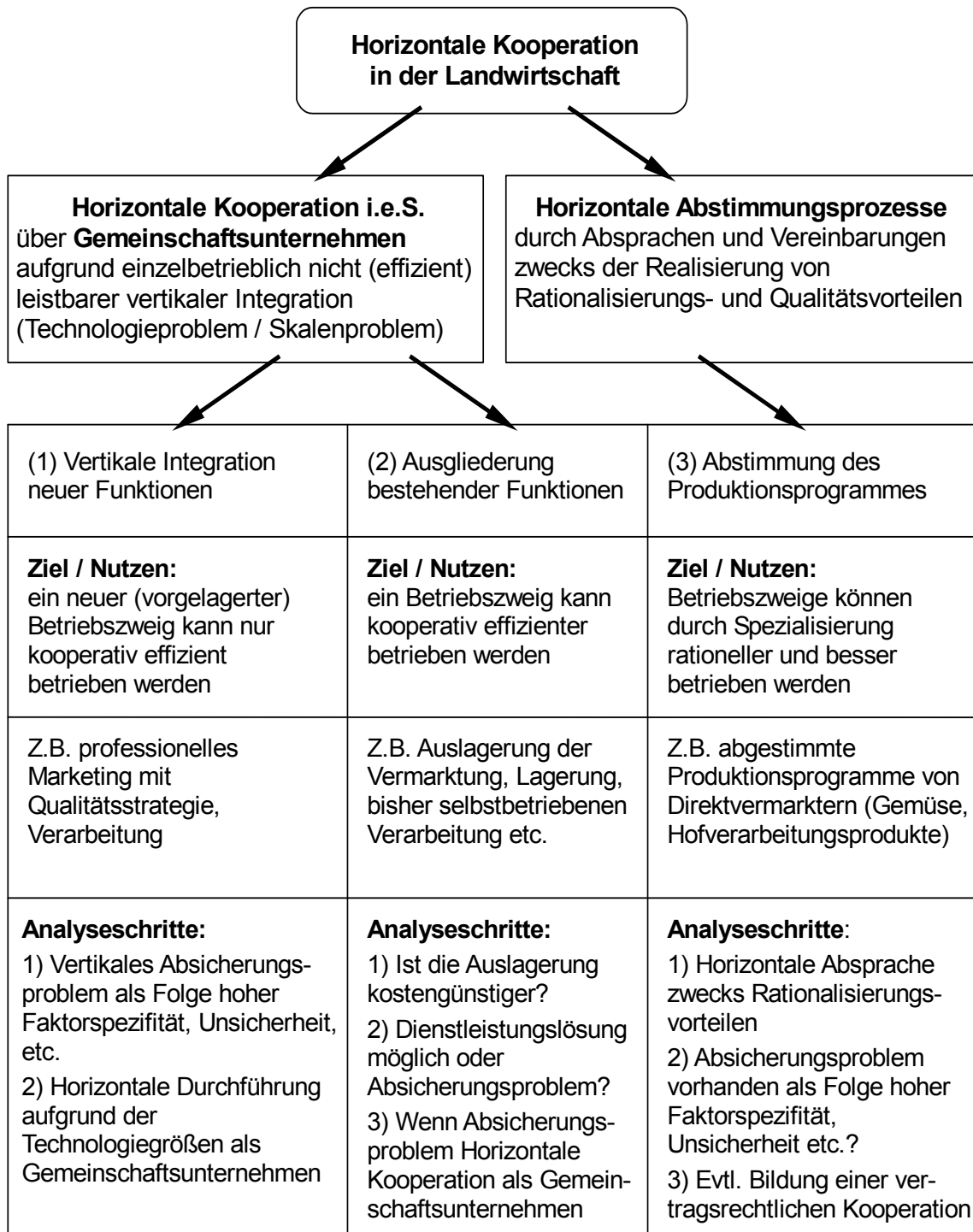
werden. Beispielsweise können viele marketingbezogene Maßnahmen und Investitionen im ökologischen Landbau von einem einzelnen Landwirtschaftsbetrieb nicht ausgelastet werden. Außerdem können kleine Betriebe erst bei horizontaler Kooperation Technologiegrößen einsetzen, die Skalen- und Verbundvorteile ermöglichen. Bei den Technologien kann es sich auch um Know-how und Organisationsaufgaben, wie etwa Marketingfachwissen und Marketingorganisation, handeln.

Zwei Anlässe für horizontale Kooperation per Gemeinschaftsunternehmen sind zu unterscheiden: Im ersten Fall wird die Aufnahme eines neuen vor- oder nachgelagerten Betriebszweiges, also ein **vertikaler Integrationsschritt gemeinsam (1)** ausgeführt. Dies kann beispielsweise die Übernahme von Verarbeitungsfunktionen durch Landwirtschaftsbetriebe sein. Im zweiten Fall findet eine **Funktionsausgliederung (2)**, d.h. die Auslagerung bestehender Unternehmenszweige in ein gemeinsames Unternehmen statt. Dabei verzichten die beteiligten Betriebe auf die unabhängige Durchführung eines vormals selbst durchgeführten Betriebszweiges. Beispielsweise verzichten Landwirtschaftsbetriebe auf eine eigene (Direkt-) Vermarktung zugunsten der gemeinsam betriebenen Erzeugergemeinschaft. Die Abbildung 2.9 stellt die Analyseschritte bei der Planung und Entscheidungsfindung über eine horizontale Kooperation dar.

### **Horizontale Abstimmungsprozesse durch Absprachen und Vereinbarungen**

Bei **horizontaler Abstimmung der Produktionsprogramme (3)** erfolgt eine wechselseitige Spezialisierung auf bestimmte Produktionsrichtungen oder Betriebszweige. Die Betriebe verzichten in Absprache miteinander auf bestimmte Produktionsrichtungen. Durch die wechselseitige Abstimmung und Spezialisierung kann es zu einer stärkeren Nutzung von Rationalisierungsvorteilen und Qualitätsverbesserungen kommen, weil Spezialisierungsvorteile in den komplementären Angeboten der Kooperationspartner möglich sind. Die horizontale Abstimmung des Produktionsprogramms stellt eine Spezialisierung auf der gegebenen Produktionsstufe und somit keinen vertikalen Integrationsschritt dar. Sie könnte besonders für kooperative Direktvermarktungsaktivitäten von Bedeutung sein, beispielsweise im Gartenbau oder bei der Hofverarbeitung tierischer Produkte. Hierbei ist sie indirekt doch die Folge einer vertikalen Integrationsaktivität, nämlich der Direktvermarktung.

Bei der horizontalen Abstimmung stellt sich die Absicherungsfrage erst als zweiter Schritt, wenn der Abstimmungsprozeß mit (asymmetrisch verteilten) Spezialinvestitionen verbunden ist. Dann bedarf er glaubwürdiger Absicherungsmechanismen, wie beispielsweise der vertragsrechtlich abgesicherten Kooperation (siehe Kap. 2.1.1). Für die Mehrheit der Landwirtschaftsbetriebe spielt die Direktvermarktung eine untergeordnete Rolle. Deswegen wird im weiteren nur die horizontale Kooperation über Gemeinschaftsunternehmen eingehender aus transaktionskostentheoretischer Sicht untersucht.



**Abbildung 2.9: Anlässe für Horizontale Kooperation**

**Vor einer Entscheidung über eine horizontale Kooperation muß kritisch geprüft werden**, ob die Skaleneffekte nicht effizienter über Märkte koordiniert werden können. Beispielsweise ist häufig eine Abwicklung als Dienstleistung möglich. Nach WILLIAMSON ist der Markt die effizientere Organisationsform, wenn keine Transaktionskostenprobleme auftreten (siehe Kap. 2.1.2 Transaktionskostentheorie). Das bedeutet für ihn auch, daß die Nutzung großskaliger Technologien normalerweise keinen hinreichenden

Grund für die Bildung von mehrstufig tätigen (Groß-) Unternehmen darstellt. Er führt im Gegenteil sogar aus, daß Größen- und Verbundvorteile, also Skaleneffekte, bei der Nutzung großer Technologien effizienter durch Marktkoordinierung als durch vertikale Integration erreichbar sind (Williamson 1990, S.98; 146). Auch TEECE (1980) legt dar, daß großskalige Produktionsfaktoren nicht dazu führen müssen, daß Größen- oder Verbundvorteile nur über eine steigende Unternehmensgröße [oder durch Kooperationen] erreicht werden können (zitiert in Beckmann 1995, S. 10). Großskalige Technologien können per Marktkoordination durch Dienstleister, die die Maschinennutzung anteilig vermieten, für kleine Unternehmen zugänglich gemacht werden. „Beispiele [in der Landwirtschaft] sind produktionsbezogene Dienstleistungen wie z.B. tierärztliche Behandlungen, Besamungen, Lohnarbeiten, etc.. Die Handelbarkeit von Faktorleistungen ist im wesentlichen abhängig von den damit verbundenen Transaktionskosten.“ (Beckmann 1995, S.10).

### **Analyse der horizontalen Kooperation über Gemeinschaftsunternehmen**

Wie bereits oben diskutiert ist das Problem der Skaleneffekte und der Technologiegröße jedoch von Bedeutung für das Eingehen horizontaler Kooperation, die somit als ein Sonderfall der vertikalen Integration zu betrachten ist. Den konkreten Anlaß zur horizontalen Kooperation in der Landwirtschaft bilden:

- der einzelbetrieblich nicht rentable Einsatz großskaliger Technologien (z.B. automatisierte Technologien in der Hofverarbeitung von Agrarprodukten) und/oder
- die Transaktion zwischen mehreren kleinen Partnern (Landwirtschaft) und einem großen Partner (“Small-numbers-Situation“ im nachfragenden Bereich, bzw. monopsonartige Situation).

Beide Probleme hängen miteinander zusammen, denn aus Absicherungsgründen mag es für die kleinen Partner erforderlich sein, die größerstrukturierte nachgelagerte Stufe zu integrieren. Dieser Schritt kann jedoch aufgrund der Technologiegröße nicht einzelbetrieblich geleistet werden. Das Absicherungs- und das Skalenproblem hängen dann miteinander zusammen. Die Analyse der Kooperationsanlässe kann daher gemeinsam dargestellt werden, wobei in zwei Schritten vorzugehen ist. Im ersten Schritt ist zu prüfen, ob ein vertikales Absicherungsproblem vorliegt. Im zweiten Schritt wird untersucht, ob ein Skalenproblem vorliegt, so daß eine gemeinschaftliche vertikale Integration, d.h. horizontale Kooperation über ein Gemeinschaftsunternehmen, effizienter ist. Die horizontale Kooperation muß dabei auch in Konkurrenz zu bilateralen Abmachungen, wie beispielsweise Anbauverträgen, geprüft werden. Die horizontale Kooperation ist somit als Teilfrage möglicher Organisationsformen bei vertikaler Integration zu behandeln.

### **Analyseschritt 1: Liegt einzelbetrieblich die Notwendigkeit zu vertikalen Integrationsmaßnahmen vor?**

Angenommen sei eine Transaktionssituation zwischen einem (oder mehreren) kleinen Partner (hier Landwirtschaft) und einem großen Partner (hier nachfragender Bereich). Wenn hierbei die Transaktionsdeterminanten, insbesondere die Faktorspezifität und die Unsicherheit (siehe Kap. 2.1.3) so ausgeprägt sind, daß die Quasirente pro Transaktionseinheit des kleinen Partners größer ist als die Quasirente pro Transaktionseinheit des großen Partners, kann der große Partner bei marktlicher Koordination Teile der Quasirente des kleinen Partners abschöpfen. Dies ist eine Folge der asymmetrisch zugunsten des großen Partners verteilten Faktorspezifität.

Als Folgerung für die Wahl der Koordinationsform nach der Transaktionskostentheorie ergibt sich: Der kleine Partner kann diesen Holdup durch eine interne Organisation der Transaktion vermeiden oder er muß Unterpfänder verlangen. Er ist jedenfalls auf einen Absicherungsmechanismus angewiesen, der über die "Vertragssicherheiten" bei marktlicher Koordination hinausgeht (s.o. Kap. 2.1.4).

### **Analyseschritt 2: Lösung des Skalenproblems durch einzelbetrieblich bilaterale oder horizontal organisierte vertikale Integration?**

Bei der Übernahme einer bisher beim großen Marktpartner lokalisierten großskaligen Technologie sind mindestens folgende organisatorische Lösungen zu vergleichen:

(1) Bildung einer **horizontalen Kooperation** mit anderen kleinen Anbietern, um die vertikale Integration gemeinsam vorzunehmen. (Beispiele in der Landwirtschaft sind Genossenschaftsmolkereien, Erzeugergemeinschaften). Für diese Lösung muß gelten, daß der mögliche Verlust an Quasirente durch ein Holdup-Verhalten des großen Marktpartners bei Marktkoordination größer wäre, als die zusätzlichen internen Organisationskosten für die horizontale Kooperation (siehe Kap. 2.1.4, Abb. 2.7: Abschließender Tradeoff).

(2) Statt einer horizontalen Kooperation kann der kleine Partner eine **kleinskalige Technik** für die Selbstübernahme der zu integrierenden Stufe anschaffen (Beispiele in der Landwirtschaft ist die Hofverarbeitung und Direktvermarktung). Der Betrieb arbeitet dann allerdings mit höheren Stückkosten als der frühere große Transaktionspartner, der dann auf der nächsten Marktstufe, z.B. in der Direktvermarktung, direkt zum Konsumenten werden kann. Dieser Stückkostennachteil kann nur durch die Produktion besonderer Qualitäten und Zusatznutzen beim Konsumenten, wie sie z.B. aus einem bäuerlich-handwerklichen Image resultieren können, ausgeglichen werden.

(3) Als dritte Möglichkeit kann die kleinere Transaktionspartei vom großen Partner ein **Unterpfandmodell** verlangen. Als Unterpfand kann z.B. die Übernahme eines Teils der spezifischen Investitionen des kleineren Partners durch den großen Partner dienen. Vermutlich muß dabei ein Teil der Quasirente auf den großen Transaktionspartner übergehen, als Anreiz, das mit der Investitionsbeteiligung verbundene Risiko einzugehen. Die

Motivation hierzu wird beim großen Partner nur schwach ausgeprägt sein, wenn er sich die Quasirente "gratis" per Holdup aneignen kann. Die Motivation des "stärkeren" Partners, das Enteignungsrisiko der schwächeren Seite zu reduzieren, hängt allerdings auch von seinem Interesse an der langfristigen Leistungsfähigkeit des Transaktionspartners ab. Sie steigt vermutlich erheblich, wenn er Gefahr läuft, zukünftig zu wenige Lieferanten zu haben.

Das Unterpandmodell kann für knappe und schwierig zu produzierende Agrarprodukte im ökologischen Landbau eine effiziente Lösung darstellen. Z.B. lassen sich Investitionen von Tiefkühlfirmen in der großskaligen Gemüseproduktion und Investitionen des Großhandels in Obstplantagen vorstellen, um das Versorgungsproblem im Frischebereich zu beheben (siehe Kap. 5.3.2.1).

(4) Andere Absicherungssysteme können glaubhafte Abnahmegarantien in **bilateralen Vertragssystemen** bilden. Glaubhaft werden Abnahmegarantien durch die Spezialinvestitionen der nachfragenden Seite in das Transaktionsprojekt, z.B. durch Marketingkampagnen für den Endverbraucher. Beispiele in der Landwirtschaft sind integrierte Produktions-Vermarktungssysteme in der Schweineproduktion und Mehrjahresverträge von Molkereien oder Zuckerfabriken.

Ein Beispiel für diese Situation liefert SCHULZE (1995, S.249). Sie schätzt die Kosten für eine vertikale Integration in der niedersächsischen Schweineerzeugung für wenige Betriebe als zu hoch ein. Die hohe Eingangsschwelle der internen Organisationskosten wird infolge zu geringer Transaktionshäufigkeit also nicht überwunden, d.h. es gibt eine zu hohe Rentabilitätsschwelle. Alternativ zur übergreifenden Organisation in der Erzeugergemeinschaft sieht sie es als wahrscheinlich an, daß die vertragliche Zusammenarbeit zwischen den Akteuren in der Produktions- und Vermarktungskette weiter zunehmen wird, um auf diese Weise verbesserte Qualitätssicherungssysteme einführen zu können.

Zu den anderen genannten Beispielen siehe auch die transaktionskostentheoretisch fundierten Ausführungen von KALFASS (1993).

### **Kooperation im Handel**

Nicht nur für die Landwirtschaft, sondern auch für den (Lebensmittel-) **Handel** ist horizontale Kooperation eine relevante Frage. „Eine Kooperation von Handelsunternehmen bietet sich an, wenn die Ressourcen der einzelnen Partner nicht ausreichen, um bestimmte Aufgaben im Alleingang zu bewältigen.“ (Kröfeld 1995, S.87). So hat sich der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland vielfach in Genossenschaften organisiert, die heutzutage wie Konzerne wirken. Die führenden Genossenschaften sind die "Rewe" und die "EDEKA". Die "EDEKA" ist mittlerweile eine Aktiengesellschaft mit vinkulierten Aktien, d.h. einem eingeschränkten Aktionärskreis.

### 2.1.6 Kritik am Transaktionskostenansatz - der Einfluß subjektiver Faktoren und nichtökonomischer Präferenzen

Die Kritik am Transaktionskostenansatz konzentriert sich nach FISCHER (1994, S.121ff.) auf drei zentrale Punkte <sup>11</sup>:

- Die Kritik an der **einseitig kostenbezogenen Betrachtungsweise** wurde durch die explizite Berücksichtigung der Nutzenseite berücksichtigt (siehe "Zweiter Trade-off" Kap. 2.1.4). Außerdem wurde dem Aspekt der Interessensidentität Rechnung getragen (siehe Kap. 2.1.3). Zudem läßt sich der Kritik entgegenhalten, daß sich eine Nutzendifferenz oder ein Nutzenentgang bei alternativen Verwendungsmöglichkeiten auch als Opportunitätskosten darstellen läßt.
- Die noch **unzureichende Operationalisierbarkeit** räumt auch WILLIAMSON ein (siehe Kap. 4.2). Das Problem ist mittels Indikatoren zumindest für aggregierte Datensätze lösbar (siehe Kap. 2.1.2), aber für Einzelfallanalysen ist das Problem noch nicht zufriedenstellend gelöst (siehe Kap. 3.4). Weitere Probleme bereiten ungenaue Begriffsabgrenzung sowie der geringe Konkretisierungsgrad. Deswegen wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt (siehe Kap. 4).
- Die Kritik an der **ungenügenden Berücksichtigung von Machtphänomenen und anderen psychologischen Faktoren** wird im folgenden diskutiert.

#### Psychologische Grenzen der Transaktionskostentheorie

Die jenseits von Wirtschaftlichkeitserwägungen liegenden Faktoren des menschlichen Handelns begrenzen die Transaktionskostentheorie, wie fast alle ökonomischen Theorien, die von einem (intendierten) Rationalverhalten ausgehen. So schreibt BOGASCHESKY: „Von nicht unerheblicher Bedeutung bei der Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug sowie über das Eingehen vertikaler Kooperationen sind **Machtbestrebungen** von Individuen und Organisationen, die nicht zwangsläufig einer ökonomischen Rationalität unterliegen. [...] [Wichtig ist] die Fragestellung, ob die Machtinteressen letztlich dem langfristigen Gewinninteresse der Akteure untergeordnet werden. Trifft dies nicht zu, so wären nicht-ökonomisch fundierte Machtinteressen explizit zu berücksichtigen.“ (1995, S.171).

Da wirtschaftliche Unternehmen zumeist von Männern geleitet werden, sind die **tiefenpsychologisch fundierten Erkenntnisse** des Männerforschers WIECK (1995) relevant. Er weist darauf hin, daß hierarchische Organisationen insbesondere von Männern als Ersatz für fehlende Gemeinschaftsfähigkeit aufgebaut werden, weil man in der Hierarchie die Beziehungen durch Regeln eindeutig vorbestimmt. WIECK führt die Bevorzugung von Gehorsam und Regelbefolgung gegenüber eigenverantwortlichem

---

<sup>11</sup> FISCHER verweist als Hauptkritiker am Transaktionskostenansatz in Deutschland auf Wieland (1992), der aus informationsökonomischer Sicht Kritik übt und auf Schneider (1985).

Handeln auf die autoritäre Erziehung der Jungen in Kombination mit Verwöhnung, d.h. Entmündigung zurück. „Ein nicht verwöhnter Mensch ist selbständig. [...] Wer verwöhnt ist, benötigt Gesetze [und Organisationen], weil sie ihm das eigene Denken und die eigene Verantwortlichkeit abnehmen. [...] [Dabei ist es eine] unrealistische Illusion zu meinen, man könne durch Regeln und Gesetze irgendeine komplizierte Situation ein für allemal “richtig“ beschreiben und ordnen.“ (Wieck, 1995, S.199).

Die hierarchische Festlegung von Weisungsbefugnissen und Gehorsam in Beziehungen enthebt den autoritär geprägten und verwöhnten Mann von den Mühen, Kooperation und Einigung demokratisch zu erzielen, und er vermeidet die damit verbundenen Unsicherheitsgefühle und Ängste. Folglich ist zu vermuten, daß aufgrund von Machtstreben, Beziehungsängsten und Beziehungsproblemen mehr hierarchisch verfaßte Organisationsformen errichtet werden, als nach dem Transaktionskostenansatz zu Absicherungszwecken wirtschaftlich effizient wäre. Somit spielen Machtbestrebungen und andere psychologisch erklärbare Faktoren eine große Rolle bei Organisationsentscheidungen im Wirtschaftsleben.

Es sei in diesem Zusammenhang an die Vorsicht und Skepsis WILLIAMSONS gegenüber voreiligen Integrationsentscheidungen erinnert: „Grundsätzlich geht die Transaktionskostentheorie im Hinblick auf vertikale Integration davon aus, daß Integration selektiv sein sollte. Entgegen gelegentlich zu hörenden Behauptungen ist mehr Integration nicht immer besser als weniger. Die empirischen Daten belegen dies.“ (Williamson 1990, S.112). Und daher fordert er, bei der Wahl der Organisationsform von der marktlichen Koordination her zu denken und Abweichungen transaktionskostenanalytisch zu begründen (siehe Kap. 2.1.2), denn Machtverhalten bei Marktkoordination wird erst bei asymmetrisch verteilter Faktorspezifität möglich (Kap. 2.1.3).

BOGASCHEWSKY hält der Kritik an der mangelnden Berücksichtigung psychologischer Faktoren entgegen, daß es ökonomischer Analyse nicht nur um das wahrscheinliche Entscheidungsverhalten der Wirtschaftssubjekte geht, das z.B. machtbestimmt sein könnte, sondern daß aus ökonomischer Sicht effiziente Organisationsformen ausgewählt werden sollen, um zu einer rationalen Entscheidungsgrundlage zu gelangen, die „frei von nicht-effizienzorientierten Einflüssen“ ist (1995, S.171).

Allerdings ist zu fragen, welchen Realisierungschancen eine effiziente Lösung hat, die wichtige psychischen Eigenheiten des Menschen ausklammert. In der vorherrschenden patriarchalen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung ist insbesondere die eingeschränkte Beziehungsfähigkeit sehr vieler Männer und ihr vermutlich daraus resultierender Macht Hunger eine wichtige Einflussgröße für das Organisationsverhalten. Es ist daher erforderlich, bei der Analyse der Organisationsprobleme diese Schwachstelle der Transaktionskostentheorie zu berücksichtigen und den eben diskutierten Faktoren gegenüber aufgeschlossen zu sein.

### **2.1.7 Entscheidungsverhalten der Marktakteure bei der Wahl der Organisationsform (speziell bei Erzeugergemeinschaften)**

Aufgrund der Bedeutung psychologischer Einflußgrößen werden nun einige Überlegungen zu den subjektiven Bestimmungsgründen der Organisationsformwahl angestellt, um sie in der Konzeption des Befragungsdesigns der qualitativen Sozialforschung berücksichtigen zu können (siehe Kap. 4). Eine tiefere theoretische Bearbeitung erfolgte nicht, da die Vielfalt menschlicher Ziele, die sich hinter dem Begriff nichtökonomische Präferenzen verbergen, den Rahmen der leistbaren Arbeit überschritten hätten. Zur Relevanz und ausführlicheren Darstellung handlungstheoretischer Überlegungen sei auf andere Arbeiten zur Kooperationsfrage im Agrarbereich verwiesen (z.B. Bokelmann et al (1999), Balling (1997); Gocht (1998)).

Die subjektive Entscheidung für Markt, Kooperation oder Hierarchie, also der institutionelle Wahlprozeß aus Sicht der Akteure, wird durch die eben diskutierten psychologischen Faktoren mitbestimmt. Außerdem findet die Abwägung der Vor- und Nachteile von Organisationsformen bei begrenzter Information und Rationalität statt. Das Entscheidungsfeld stellt sich aus subjektiver Sicht als unklar dar und es wird durch Vorentscheidungen (Pfadabhängigkeiten) und Vorerfahrungen sowie Vorurteile mitbestimmt.

Daraus folgt, daß ein zweistufiges Vorgehen bei der Untersuchung der Organisationsprobleme vorteilhaft ist. Im ersten Schritt wird die Analyse der objektiven Faktoren nach der Transaktionskostentheorie vorgenommen und im zweiten Schritt die subjektive Sicht der Akteure beleuchtet (siehe Abb. 3.2 zum theoretischen Bezugsrahmen in Kap. 3, S.71).

### **Entscheidungsverhalten von Landwirten bezüglich Erzeugergemeinschaften<sup>12</sup>**

Ergänzend zu den transaktionskostentheoretischen Überlegungen zur horizontalen Kooperation (Kap. 2.1.5, S.37) sind die Faktoren des subjektiven Entscheidungskalküls der Landwirte über die Beteiligung an einer horizontalen Kooperation zu untersuchen. Als Erfolgsbedingungen sind aus Sicht der Landwirte nicht nur die Transaktionsdimensionen zu berücksichtigen, sondern wie BALLING (1994, S.150) schreibt:

„Nach diesen grundsätzlichen modelltheoretischen Überlegungen zur vertikalen Kooperation auf der Basis der Transaktionskostentheorie stellt sich die Frage, welche Voraussetzungen im einzelnen für das Zustandekommen von Kooperationen gegeben sein müssen. Diese Voraussetzungen [für horizontale Kooperation] sind in nachfolgenden vier Punkten zusammengefaßt (siehe dazu beispielsweise HAURY, 1989, S. 52-56):“

---

<sup>12</sup> Der Begriff Erzeugergemeinschaft wird in dieser Arbeit synonym mit dem Begriff Erzeugerzusammenschluß gebraucht, obwohl de jure ein Unterschied besteht (siehe Kap. 3.5 “Hypothesen zur Vorteilhaftigkeit von Erzeugergemeinschaften“).



1. **Effizienzbedingung** (Transaktionskostentheoretisch analysierbare Grundlage der Kooperationsentscheidung)
2. **Interessenharmonie ist größer als die Interessengegensätze**
3. **Kooperation ist die beste einzelbetriebliche Handlungsalternative**
4. **Alle Beteiligten müssen sich aus der Kooperation eine Quasirente aneignen können** (d.h., aus der spezifischen Zusammenarbeit resultiert ein nur in dieser Kooperation erzielbarer Gewinn)

Die Wirksamkeit dieser Faktoren hängt nach eigenen Überlegungen wiederum von weiteren Gegebenheiten auf Ebene der Landwirte ab:

- der Transparenz über die Ursache-Wirkungszusammenhänge,
- dem Erwartungsnutzen und seiner Eintrittswahrscheinlichkeit,
- der Einstellung der Landwirte Risiko und Unsicherheit gegenüber (risikoavers oder risikofreudig?),
- von subjektiven, psychologisch erklärbaren Faktoren im Verhalten der Landwirte, z.B. autoritären Verhaltensmustern, Traditionen, Vorbildern,
- der Überzeugungskraft des Geschäftsführers - Landwirte entscheiden über Teilnahme nach Vertrauen, das sie in den Geschäftsführer haben. Die Persönlichkeit und die Fähigkeiten des Geschäftsführers kann vermutlich den Einfluß der Institution auf den Erfolg einer Erzeugergemeinschaft überwiegen.

Nach einer Studie der auf den Agrarsektor spezialisierten Kieler Unternehmensberatungsfirma "KMP" (Lange, Koch 1995, S.42 - 45) müssen die an einer Kooperation beteiligten Personen innovationsbereit sein. Außerdem ergänzen sie die Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperation um marketing- und finanzierungsbezogene Punkte:

- Aussichten auf Markterfolg durch ausreichend Marktinformation, leistungsfähige Vermarktungssysteme und marktfähige (innovative) Produkte
- Professionelles Management mit kaufmännischen und marktspezifischen Know-how, Entscheidungskompetenz und Durchsetzungsvermögen sowie ausreichende personelle Kapazität
- Solide Finanzierung, d.h. finanzielle Ausstattung und Bereitschaft zur Investitionen bei den Mitgliedern der Kooperation

Letztendlich basiert horizontale Kooperation auf **kollektivem Handeln**: „Unter kollektivem Handeln wird das gemeinsame, freiwillige oder durch Anreize geförderte Handeln von Wirtschaftssubjekten verstanden. Es dient der Förderung eines oder mehrerer Gruppenziele, wobei jedes Mitglied einen Teil der Kosten trägt [...].“ (Hüser 1996, S.176). Es kommt aber auch zu Konflikten zwischen Gruppenzielen und Individualzielen. Außerdem führt opportunistisches Verhalten einzelner Mitglieder zu Problemen wie Trittbrettfahrerverhalten oder Versuchen, Kosten und Produkte minderer Qualität auf das Gemeinschaftsunternehmen abzuwälzen. Daher braucht ein Gemeinschaftsunter-

nehmen wie eine Erzeugergemeinschaft interne Kontroll- und Sanktionsmechanismen.

### **Barrieren gegen horizontale Kooperationen in der Praxis**

Die Barrieren für den Eintritt von Landwirten in horizontale Kooperationen (Erzeugergemeinschaften) sind in vielfacher Weise mit den Kosten, Anreiz- und Kontrollproblemen hierarchischer Koordination verbunden:

- **Risikokosten** - die Kosten für den Aufbau des Organisationsapparates erscheinen bei unsicherem Erwartungsnutzen höher als die Kosten des Marktmechanismus (beispielsweise in Form von Preisschwankungen und Preisdruck). Dies hängt stark davon ab, wie risikoavers die Landwirte eingestellt sind.
- **Kosten** für die Qualitätsstandardisierung und die Kontrolle der Qualitätseinhaltung in der Erzeugergemeinschaft (Problem des Qualitätsopportunismus einzelner Mitglieder).
- **Abstimmungskosten** der beteiligten Unternehmen (Entscheidungsfindung).
- **Mangelnde Transparenz über die Kooperationsvorteile** aufgrund von Informationsasymmetrie und Intransparenz über die Wirkungsursachen, z.B. können (Miß-)Erfolge aufgrund von Umwelteinflüssen eingetreten sein, wie einer veränderten Marktlage, Lebensmittelskandalen, Ernteergebnissen etc.
- **Anreizprobleme:** Mangelnde Verteilungsgerechtigkeit - eine sehr ungleiche Verteilung der Gewinne aus einer Kooperation kann dazu führen, daß weniger begünstigte Akteure sich nicht beteiligen. „Allen Unternehmensverbindungen gemein sind systemimmanente **Verteilungsprobleme:** das Problem der Verteilung von Entscheidungs- und Weisungsrechten (Verantwortungsbereichen) sowie das Problem der Verteilung des Kooperations- bzw. Konzerngewinns.“ (Wieland 1996, S 434). Strittige Bereiche sind z.B. die Vertragsgestaltung, die Rechte der Geschäftsführung etc.. Der Eindruck einer ungerechten Verteilung mag auch aufgrund von Vorurteilen oder durch mangelnde Transparenz über die Nutzen- und Risikoverteilung entstehen.
- Die Landwirte stehen infolge von Informationsasymmetrien vor **Kontrollproblemen**. Aufgrund der Prinzipal-Agenten-Situation zwischen Mitgliedern und Geschäftsführer ist es fraglich, ob die Landwirte in der Lage sind, die Tätigkeit des Geschäftsführers zu kontrollieren.

Vermutlich die größte Barriere resultiert aus negativen Vorerfahrungen mit fehlgeschlagenen Kooperationsversuchen, die durch falsche Produktauswahl und ungeeignete Marketingmaßnahmen sowie aufgrund des fehlenden professionellen Management gescheitert sind (siehe Arbeitshypothesen zu Erzeugergemeinschaften Kap. 3.5 und Kap. 3.7). Nach Untersuchungen von LIEDTKE (Vortrag vom 26.1.2000) ist im Land Brandenburg die Mehrzahl der Erzeugergemeinschaftsgründungen im konventionellen Bereich gescheitert. HAMM (1998, S.29) recherchierte nahezu 100 Erzeugergemeinschaften im

ökologischen Landbau, aber am Markt relevant sind nach mündlichen Aussagen von Erzeugergemeinschaftsleitern (Grüne Woche 2000) höchstens rund zwei Dutzend Erzeugergemeinschaften. Dies weist auf eine Stagnation oder gar nur Formalexistenz der meisten Kooperationen hin. Eine sehr große Anzahl von Landwirten hat demzufolge vermutlich negative Vorerfahrungen mit Erzeugergemeinschaften gesammelt, die den versprochenen Vermarktungsnutzen nicht erbracht haben. Die geringe Zahl marktrelevanter Erzeugergemeinschaften ist aber auch ein Zeichen für die Konsolidierung und das Wachstum der erfolgreicherer Erzeugergemeinschaften, was angesichts der zersplitterten Angebotsstrukturen aus Sicht der größerstrukturierten Nachfrager wünschenswert ist (siehe Ergebnisse in Kap. 5.5, S.182).

Detaillierte Überlegungen zur internen Gestaltung von horizontalen Kooperationen stellen Fragen der "klassischen" Organisationstheorie dar, die sich mit der "internen Ausgestaltung" von hierarchisch strukturierten Unternehmen befaßt (siehe hierzu z.B.: Laux; Liermann 1993). Da in dieser Arbeit die Organisation der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen im Mittelpunkt steht, werden Fragen wie die interne Vertragsgestaltung oder die Rechte und Kontrolle der Geschäftsführung nicht weiter bearbeitet.

### 2.1.8 Fazit

(1) **Organisationsformen** lassen sich nach dem Grad der Unabhängigkeit oder Weisungsgebundenheit der Transaktionsstufen mehr der marktlichen, d.h. unabhängigen oder der hierarchischen, d.h. weisungsgebundenen Koordination zurechnen (Kap. 2.1.1).

(2) Organisationsformentscheidungen hängen von **Transaktionskosten** ab. Im "Regelfall" sind die Transaktionskosten bei marktlicher Koordination am geringsten. Vertikale Integration von Transaktionen dient vor allem der Absicherung von spezifischen Investitionen (Einzwecktechnologien) vor Opportunismus (Kap. 2.1.2).

(3) Folgende **Transaktionsdimensionen** führen zu hohen Transaktionskosten bei Marktkoordination und daher in Richtung vertikaler Integration (siehe Tab. 2.2, S.30):

- Hohe, asymmetrisch verteilte Faktorspezifität
- Hohe externe Unsicherheit über die zukünftige Marktsituation
- Hohe interne Unsicherheit über mögliches opportunistisches Verhalten aufgrund von Informationsasymmetrie und Faktorspezifität in der Transaktion. Die Informationsasymmetrie spielt besonders im Marketing von Vertrauensprodukten - also im Ökomarketing - eine große Rolle.

(4) Der wesentliche Faktor bei der Organisationsformwahl ist die **Faktorspezifität** (Kap. 2.1.4). Diese muß aber differenziert analysiert werden hinsichtlich ihrer Verteilung zwischen den Transaktionspartnern (liegt eine Asymmetrie vor?!) und hinsichtlich des vorhandenen Reputationskapitals, der Interessenverteilung sowie des Einflusses der Transaktionsatmosphäre.

Bei der Organisationsformwahl müssen die Transaktionsdimensionen in ihrer kombinierten Wirkung betrachtet werden - z.B. dem Zusammenwirken von Unsicherheit und Faktorspezifität. Der Transaktionsfaktor "Häufigkeit" wird erst relevant, wenn Faktorspezifität vorliegt und daher über vertikale Integration entschieden werden muß. Er führt zum Rentabilitätsschwellenproblem, d.h. hierarchische Organisationsformen sind nur bei hoher Häufigkeit, d.h. bestimmten Mindestumsätzen rentabel.

Aufgrund der Häufigkeitsproblematik muß ein "**Zweiter Tradeoff**" vorgenommen werden, um zu überprüfen, ob der zusätzliche Nutzen eines faktorspezifischen Projektes die internen Organisationsmehrkosten gegenüber einem Projekt mit Mehrzwecktechnologie übersteigt. Dazu ist neben der Kostenbetrachtung die Nutzenseite zu berücksichtigen. (siehe Kap. 2.1.4, S.35)

(5) **Horizontale Kooperation** (z.B. in Erzeugergemeinschaften) ist die Folge vertikaler Koordinations- und Absicherungsprobleme kleiner Unternehmen auf der einzelbetrieblichen Stufe. Aufgrund von Technologiegrößenproblemen muß die vertikale Integration von den Unternehmen einer Marktstufe kooperativ umgesetzt werden. Horizontale Kooperation i.e.S. heißt demzufolge die gemeinsame Gründung eines Unternehmens in der vor- oder nachgelagerten Marktstufe. (siehe Abb. 2.9, S.39)

(6) Der **Einfluß "psychologischer" Faktoren** auf Organisationsentscheidungen wird durch die Transaktionskostentheorie zu wenig berücksichtigt. Es ist davon auszugehen, daß Machtstreben, Defizite in der Beziehungsfähigkeit und Angst vor Unsicherheit zur stärkeren Bevorzugung hierarchischer Organisationsstrukturen führen, als transaktionskostentheoretisch betrachtet rational wäre. Aus ökonomischer Sicht ist es dennoch sinnvoll, eine Analyse der Organisationsformwahl durchzuführen, die frei von nicht-ökonomischen Präferenzen ist, um eine rationale Entscheidungsgrundlage zu schaffen.

(7) Die "psychologischen" Einflußgrößen und die **subjektive Perspektive** der Akteure sind jedoch in der empirischen Analyse zu berücksichtigen, um das reale Verhalten bei der Organisationsformwahl in der Praxis analysieren und verstehen zu können.

Aufgrund der subjektiven Präferenzen und der eingeschränkten rationalen Kapazitäten des Menschen ist es möglich, daß die Organisationsformwahl in der Realität von der objektiv besten Organisationsform aus Sicht der Transaktionsdimensionen abweicht. Aufgrund dieser Diskrepanz ist es vorteilhaft, die weitere Untersuchung mittels eines zweistufigen theoretischen Bezugsrahmen durchzuführen. Im Kapitel 3 ("Theoretischer Bezugsrahmen und Arbeitshypothesen") wird im ersten Schritt die objektiv beste Organisationsform aus den Transaktionsdimensionen abgeleitet. Im zweiten Schritt erfolgt die subjektive Interpretation der Gegebenheiten durch die Marktakteure, die dann die für sie subjektiv beste Organisationsform wählen. (siehe Abb. 3.2, S.71).

## 2.2 Transaktionseigenschaften ökologisch erzeugter Produkte

### 2.2.1 Transaktionseigenschaften landwirtschaftlicher Produkte allgemein

#### Faktorspezifität

Die meisten Agrarrohstoffe sind als Gattungsware anzusehen. Gattungsware bedeutet, daß die Qualitätseigenschaften homogen und produkttypisch (z.B. durch Handelsklassen) standardisiert sind und somit keinen hohen Innovationsgrad aufweisen. Agrarrohstoffe sind für die Nachfrageseite unspezifisch; die Lieferanten können in aller Regel ausgetauscht werden. Einige Agrarrohstoffe, wie beispielsweise Milch, weisen eine Standort-spezifität auf, weil sie aufgrund ihrer Verderblichkeit schwierig zu transportieren sind. Aber auch hier gibt es Entkoppelungstendenzen vom Standort, weil die Kühltechnik weit entwickelt ist und Transportkosten gegenwärtig nur eine relativ geringe Rolle spielen.

Landwirtschaftliche Unternehmen gehen hingegen an vielen Stellen eine Faktorspezifität ein. Vor allem in der Tierproduktion sind häufig langfristige und spezielle Sachinvestitionen erforderlich (Einzwecktechnologien, wie z.B. Stallbauten, Spezialmaschinen, Zeitaufwand für das Aneignen von Spezialwissen). Die Bindung an den Produktionsfaktor Boden und damit an den Standort verstärkt die Faktorspezifität. Auch im Bereich des Umlaufkapitals muß der landwirtschaftliche Betrieb Vorleistungen eingehen. Die Produktionsentscheidung liegt zeitlich vor dem Eintritt des Produktionsergebnisses, so daß der Erzeuger aufgrund externer Unsicherheitsfaktoren (z.B. Witterungsverhältnisse, Umwelt- und Lebensmittelskandale u.a.) einer schwankenden Ertrags- und Preisentwicklung ausgesetzt ist.

#### Unsicherheit

##### Externe Unsicherheit

Im Gegensatz zu Industrieprodukten sind landwirtschaftliche Erzeugnisse aufgrund ihrer Abhängigkeit von Umwelteinflüssen im Produktionsprozeß in den Mengenerträgen und Qualitäten größeren Schwankungen unterworfen. Hierdurch entsteht ex ante sowohl beim Erzeuger wie auch beim (potentiellen) Abnehmer Unsicherheit hinsichtlich der jährlichen Angebotsmengen. Diese Mengen- und Qualitätsunsicherheit wird als **erhöhtes Ressourcenrisiko** bezeichnet.

##### Interne Unsicherheit

Ein beide Handelsseiten betreffendes internes Unsicherheitsproblem entsteht, wenn zur Beurteilung von Agrarprodukten kein verbindliches und standardisiertes Qualitätssystem vorliegt. Weite Bereiche der landwirtschaftlichen Erzeugnisse sind jedoch durch Handelsklassenverordnungen geregelt, die die Such- und damit Informationskosten erheblich senken. Allerdings sind auch diese Handelsklassen kein vollständig objektivier-

bares Meßkriterium, so daß es in der Praxis immer wieder erheblichen Spielraum bei der Interpretation der Handelsklassen gibt (Ramsauer 1999, S.16). Dies verschärft sich sobald Agrarerzeugnissen Vertrauenseigenschaften, wie z.B. die Herkunft aus einer Region oder die Erzeugung nach einer bestimmten Produktionsmethode zugeordnet werden und führt dann zu einem Bedarf nach glaubhafter Zusicherung dieser Eigenschaften.

### **Marktstruktur**

**Pflanzliche Erzeugung ist** - abgesehen von der Gewächshausproduktion - **saisongebunden** und bedarf daher der zeitlichen und mengenmäßigen Abstimmung zwischen Nachfragern und Anbietern. Aufgrund der saisonbedingten Abweichung der Produktionsmengen und -zeitpunkte vom Bedarf der Nachfrager entstehen für die Anbieter erhebliche Transaktionskosten. „Sie müssen nämlich die produzierten Mengen in nachfragegerechte Quanten aufteilen und bis zum Bedarfszeitpunkt zur Verfügung halten.“ (Picot 1986, S.7). Diese Ausgleichsaufgabe erfüllen - so PICOT - am effizientesten spezialisierte Zwischenhandelssysteme (siehe auch Kap. 2.1.3, S.29). Und: „Es ist gerade für kleine Produzenten nicht sicher, ob sie die für die zeitlich-mengenmäßige Abstimmung notwendigen Vertriebspotentiale auslasten und ob sie die erforderlichen speziellen Fähigkeiten zur erfolgreichen Durchführung derartiger Distributionen erwerben können.“ (Picot 1986, S.7). Demzufolge ist von der einzelbetrieblichen Umgehung der Erfassungs- und Großhandelsstrukturen durch die Landwirtschaft eher abzuraten. Zumal für die Großabnehmer bei Direktbelieferung durch Kleinunternehmen die Unsicherheit besteht, ob sie die erforderlichen Mengen sicher und termingerecht erhalten werden.

## **2.2.2 Spezielle Transaktionseigenschaften ökologischer Produkte**

### **Faktorspezifität**

Bereits die **Umstellung auf ökologischen Landbau** ist für einen Landwirtschaftsbetrieb eine faktorspezifische Investition in eine Einzwecktechnologie. Die Erträge sinken und während der Umstellungszeit sind kaum höhere Erlöse realisierbar, weil Umstellungsprodukte nur zu Futterzwecken als Ökoprodukte vermarktet werden dürfen. Die Mindererträge während der Umstellungszeit sind als versunkene Kosten oder Investition anzusehen. Diese Investition ist nur ökonomisch verwertbar, wenn anschließend ökologischer Landbau betrieben wird und die Produkte einen Mehrpreis gegenüber konventionellen Produkten erzielen.

In der Umstellungszeit gibt es spezifische Investitionen zur Umstrukturierung des Betriebes und zur Anschaffung spezieller Technik (z.B. Stallumbauten, Striegel usw.). Außerdem ist der Zeitaufwand und die Kosten für den Erwerb des notwendigen Fachwissens als Ökolandwirt erheblich. Die Produktionskosten bleiben aufgrund der arbeitsaufwendigeren Unkrautregulierung, der weitergestellten Fruchtfolgen im Ackerbau

(z.B. Einbeziehung stickstoffbindender Leguminosen in der Fruchtfolge, geringerer Anteil an Weizen in der Fruchtfolge) und der Mindererträge im Vergleich zur konventionellen Landwirtschaft dauerhaft erhöht.

Die **Verarbeitung und Vermarktung** von Ökoprodukten weist ebenfalls zahlreiche Faktorspezifitäten auf. Die gesamte Lagerungs-, Transport-, Verarbeitungs- und Vermarktungskette muß Sicherheit vor Betrug oder versehentlicher Vermischung mit konventionellen Agrarrohstoffen gewährleisten. Die Stoffströme müssen kontrollierbar sein, um die interne Unsicherheit zu reduzieren. RAMSAUER <sup>13</sup> schreibt zu den Folgen der getrennten Handhabung der Biorohstoffe für die Verarbeitung und Vermarktung:

„Die Verarbeitungswirtschaft muß sich aufgrund der Forderung nach getrenntem Handling auf dauerhaft höhere Transformationskosten (Transport und Lagerung kleinerer Chargen) einstellen. Bereits gewonnene Größenvorteile (z.B. in Form von Rabatten) können für Abnehmer, die neben der konventionellen Verarbeitung eine Biolinie aufnehmen, durch die Aufteilung der Rohware auf einen weiteren Lieferanten sogar verloren gehen. Das zeigen Erfahrungen in den Verhandlungen mit mittelständischen Bäckereien.“ (Ramsauer 1999, S.20).

Oft sind spezielle Verarbeitungsverfahren ohne bestimmte Konservierungsmittel und chemische technische Hilfsmittel durch die EU-Gesetzgebung und noch weitergehend durch die ökologischen Anbauverbände vorgeschrieben. Die speziellen Verarbeitungsvorschriften sind erforderlich, weil die Kunden an Ökolebensmittel über die umweltfreundliche Prozeßqualität, den „Bionutzen“ hinausgehende Ansprüche an die gesundheitliche Unbedenklichkeit und Naturbelassenheit des Verarbeitungsproduktes stellen. Die Verarbeitung ohne chemische Zusätze erfordert darüber hinaus häufig neue spezielle Kenntnisse (Know-how) und Maschinen.

Außerdem sind hohe spezielle Investitionen im Vorfeld der Transaktion in die Informationsbeschaffung erforderlich. Bevor der Produktions- oder Beschaffungsprozeß beginnen kann, muß ein Spezialwissen über Ökoprodukte und Ökomarketing erworben sowie die Marktsituation recherchiert und zuverlässige und leistungsfähige Marktpartner gefunden werden.

---

<sup>13</sup> Diplomarbeit auf der Basis seiner Erfahrungen als Leiter einer Erzeugergemeinschaft für ökologisches Getreide und andere Druschfrüchte (Berlin 1999).

## Unsicherheit

### Externe Unsicherheit

Die Ertragsunsicherheit ist gegenüber den konventionellen Anbaumethoden erhöht, denn die Qualitäts- und Mengenschwankungen sind größer, weil nicht mit chemisch-synthetischen Hilfsmitteln eingegriffen werden kann. So können Krankheits- und Schädlings-epidemien im Pflanzenbau - besonders im Gartenbau - zu größeren Ertragseinbußen führen, da sie nicht durch chemische Spritzmittel gestoppt werden können.

Die höhere Witterungsabhängigkeit, die schwierigere Kontrolle von Schädlingen und Krankheiten bedingt auch erhöhte Schwankungen der physiologischen und äußeren Beschaffenheit der Rohware. Dies führt dazu, daß

- die Verarbeitung weniger rationalisierbar ist, weil die technologische Standardisierbarkeit geringer ist und
- die Qualitätskontrolle bezüglich der inhaltlichen, geschmacklichen und sensorischen Parameter des Endproduktes (Lebensmittel) demzufolge intensiviert werden muß. Die Steuerung der geschmacklichen und physiologischen Qualität ist für die Verarbeiter von ökologisch erzeugten Agrarrohstoffen wegen der erhöhten Schwankungen der Inhaltsstoffe schwieriger. Dies wird verschärft durch die Einschränkung der erlaubten chemischen Hilfsmittel in der Verarbeitung (beispielsweise kein Einsatz von Nitritpökelsalz in der Wurstverarbeitung).

Eine andere Art externer Unsicherheit ergibt sich aus der Frage, was die Verbraucher von einem Ökoprodukt erwarten und wie sich ihre Erwartungen in Zukunft entwickeln werden. Diese Erwartungen unterscheiden sich außerdem in verschiedenen Zielgruppen und damit Marktsegmenten. Daraus ergeben sich Unsicherheiten z.B. bezüglich folgender Fragen: Mit welcher Qualitätsaussage lassen sich neue Kunden gewinnen? Wohin bewegt sich der Konjunkturzyklus der Umwelt- und Gesundheitsthemen in den Medien und der öffentlichen Diskussion (vgl. Hüser 1996)? Wie werden Verbraucher auf Lebensmittelskandale reagieren?

Die Lebensmittelskandale haben meistens den Ökokonsum gefördert (vgl. Kap. 5.1.3.2). Sie können sich aber auch, wie der BSE-Skandal zeigte, auf ökologische Produkte negativ auswirken. Die infolge eintretende Konsumzurückhaltung bei Rindfleisch betraf auch das Biorindfleisch. Kurzfristig trat der Verdacht auftrat, daß ein aus England importiertes Rind auf einem Ökobetrieb an BSE gestorben sei. Trotz nachträglicher Richtigstellung war der Ruf der Tierhaltung im ökologischen Landbau geschädigt. Die Glaubwürdigkeit und die Relevanz ökologischer Qualitätseigenschaften ist wie kaum ein anderer Qualitätsaspekt sehr stark durch Einflüsse determiniert, die außerhalb des Wirkungsbereiches der Unternehmung liegen (Hüser, 1996, S.134).



### Interne Unsicherheit

KAAS (1995, S.28ff.) unterscheidet bei Konsumprodukten drei Informationseigenschaften:

- **Sucheigenschaften:** überprüfbar vor Gebrauch und somit im Voraus erkennbar, wie die Farbe oder Größe eines Gemüses, z.B. rote, grüne oder gelbe Paprika.
- **Erfahrungseigenschaften:** überprüfbar durch Gebrauch, wie die Geschmacksqualität, z.B. etwas hat gut geschmeckt oder nicht.
- **Vertrauenseigenschaften:** auch durch Gebrauch nicht sinnlich überprüfbar und somit zu vertretbarem Aufwand nicht selbst vom Konsumenten kontrollierbar, z.B. betrifft dies die umweltverträgliche Herstellungsweise.

Bei Ökoprodukten (Lebensmitteln) handelt es sich um Austauschgüter mit **Vertrauenseigenschaften**. Der Kunde kann sich bei Ökolebensmitteln nicht selbst von der Prozeßqualität, der Herkunft aus ökologischem Anbau überzeugen. Sie stellt keine direkt sinnlich überprüfbare Produktqualität dar, sondern die Ökoqualität muß glaubhaft sein. Das ist sie für die Konsumenten noch nicht im ausreichenden Maße. Nach einer CMA-Studie stuft die Hälfte der Verbraucher die Glaubwürdigkeit der Bezeichnungen "Bio-" und "Öko-" lediglich als mittel und nur rund ein viertel als hoch ein (CMA, 1996, S.4). Es besteht also für die Nachfragerseite bei Ökoprodukten ein **Qualitätsbeurteilungsproblem** bezüglich der ökologischen Eigenschaften und somit ein **Vertrauensproblem**.

„Auf Märkten für Vertrauensgüter gibt es [deshalb] häufig informationsbedingte Dysfunktionen wie der Markt für umweltfreundliche Produkte zeigt.“ (Kaas, 1995, S.31). Die Folge der Informationsasymmetrien sind Marktunvollkommenheiten, bzw. **erhöhte Transaktionskosten**. Die Produzenten müssen daher über Qualitätsgarantien diesen Mangel ausgleichen und einen eigenen Markt schaffen. Dies ist bei ökologischen Lebensmitteln in der Vergangenheit erfolgt, indem eine getrennte Vermarktung über den Naturkosthandel und die Direktvermarktung aufgebaut wurde. Die Funktion des getrennten Marktes können aber auch Marken und unabhängige Prüfzeichen übernehmen, die besondere Qualitäten signalisieren. Solche glaubwürdigen Qualitätszeichen spielen insbesondere bei der gemischten Vermarktung über den konventionellen Handel eine Rolle.

Die Rohstoffe auf pflanzlicher Basis unterliegen aufgrund der **EU Verordnung 2092/91** zum ökologischen Landbau schon seit 1992 zumindest de jure nicht mehr dieser Unsicherheit. Nach BECKER wäre somit das Problem der Qualitätsunsicherheit gelöst, denn: „Wenn die tatsächliche Qualität justifizierbar und justiziabel ist, so gibt es kein Qualitätsproblem mehr, da die Qualität als Teil des Kaufvertrages festgehalten werden kann oder da mit dieser Qualität geworben werden kann.“ (Becker 1996, S.6). RAMSAUER (1999, S.23) stimmt dieser Aussage aus seinen Erfahrungen im Bereich des gewerblichen Handels zwischen den Absatzstufen im Ökomarkt zu.

„Die formal-rechtliche Standardisierung des Begriffs “bio“ und “öko“ führt dazu, daß im mehrstufigen Absatz die Begrifflichkeiten und die sich dahinter verbergenden Prozeßqualitäten justiziabel sind. Somit besteht ein weitgehender Schutz der nachgelagerten Verarbeitungs- und Handelsstufen vor der Unsicherheit der Echtheit.“ (Ramsauer, 1999, S.21,22).

Er führt für den Getreidemarkt aus, daß die Qualitätsfeststellung überwiegend standardisierbar und objektivierbar sei und im Handel von Ökogetreide die auch im konventionellen Sektor anwendbaren Qualitätsmaßstäbe Anwendung finden. Bisher ist **nur auf dem gewerblichen Markt die Qualitätsunsicherheit reduziert**, indem man dort die EU-Ökostandards nutzt und anerkennt.

**Im Bereich der Endverbraucher hingegen ist das Vertrauensproblem trotz der seit Jahren bestehenden EU-Norm bislang nicht gelöst, weil die Konsumenten bisher nicht über den gesetzlichen Schutz des Ökobegriffes informiert sind.** Dies gilt, wie Kundenbefragungen zeigen, besonders bezüglich des Vertrauens in die ökologische Qualitätsechtheit in der Supermarktvermarktung (siehe auch Kap. 5.1.3.1). Es besteht folglich eine Differenz zwischen gewerblichem Handel und der Vermarktung an Endverbraucher.

Eine zusätzliche Verwirrung der Kundschaft erfolgt durch die verschiedenen, oftmals nur in Nuancen voneinander abweichenden Anbau- und Verarbeitungsregeln der vielen ökologischen Anbauverbände. Trotz der von der EU-Verordnung ausgehenden Nivelierungstendenz wird eine ökointerne Marketingdifferenzierung durchgeführt. Aus Sicht einzelner Anbieter, Verarbeiter und Anbauverbände ist dieses Differenzierungsverhalten teilweise nachvollziehbar, weil man sich angesichts von Standardisierungstendenzen vom allgemeinen Bioangebot abheben möchte. Am aussichtsreichsten ist dieses Unterfangen noch bei Demeter-Erzeugnissen, deren Prozeßqualität aufgrund der biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise bei dem für die anthroposophische Denkweise aufgeschlossenen Käufern höher bewertet wird. Aber die aus institutionellen Egoismen resultierende Differenzierungsstrategie der einzelnen AGÖL-Verbände ist nur für wenige Anbieter von Nutzen und erschwert insgesamt die Markterweiterung erheblich, weil sie die Informationskosten der Konsumenten enorm erhöht.

### **Markterschließung**

Eine hohe Verhaltensunsicherheit entsteht bei der Neuaufnahme von Geschäftsbeziehungen aufgrund der Erstmaligkeit und dann manchmal Einmaligkeit von Geschäftskontakten. Ein Markt in Bewegung und Expansion wie der Ökomarkt weist dieses Phänomen besonders häufig auf. Es entsteht eine hohe Unsicherheit aufgrund der dynamischen Marktentwicklung. Die fehlende Erfahrung wirft die Frage auf, welcher Anbieter bzw. Nachfrager seriös ist. Es besteht eine Informationsasymmetrie über das Leistungsvermögen und die Zuverlässigkeit der neuen Marktpartner. Dieser Unsicher-

heitsaspekt gehört allgemein zu den Markteintrittsrisiken auf unbekanntem oder sehr dynamischen Märkten (vgl. Weindlmeier; Schmitz, 1998, S.171).

Bei stark schwankendem und diskontinuierlichen Marktwachstum mit großen, aber schwer vorhersehbaren Wachstumsschüben kommt es zum Problem der Lieferunsicherheit bei Mengen (in bestimmten Qualitäten).

„Bei einer Reihe von Produkten sind die für eine breite Markteinführung im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) erforderlichen Mengen nicht verfügbar. Dies ist für die Entscheidungsträger im LEH und im Bereich der Gemeinschaftsverpflegung aber eine Barriere für ein Engagement, da aus ihrer Sicht eine Nichtlieferfähigkeit gegenüber dem Endverbraucher schwer zu vermitteln ist. Weitere Unsicherheiten liegen bei einigen Produkten darin, daß sie aufgrund der ökologischen Wirtschaftsweise nicht immer in gleichbleibender Qualität geliefert werden können.“ (Ramsauer 1999, S.22).

Die Unsicherheit ist zweiseitig, denn nicht nur die Nachfrager sind unsicher, ob die benötigte Menge zu einem Zukunftszeitpunkt verfügbar sein wird. Auch die Anbieter sehen sich der Unsicherheit gegenüber, ob spezifische Investitionen in eine langfristige Produktionsausdehnung zum geplanten Zeitpunkt eine entsprechende Nachfrage finden werden.

### **Faktor Häufigkeit**

Beim Ökomarkt handelt es sich um ein kleines Marktsegment, das zudem aufgrund der o.g. Transparenz der Produktherkunft getrennt vom konventionellen Lebensmittelsortiment gehandelt werden. Aufgrund dieser Trennung müssen häufig sehr kleine Produktmengen gehandelt werden, was geringere Häufigkeit und Umsatzvolumina bedingt. Die Einkaufshäufigkeit ist auf konsumentenindividueller Ebene bei den meisten Gelegenheitsverwendern von Ökoprodukten immer noch gering. Der Anteil der Intensivverwender von Ökoprodukten an der Bevölkerung ist eher klein (siehe Kap. 1.2.1, S.4ff.). Demzufolge ist das Wertgewicht pro Transaktion zumindest in konventionellen Absatzkanälen eher gering.

Im gewerblichen Bereich kommt es jedoch zu hohen Transaktionsfrequenzen. RAMSAUER (1999, S.24) zufolge ist die Transaktionsfrequenz bei der Belieferung von Bäckereien mit ökologischen Mehlen und Backzutaten hoch. Spätestens alle zwei Wochen muß geliefert werden, damit das frische Vollkornmehl bei langer Lagerung nicht verdirbt. Demzufolge ist die Transaktionsfrequenz in Teilmärkten und im gewerblichen Handel hoch und eventuell aufgrund technologischer Erfordernisse sogar höher als im konventionellen Lebensmittelmarkt; das Transaktionsvolumen ist allerdings geringer.

## 2.3 Besonderheiten des Ökomarketing

### 2.3.1 Probleme der Konsumenten mit dem Ökokonsum - die Kaufbarrieren

Auch beim Ökomarketing ist vom Kundennutzen aus zu denken, deshalb sind die Beweggründe für ein ökologisch orientiertes Konsumverhalten zu untersuchen. Warum werden private Ressourcen wie Einkommen, Zeit und Know-how eingesetzt, um umweltfreundliche Marktgüter zu erwerben? Ökoprodukte reduzieren negative externe Effekte an Umweltgütern - d.h. die Schädigung von Umweltfaktoren - entweder durch ihre besondere umweltschonende Herstellung oder Anwendung. HÜSER (1996) stellt daher bei der Motivsuche fest, daß es sich um eine aus dem Umweltnutzen abgeleitete Nachfrage handelt. Der Umweltnutzen von Ökoprodukten ergibt sich für den Konsumenten indirekt. Direkter Umweltnutzen ergibt sich aus dem Konsum von Umweltgütern wie beispielsweise sauberem Wasser zum Trinken oder für Freizeitzwecke (zum Nutzen des Umwelt- und Naturschutzes siehe Hampicke 1991). Produkte aus ökologischem Landbau reduzieren aufgrund ihrer Produktionsweise den Eintrag von Agrochemikalien und tragen so zur Erhaltung von Umweltgütern bei (Köpke 1997). Neben dem Umweltschutznutzen weisen Ökoprodukte auch direkt wirksame Nutzenaspekte auf. Durch ihre geringere Belastung mit Agrochemikalien und ihre meist naturbelassene Verarbeitung gelten sie als gesündere oder die Gesundheit schonende Lebensmittel. Auch wenn nicht alle diese Eigenschaften wissenschaftlich nachweisbar sind, ist aus Marketingsicht das "Gesundheitsimage" relevant. Es reicht daher aus, daß Ökoprodukten diese Eigenschaften von den Konsumenten subjektiv zugeschrieben werden.

In der Einleitung (Kap. 1.2.1) wurde auf die Divergenz zwischen positiven Aussagen in Konsumentenbefragungen und einem real sehr niedrigen Marktanteil von Ökoprodukten hingewiesen. Es existieren zur Erklärung dieser Diskrepanz stärker verhaltenstheoretische und ökonomisch orientierte Vorstellungen. Der informations- und kosten-nutzen-ökonomische Ansatz nach HÜSER (1996) rückt die erhöhten Kosten eines Haushalts beim Konsum ökologischer Güter in den Vordergrund. Durch die Analyse der Probleme der Konsumenten gelangt man zur Grundlage für eine zieleffiziente Gestaltung des Marketingmix im Ökomarketing (siehe Kap. 2.3.2, Tab. 2.4, S.65).

HÜSER (1996) untersucht zur Erklärung der Divergenz positiver Einstellung und realisiertem Ökokonsum also die ökonomisierbaren Kaufbarrieren beim Konsum ökologischer Produkte. Außerdem rückt sie die Informations- und Externalitätsprobleme in den Mittelpunkt. Sie sieht die **Kaufbarrieren** verursacht durch Probleme in drei Bereichen:

1. **Informationsdefizite** ("Nichtwissen") über die Nutzensvorteile,
2. **Vertrauensprobleme** ("Nichtglauben"), d.h. Echtheitszweifel aufgrund von Informationsasymmetrie und
3. **Anreizprobleme** ("Nichtwollen") entstehen durch nutzen- und kostenbezogene Nachteile sowie aufgrund von Externalitätsproblemen.

### **Zu Punkt 1: Kaufbarriere Informationsdefizite**

Der Konsument sieht sich, will er ökologisch bewußt handeln oder sich gesund ernähren, erhöhten Informationsanforderungen gegenüber. Er muß über die für ihn wichtigen Ökziele, d.h. die seinen Nutzen betreffenden Umweltbelange informiert sein. Er muß Produkte kennen, die zu diesen Zielen einen positiven Beitrag leisten. Er muß echte Ökoprodukte von falschen unterscheiden können, und er muß wissen, wo er sie erwerben kann. Nur wenige Konsumenten sind über alle diese Bereiche ausreichend genug informiert, um eine sichere Kaufentscheidung zu treffen und umzusetzen.

Die Überwindung der Informationsbarriere bedeutet gegenüber dem konventionellen Einkaufsverhalten erhöhte Informations- und Lernkosten und ist wegen des damit verbundenen Zeitaufwandes und der Unübersichtlichkeit oder Intransparenz der Qualität der Informationen zumindest unbequem. Da Lebensmittel als Low-Involvement-Produkte eingeschätzt werden (Schulz, Hamm 1997), wird ein zeitaufwendiger Informationsbedarf im allgemeinen nicht hingenommen. Ausnahmen vom relativ geringen Informationsinteresse dürften sich bei Konsumenten mit besonderen Gesundheitsproblemen (z.B. Allergien etc.) oder Eltern kleiner Kinder finden. Generell ist aber beim tagtäglichen Lebensmitteleinkauf von einer eingeschränkten Bereitschaft zu zeitintensiven Informationsaufnahme auszugehen. Dieser Sachverhalt stellt für die besonders erklärungsbedürftigen Ökoprodukte besonders bei Selbstbedienungseinkauf eine Barriere dar. Es gilt, über Möglichkeiten der Senkung von Informationskosten und -mühen nachzudenken bzw. Anreize zu einer höheren Informationsaufnahme zu schaffen (zu möglichen Maßnahmen siehe folgendes Kapitel 2.3.2, S.60ff.).

### **Zu Punkt 2: Kaufbarriere Vertrauensprobleme**

Bei Ökoprodukten gibt es ein **Vertrauensproblem** oder anders ausgedrückt ein Glaubwürdigkeitsproblem. Die Produktherkunft aus ökologischem Landbau kann vom Kunden nicht selbst überprüft werden. Man kann sinnlich nicht nachprüfen, ob ein Bioprodukt echt oder gefälscht ist. Es besteht eine Informationsasymmetrie zwischen Anbieter und Nachfrager (siehe Kap. 2.2.2 Vertrauenseigenschaft, S.54).

Opportunistische Anbieter können die Informationsasymmetrie ausnutzen, indem sie Pseudo-Ökoprodukte kreieren. Bleibt die Vertrauensfrage für den Kunden ungelöst, kommt es zu Marktversagen aufgrund der mangelnden Diskriminierungsmöglichkeiten zwischen echter und gefälschter Bioqualität. Dann ist zu erwarten, daß Ökoqualitäten aufgrund der Unsicherheit preislich nicht honoriert werden.

### **Zu Punkt 3: Kaufbarriere Anreizprobleme**

Beim Anreizproblem handelt es sich zum einen um die Frage, ob ein Produkt den von Kunden erwünschten Umweltschutz- oder Gesundheits- **Nutzen** aufweist. Eng damit verbunden ist die Frage, ob der Kunde einen Zusammenhang zum eigenem Lebensbe-

reich und somit egoistischen Nutzenbereich herstellen kann. Der Umweltschutznutzen wird vermutlich um so höher bewertet, je näher er zum eigenen Lebensumfeld steht.

Zum anderen erwächst eine Anreizbarriere aus den erhöhten **Kosten** beim Erwerb und Gebrauch ökologischer Produkte. In der alltäglichen Konsumententscheidung führen Anreizbarrieren wie erhöhte Preise, unbequemerer Gebrauch, ungewohnte geschmackliche Qualitäten u.ä. Aspekte zum Nichtkauf von Ökoprodukten (siehe hierzu auch die Ergebnisse der verhaltenstheoretisch basierten Konsumentenforschung: z.B. Prummer 1994, S. 182; Schanderl 1993, S. 118ff.). Unter Anreizproblemen sind also sowohl die nutzen- als auch die kostenbezogenen Nachteile des ökologischen Konsums zu fassen. Natürlich entstehen nicht nur Nachteile durch den Konsum ökologischer Produkte, aber die (dem Konsumenten bekannten) Nutzen-Vorteile stellen keine Kaufbarriere dar.

Anreizprobleme erwachsen auch aus dem möglichen Trittbrettfahrerverhalten der übrigen Marktteilnehmer, also aufgrund des **Externalitätsproblems**. Umweltgüter sind in der Regel frei zugängliche, öffentliche Güter, d.h. jeder kann sie kostenlos nutzen. Nach dem Ausschlußprinzip definiert, werden klassischerweise nicht als marktfähig Güter erachtet.

#### **Die Anreizbarriere besteht im einzelnen aus folgenden Einzelbarrieren:**

- **Qualitätsbarriere** (Anreizbarriere bei Grundnutzen und Geschmack)  
Beispiele für die Qualitätsbarrieren sind die ungewohnte oder schlechtere äußere und geschmackliche Qualität z.T. durch eine andere Verarbeitung (kein Nitritpökelsalz in der Wurst, keine Homogenisierung der Milch, weniger Zucker in Süßwaren, Vollkornprodukte, etc.) und Lernfehler verursacht. Häufig fehlt es noch an den gewohnten Convenienceprodukten. Insgesamt ist die Angebotsvielfalt geringer.
- **Motivationsbarriere** (Anreizbarriere bei Zusatznutzen)  
Die Motivationsbarriere kann entweder durch echtes Desinteresse an den Zusatznutzenaspekten von Umweltschutz und Gesundheit bedingt sein oder durch ein negatives **Image**, das Ökologiewerte in der sozialen Bezugsgruppe haben ("Man will nicht als Wollsocke oder Müsli gelten"). Sie kann aber auch durch **ungenügende Kenntnis der Zusatznutzen oder Echtheitszweifel** bedingt sein und ist dann durch die Informations- oder Vertrauensbarriere verursacht. Als drittes kann sie neben dem Externalitätsproblem auch durch den **Irrelevanzeindruck** - d.h. man glaubt, eigenes Handeln bewirkt nichts - verursacht sein. ("Wenn ich mich anders verhalte, ist das nur ein Tropfen auf dem heißen Stein.") Auch produktspezifische Betrachtungen sind wichtig. Wie ist der Einfluß des Images des konventionellen Vergleichsproduktes bei den Verbrauchern? Konventionelle Molkereiprodukte haben z.B. ein sauberes Image.
- **Gewohnheitsbarriere**  
Konsumenten bleiben aus langer Verbundenheit und Gewohnheit bei ihrer vertrauten Einkaufsstätte, die aber keine Ökoprodukte führt oder bei den ihnen altbekannten Marken, die es nicht in Ökoqualität gibt. Darüber hinaus verlangen Ökoprodukte teil-

weise eine andere Zubereitung oder die Umstellung auf andere Geschmacksrichtungen, wenn es sich z.B. um Vollwertprodukte handelt.

- **Preisbarriere** (Preiseempfinden und Kosten-Nutzenempfinden)

Das **Preis-Leistungsverhältnis** wird als unangemessen empfunden und übersteigt die Zahlungsbereitschaft. Nach der Konsumentenforschung von PRUMMER (1994) nimmt das Preisargument die oberste Stelle bei den Kaufbarrieren ein. Diese Einschätzung wird auch in der Fachpresse des Naturkosthandels abgegeben (z.B. Herrenkind, 1997, S.38). Die **Mehrzahlungsbereitschaft** des Durchschnitts der an Ökoprodukten interessierten Kunden dürfte in der Regel bei 30 % (bis maximal 50%) liegen (siehe z.B. Krämer et al, 1998, S.64; Hamm; Müller 1994, S.27). Nicht nur in Naturkostläden, sondern auch in den Supermärkten finden sich z.B. bei Gemüse und Obst oft über 100% höhere Preise verglichen mit konventionellen Angeboten (ZMP-Angaben in LZ 6, 11.2.2000, S.48).

- **Situationsbarriere** (Beschaffungskosten)

Die Situationsbarriere entsteht z.B., wenn die Bioprodukte in der gewohnten Einkaufsstätte nicht erhältlich sind. Dadurch ist der Aufwand für die Beschaffung höher. Die geringe Verfügbarkeit aufgrund der geringen Dichte der Einkaufsmöglichkeiten führt zu erhöhten Transaktionskosten (Suchkosten) und Transferkostenaufwand für den Verbraucher. Z.B. gibt es bei Ökofleisch drastische Beschaffungsprobleme für interessierte Kunden - so kam es trotz der Hormon- und BSE-Skandale kaum zu einem Konsumanstieg für Biofleisch, weil es (zumindest am Berliner Markt) kaum verfügbar ist.

(Weitere Informationen zu den Kaufbarrieren liefert die Auswertung der Expertenaussagen im Kapitel 5.1.3, S.115ff.)

### **2.3.2 Problemlösung durch ein ökologisch orientiertes Marketing**

Die dargestellten Kaufbarrieren erklären die Verhaltenslücken bei den Konsumenten. Den Kaufbarrieren kann aber mit einem gezielten Ökomarketing begegnet werden. Dabei sind die Informations- und Vertrauensdefizite im Ökomarketing die vorrangig zu lösenden Probleme. Der individuelle Nutzen, also der Anreiz zum Ökokonsum kann an konkreten Beispielen deutlich gemacht werden, was ebenfalls mit der Behebung von Informationsdefiziten verbunden ist. Außerdem müssen ökologische Produktinnovationen den Nutzen- und Preisvorstellungen der Zielgruppen gerecht werden.

#### **Zu den Punkten 1 und 2: Informationsdefizit und Vertrauensproblem**

Ökoprodukte verlangen von den Verbrauchern einen Vertrauenskredit. Der Verbraucher hat also ein ähnliches Problem wie eine Bank bei der Kreditwürdigkeitsprüfung. Er wird aber angesichts geringer Transaktionsvolumina weniger Bereitschaft zu einer intensiven Prüfung aufweisen, weil es sich bei Lebensmitteln um Low-Involvement Produkte handelt (s.o.). Daher müssen die Informationskosten der Konsumenten im Ökomarketing

so gering wie möglich gehalten werden. Ökologischer Landbau muß **effiziente und glaubwürdige “Informationssignale“** setzen. Für den Konsumenten entsteht Glaubwürdigkeit durch Reputation und unabhängige Kontrollmaßnahmen. Eine hohe Glaubwürdigkeit senkt die Informationskosten, weil nicht mehr alles kritisch selbst zu überprüfen ist. Sie entsteht z.B. durch die Selbstbindung von Markenherstellern an ihren guten Ruf, der dem Anbieter einen Vorteil am Markt verschafft. Das Prestige der Marke gilt dem Kunden dann als Garant für die Wahrheit der Qualitätsversprechen, denn der Markenanbieter möchte dieses Reputationskapital nicht verlieren. Das Qualitäts- und Reputationskapital einer bekannten Marke verschafft einen Marktvorteil als Qualitätsführer, der bei offenbar gewordenem Betrug (einem “Skandal“) verloren ginge. Bei Vertrauenseigenschaften dienen auch die hohen Aufwendungen für die Qualitätssicherung (z.B. die Zertifizierung durch Kontrollstellen und Anbauverbände) als Sicherheitssignal gegenüber den Kunden, denn ihre Nachahmung ist für die Anbieter von Pseudo-Ökoprodukten zu aufwendig. Die durch das Signalisieren verursachten Kosten sind Transaktionskosten (zum Signaling siehe Odening, 1994, S. 271).

Ein Markenaufbau verlangt normalerweise große Investitionen in die Kommunikationspolitik. Eine vergleichsweise preiswerte Alternative für kleinere Anbieter von Umweltschutzprodukten bietet das **Sponsorengeschäft** an. Die Glaubwürdigkeit eines Sponsoringpartners aus dem Bereich der Umweltverbände (z.B. BUND, Greenpeace, WWF) reduziert die Vertrauensbarriere und senkt so die Informationskosten der interessierten Konsumenten. Sie können davon ausgehen, daß die Umweltverbände von ihrem guten Ruf über das Spendengeschäft leben und daher ihren Sponsorgeber sorgfältig prüfen werden. Das spart den Konsumenten Prüfkosten. Bei Ökoprodukten sind Umweltverbände sogar oft direkt an einer Förderung des Umsatzes interessiert, da sie dadurch eine Förderung eigener Umweltziele erzielen. Ein Beispiel war die Kampagne von “Greenpeace“ Anfang der 90er Jahre für den ersten FCKW-freien Kühlschrank der Firma “Foron“.

Eine weitere Möglichkeit Informationskosten zu senken ist die zeitgerechte Vermittlung von Informationen im Zusammenhang mit aktuellen Umweltdiskussionsthemen. Es ist ein **Konjunkturzyklus der aktuellen Ökothemen** zu beobachten, d.h. Themen kommen und gehen. Beispiele sind die Berichterstattung über die BSE- Problematik, das Waldsterben, die Luftschadstoffe etc.. Es ist vorteilhaft und spart Informationskosten, die Vorteile eines Ökoproduktes anhand des entsprechenden Konjunkturthemas darzustellen.

Die durch die Informationsasymmetrie bedingten Echtheitszweifel der Nachfrager kann das Ökomarketing aber letztlich nur durch die **Einbindung marktergänzender Institutionen** wie unabhängige Kontrollinstanzen und der Gesetzesnormen beheben. Seit 1992 existiert eine gesetzliche Norm auf EU-Basis für den Schutz von Ökoprodukten aus pflanzlichen Rohstoffen mit gesetzlich vorgeschriebenen jährlichen Kontrollen, und 1999 einigte sich die EU auch auf verbindliche Vorschriften für die tierische Produktion im ökologischen Landbau. Außerdem gibt es seit Jahrzehnten ökologische Anbauverbände, die als marktergänzende Institutionen zu betrachten sind (vgl. Hüser 1996, S.187). Die Kontrolle der Vertrauenseigenschaft “ökologisch produziert“ durch gesetzlich vorge-



schriebene und privat initiierte Dritt-Institutionen muß aber durch **Kommunikationsmaßnahmen** dem Kunden bekannt gemacht werden. Bei der Direktvermarktung und im Naturkostfachgeschäft können diese Informationen über das Verkaufsgespräch vermittelt werden. Bei der zunehmenden Vermarktung über Selbstbedienung (auch im Naturkostbereich) und in Mischsortimenten in den konventionellen Supermarktketten kommt es aber nur selten zu Verkaufsgesprächen.

Die **Vertrauensbarriere stellt daher ein Problem der Supermärkte dar**, wie auch eine Konsumentenbefragung von KRÄMER et al. (1998, S.64) zeigt. Dieser Befragung zur Folge besteht eine Zweiteilung der Glaubwürdigkeit zwischen Supermarkt und Bioladen: Nur 13% der Verbraucher, die im Supermarkt Biokost einkaufen, glauben der Qualitätsaussage ohne Vorbehalte, während dies auf 70% der Naturkostkunden zutrifft. FÜTTERER (2000, S.10) bezeichnet den Einkaufsort "Bioladen" als ein "Storebrand", das für Ökoqualität bürgt. Der Bioladen ist eine Marke, die nicht für ein Produkt, sondern für einen ökologisch orientierten Vermarktungsweg steht. Er schlußfolgert, daß dieses Konzept von den konventionellen Supermärkten mit ihren Bioeigenmarken nicht kopiert werden konnte, weil den Ökoprodukten im LEH das vertrauensschaffende Geschäftsumfeld fehlt. Der Erfolg des Handels mit konventionellen Billig-Eigenmarken ("Die Weißen", "A&P" etc.) beruhte auf der preiswerten Imitation gängiger Markenartikel. Die Situation im Ökomarketing ist nicht vergleichbar, weshalb das Bioeigenmarkenkonzept im LEH nicht von der Vorarbeit und vom Vertrauensimage der Naturkostszene profitieren konnte.

Der LEH muß demzufolge selbst im erheblichen Maße im Ökomarketing aktiv werden. Insbesondere müßte die **Kommunikationspolitik** und hier massiv die Werbung über die Massenmedien betrieben werden. Die Glaubwürdigkeit der Werbeaussagen könnte durch eine wirksame Öffentlichkeitsarbeit in Kooperation mit für die Konsumenten glaubwürdigen Dritt-Institutionen wie den Umweltschutzverbänden hergestellt werden. Dies führt zu Investitionen in einer Höhe, die die Umsätze aus dem Ökosortiment zunächst leicht übersteigen können und bindet die Marktakteure aufgrund der **hohen Faktorspezifität** langfristig an eine erfolgreiche Realisierung von Ökomarketingstrategien. Die Spezifika des Ökomarketing, insbesondere die Vertrauenseigenschaften führen somit wieder zum **Organisationsproblem**, wie diese Investitionen abgesichert werden können.

Die Informationsvermittlung über Ökoprodukte wurde bisher in Deutschland durch das Wirrwarr von Verbands- und Markenzeichen sehr erschwert (s.o. S.55). Das Kennzeichenproblem führt soweit, daß „selbst Fachleute Bioprodukte [oft] nicht eindeutig erkennen“ können, wie HAMM et al (1997b, S.30) bei einer Befragung auf der Fachmesse für Ökoprodukte "Biofach" 1997 herausfanden. Die Pseudobio-Bezeichnungen wie "kontrollierter Anbau" sind für Konsumenten kaum unterscheidbar von echten Ökoprodukten, die auch der Naturkosthandel als aus "kontrollierter biologischem Anbau" stammend bezeichnet. Die Verbraucher assoziieren den Begriff "kontrolliert" quasi automatisch mit "ökologisch" produziert (Hamm et al. 1997a, S.33). Zudem fehlte bis vor kurzem eine gesetzliche Norm für Ökoprodukte aus tierischer Erzeugung und bis heute

bleibt es dem Verbraucher überlassen, den "Bio-Joghurt" vom "Bioghurt" oder dem Joghurt im recyclebaren "Biobecher" zu unterscheiden. So wird der individuelle Informationsaufwand für sicheren Biokonsum in eine Höhe getrieben, die das beim Lebensmitteleinkauf gewohnte Maß für die meisten Konsumenten sicherlich übersteigt.

Die Zersplitterung der Organisationsstrukturen des ökologischen Landbaus in Deutschland verhinderte es bislang, wirksam an der Kaufbarriere Informationsdefizit zu arbeiten. Auch das im Herbst 1999 eingeführte bundeseinheitliche "Öko-Prüfzeichens" wird nur sehr zögerlich angenommen, obwohl es gerade für die großen Supermarktketten eine Hilfe in der glaubwürdigen Informationsvermittlung darstellen würde (s.o.). Die Frage steht offen, ob die geringe Nutzung des Öko-Prüfzeichens nur in den Nutzungsgebühren begründet ist. Sie könnte auch aus der Befürchtung resultieren, mit dem Öko-Prüfzeichen den Absatz der Konkurrenz mit zu befördern.

### **Zu Punkt 3: Anreizbarriere**

Neben den Informationsproblemen spielen **die nutzen- und kostenbezogenen Anreizprobleme** eine große Rolle im Ökomarketing. Oft ist der konkrete Umweltnutzen für das Individuum unklar. Es reicht für eine langfristig wirksame Entscheidung nicht aus, pauschal Umweltvorteile zu versprechen. Sind dem Konsumenten keine konkreten Informationen über den ökologischen oder gesundheitlichen Nutzen bekannt, wird die zusätzliche Zahlungsbereitschaft für das Produkt leicht durch Gegenberichte zu erschüttern, bzw. leicht durch Nachahmungen der Konkurrenz bedroht sein. Konkrete Information heißt, den Konsumenten darüber zu informieren, ob das Produkt für ihn relevante (Umwelt-) Nutzenaspekte aufweist. Bezogen auf Umweltthemen sollte das Marketing

- **konkrete Umweltnutzen** möglichst im eigenen Umfeld des Konsumenten aufzeigen, um einen direkten Nutzenbezug zu ermöglichen oder
- einen **Bezug zu öffentlich diskutierten Umweltthemen** herstellen, von denen sich die Verbraucher, obwohl er eventuell räumlich und zeitlich weit entfernt ist, durch eine vermehrte Berichterstattung aktuell betroffen fühlen.

Den **Externalitätsproblemen**, also der Frage, "Warum soll ausgerechnet ich für den Erhalt der Umwelt mehr zahlen?", kann durch Hinweis auf die Masse der Aktiven oder Aktivierbaren begegnet werden (z.B. Brent Spar Effekt, Kampagne gegen die von Shell geplante Versenkung einer Ölbohrinsel in der Nordsee 1995). In diesem Fall macht eine kritische Masse engagierter Aktivisten das kollektive Umwelthandeln zur sozial anstrengenswerten Norm und somit auch für die Masse der Nutzenmaximierer attraktiv (Hüser 1996, S.165). Es kann auch der Hinweis auf die Sogwirkung für die Wirtschaft (z.B. "Umstellungsboom im ökologischen Landbau") gegeben werden. Man wirbt dann mit der Bündelung des positiven externen Effektes.

Ein Anreizproblem erwächst zudem aus dem als unbefriedigend empfundenen Kosten-Nutzen-Verhältnis. **Zu hohe Produktpreise** werden fast immer als eine gewichtige

Kaufbarriere genannt. Eine **undifferenzierte Preispolitik** verschärft die negative Preiswahrnehmung, z.B. haben regelmäßig konsumierte Produkte wie Milch oder Butter eine Zeigerfunktion für den Kunden. Sie dienen ihnen als Hinweis, wie preiswert das gesamte Angebot in einem Geschäft ist. Damit diese Produkte bestimmte Preisschwellen nicht übersteigen, müssen sie mit geringeren Margen kalkuliert werden, was eine Mischpreiskalkulation erforderlich macht.

Es besteht auch ein **Zusammenhang** zwischen als zu hoch empfundenen Preisen und dem **unzureichend kommunizierten und unklaren Nutzenprofil** von Ökoprodukten bei den Normalverbrauchern, dem o.g. Informationsproblem. Aufgrund des ungenügend bekannten Nutzens wird der Preisabstand zu den konventionellen Vergleichsprodukten als zu hoch empfunden. Es muß auch bei der Preisbarriere immer nach dem subjektiv empfundenen Preis-Leistungsverhältnis gefragt werden, weil die Zahlungsbereitschaft als Nutzengradmesser zu interpretieren ist. Die Zahlungsbereitschaft ist auch eine Funktion der Informationsvermittlung und zwar sowohl über die rationalen Nutzenargumente als auch über die emotionalen Komponenten wie das oben diskutierte Ökoimage. Als Beleg für diese Hypothese kann der Erfolg probiotischer Joghurts angesehen werden, die Mitte der 90er Jahre von "Nestlé" mit sehr hohen Investitionen in der Kommunikationspolitik am Markt eingeführt wurden und ein Preisniveau realisieren, das dem von Biojoghurts entspricht oder dieses gar übersteigt. Die Argumentation läßt sich zusammenfassen: „Nicht der Preis an sich ist das Hemmnis, sondern mangelndes Vertrauen und mangelnde Einsicht in die **Preiswürdigkeit der Produkte**.“ (Fütterer 2000, S.14).

Beim Erwerb ist jedoch nicht nur der Produktpreis, sondern auch der "**Konsumentenpreis**" relevant. Er setzt sich nicht nur aus Produktpreis, sondern auch aus den Transaktionskosten sowie den Transferkosten zusammen. Die Transaktionskosten sind für die Konsumenten v.a. die oben diskutierten Informationskosten, die Transferkosten hängen v.a. mit der Distributionsdichte zusammen, was wiederum auf die Bedeutung der Erschließung des Absatzkanals konventionelle Supermärkte hinweist.

### **Von den Kaufbarrieren im Ökomarketing zum gezielten Marketingmix**

Das Ziel der Marketingpolitiken soll die Beseitigung der Kaufbarrieren sein. Die Tabelle 2.1 faßt verallgemeinernd zusammen, welche Bereiche der Marketingpolitiken für die oben beschriebenen Kaufbarrieren adäquat sind und systematisiert die eben dargestellten Lösungsansätze. Der Informationsbarriere ist beispielsweise mittels der Kommunikationspolitik zu begegnen, die Vertrauensbarriere wird durch Dritt-Institutionen gemindert und bedarf ebenfalls der Kommunikationspolitik, insbesondere der Öffentlichkeitsarbeit. Die Anreizbarriere bedarf je nach Problem verschiedener Marketingaktivitäten.

**Tabelle 2.4: Ableitung der Ökomarketingpolitiken aus den Kaufbarrieren**

<b>Kauf-Barrieren</b>	<b>Gründe für den Nichtkauf von Ökolebensmitteln</b>	<b>Adäquate Marketing-politikbereiche</b>
<b>(1) Informa-tionsbarriere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungenügende und zu ungenaue Informationen über den Nutzen</li> </ul>	<b>Kommunikationspolitik</b>
<b>(2) Vertrau-ensbarriere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Echtheitszweifel</li> <li>• Unsicherheit über richtige Produkt-wahl durch Verwechslung mit Pseudobioprodukten</li> </ul>	<b>Einschaltung von Dritt-parteien wie Natur-schutzverbänden oder Testzeitschriften und Kommunikationspolitik</b>
<b>(3) Anreiz-barrieren:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(Zusatz-) Nutzen zu gering und / oder Mehrkosten zu hoch</b></li> </ul>	
<b>Qualitäts-barriere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungewohnte oder mangelhafte äußere und geschmackliche Qualität</li> <li>• Fehlende Produkte, d.h. geringere Auswahl (funktionale Nutzeneinbuße)</li> </ul>	<b>Produktpolitik</b>
<b>Motivations-barriere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalitätsproblem</li> <li>• Irrelevanzeindruck (einzelne Handlung nutzt nichts)</li> <li>• Prestigeverlust in der sozialen Bezugsgruppe befürchtet</li> </ul>	<b>Kommunikationspolitik</b>
<b>Gewohnheits-barriere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewohnheit (bei Wahl der Einkaufsstätte und der Hersteller oder Marken)</li> </ul>	<b>Kommunikationspolitik</b>
<b>Preisbarriere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu Hohes Preisniveau und Informationsdefizite (s.o.) =&gt; Preis-würdigkeit wird schlecht beurteilt</li> </ul>	<b>Preispolitik und Kommunikationspolitik</b>
<b>Situations-barriere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlechte Verfügbarkeit (geringe Distributionsdichte)</li> <li>• Unbequemlichkeit (führt zur Wahl der nächsten / größten/ bestsortierten Einkaufsstätte)</li> <li>• hoher "Konsumentenpreis"</li> </ul>	<b>Distributionspolitik</b>

Quelle: Dienel erweitert nach Prummer 1993, S. 181ff.

Das **Ökomarketingmanagement** hat die Aufgabe, den geeigneten Mix der Maßnahmen auszuwählen. Dabei kann versucht werden, entweder die Kosten zu senken oder den Nutzen für die Konsumenten zu erhöhen, bzw. den bestehenden Nutzen besser zu kommunizieren. HÜSER rät zu folgendem Vorgehen im Ökomarketingmanagement (siehe unten Abbildung 2.10 "Marketingmanagement im Ökomarketing bei der Überwindung von Kaufbarrieren"):

„Am Anfang steht die Informationsübertragung über die Existenz des ökologischen Produktes und über die Einzelaspekte der ökologischen Qualität. Ist diese Informationsgrundlage vorhanden, stellt sich die Frage nach der Glaubwürdigkeit der ökologischen Eigenschaft. Wenn das Vertrauen in die ökologiebezogenen Informationen vorhanden ist, kann dennoch die negative Bewertung der Anreize durch den Konsumenten den Kauf des Produktes verhindern. Fällt die Kosten-Nutzen-Bilanz im Vergleich zu herkömmlichen Produkten schlechter aus, ist es die Aufgabe des Marketingmanagements, gezielt zu deren Verbesserung beizutragen.“ (Hüser 1996, S.120).

Diese Analyse der Ökomarketingprobleme verläuft kreisförmig. Ist also ein geeignetes Produkt vorhanden und der Absatz funktioniert dennoch nicht, muß wiederum die Informationsübertragung durch die Kommunikationspolitik überprüft werden. Das Verfahren kann als Checkliste für das Management im Ökomarketing genutzt werden.



**Abbildung 2.10: Marketingmanagement im Ökomarketing bei der Überwindung von Kaufbarrieren**

Quelle: Dienel verändert nach Hüser, 1996, S.121

### 3 Theoretischer Bezugsrahmen und Arbeitshypothesen

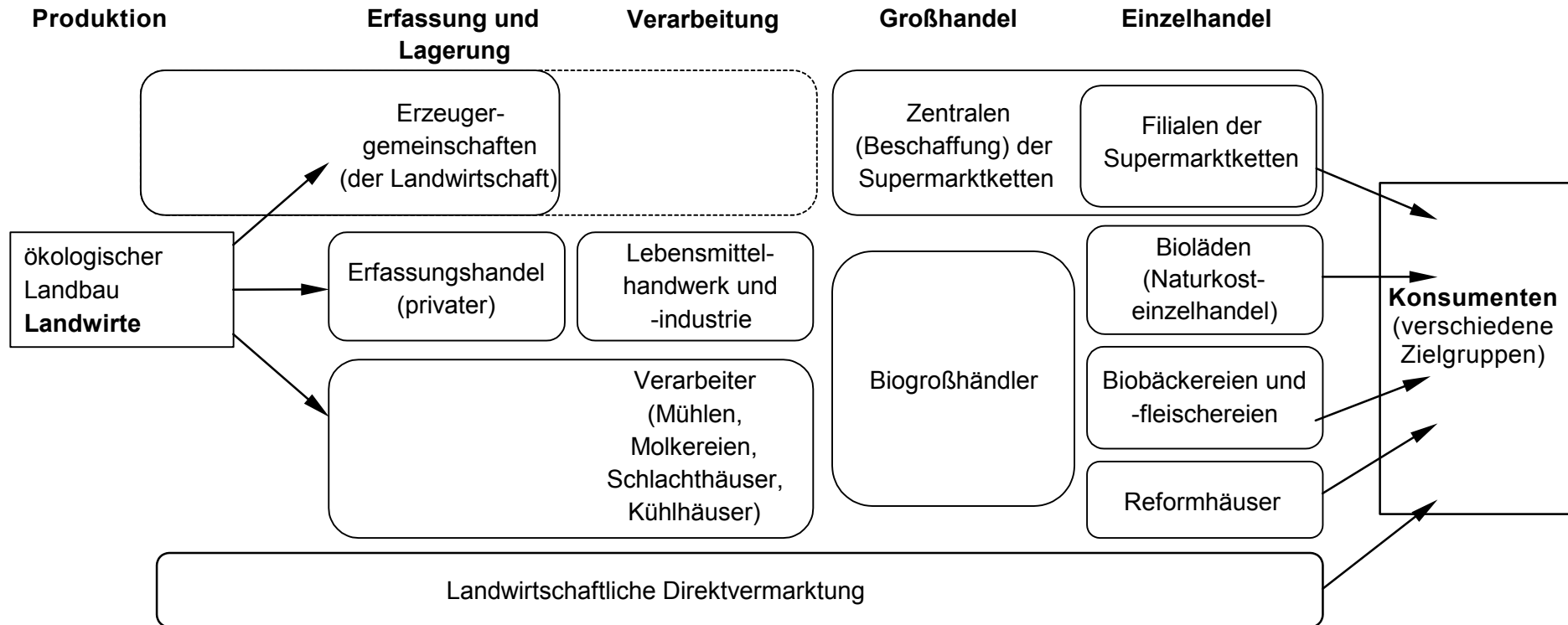
Die bisher diskutierten Transaktions- und Erklärungsfaktoren werden im folgenden zu einem theoretischen Bezugsrahmen zusammengefaßt (zur Methodik des theoretischen Bezugsrahmens siehe Kapitel 4.2) und dazu Arbeitshypothesen formuliert.

#### 3.1 Struktur des Marktfeldes (Transaktionskontext)

Die Struktur des Bezugsrahmens bilden die Akteursgruppen und Absatzstufen im Markt-system auf dem Ökomarkt und die Entscheidungsfelder der Akteure im Vermarktungs-prozeß. Die Erschließung des Ökomarktes hängt von der Funktionstüchtigkeit und Or-ganisation der gesamten Vermarktungskette ab. Daher muß die Frage der Organisations-formwahl längs des gesamten Absatzkanales analysiert werden. Vereinfacht ausgedrückt stellt sich auf jeder Stufe erneut die Frage des “Make or Buy“, also die Entscheidung eine Leistung auszugliedern oder per (Vorwärts-) Integration im Unternehmen selbst zu erstellen. WILLIAMSON (1990, S.111) nennt dies das **Problem der optimalen vertikalen Unternehmensgrenze**. Dabei muß jede Transaktion aus zwei Blickwinkeln, nämlich dem des Anbieters und dem des Nachfragers betrachtet werden. Für die eine Seite kann marktliche Koordination zur Absicherung der Transaktion ausreichen, wäh-rend dies für die andere Seite aufgrund ihrer sehr factorspezifischen Investitionen ein unwägbares Sicherheitsproblem darstellen würde. Die interne Unsicherheit wird somit vom subjektiven Blickwinkel bestimmt, und auch die externe Unsicherheit wird akteurs-spezifisch verschieden beurteilt und verschiedene Auswirkungen haben.

In der folgenden Abbildung 3.1 (S.68) sind die wichtigsten **Absatzkanäle im Ökomarkt** dargestellt. In der Realität ergeben sich erhebliche Überschneidungen in den Tätigkeitsfeldern und zwischen den abgegrenzt dargestellten Akteursgruppen. So beliefern Landwirte auch den Naturkosthandel, oder der LEH bezieht Ware beim Biogroßhandel. Mein Fokus liegt auf der Untersuchung des Absatzes von Ökoprodukten über konventionelle Supermarktketten und auf der Rolle der Erzeugergemeinschaften.

Neben den in Abbildung 3.1 dargestellten großen Absatzkanälen Naturkosthandel, Direktvermarktung, Reformhäuser, Lebensmittelhandwerk und konventioneller LEH gibt es noch eine Reihe kleinerer Absatzwege, wie Shop-in-Shop-Systeme - z.B. bei Kauf-häusern wie “Karstadt“ (Reuter 2000) - und Einkaufsgenossenschaften, die in letzter Zeit an Bedeutung zunehmen (Schade et al, 2000). Die Tabelle 3.1 (S.69) listet alle Akteurs-gruppen im Ökomarkt auf und benennt beispielhaft Rahmenbedingungen, die bei der Marktanalyse zu berücksichtigen sind. Die Umsatzanteile nach Absatzwegen wurden in Kapitel 1.2.1 genannt (siehe S.3). Die gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbe-dingungen beeinflussen und begrenzen die Handlungsmöglichkeiten. Die Situation im allgemeinen Lebensmittelmarkt bestimmt maßgeblich, z.B. über Preisentwicklung und Lebensmittelskandale, die Attraktivität von Angeboten aus ökologischer Landwirtschaft.



**Abbildung 3.1: Marktakteure im Marktsystem Ökomarkt**

Die Abbildung 3.1 zeigt, daß es auf jeder Stufe im Marktsystem konkurrierende Strukturen gibt und marktliche und hierarchische Organisationsformen anzutreffen sind. Bei hierarchischer Organisation sind zwei oder mehr Marktstufen in einem Unternehmen integriert. Beispielsweise integrieren Erzeugergemeinschaften die Produktions- und Erfassungsstufe und konkurrieren in der Getreideerfassung und manchmal auch in der Getreideverarbeitung mit dem privaten Erfassungshandel sowie den Mühlenbetrieben. Gegenüber den Konsumenten konkurrieren einstufige Filialsysteme der Supermarktketten mit dem mehrstufig organisierten Naturkostfachhandel, wobei sie jeweils verschiedene Zielgruppen (siehe Kap. 1.2.1) bevorzugt erreichen, was die direkte Konkurrenz verringert. Die Abbildung 3.1 vereinfacht die realen Geschäftsbeziehungen auf die wesentlichen Zusammenhänge (z.B. liefern Mühlen und Lebensmittelhandwerk auch direkt an Biobäckereien).

**Tabelle 3.1: Akteursgruppen und Rahmenbedingungen**

Akteursgruppen im Ökomarkt	Rahmenbedingungen
Produzenten (Landwirte) Anbauverbände Erzeugergemeinschaften Erfassungshändler Verarbeiter Vertriebsgesellschaften Biogroßhandel Direktvermarkter (Hofläden, Marktstände und Direktbelieferung) Naturkostfachhandel (Bioläden) Einkaufsgenossenschaften Lebensmittelhandwerk (Bäcker, Fleischer) Reformhäuser Konventionelle Lebensmitteleinzelhandelsketten (Supermärkte)	<p><b>Gesellschaftlicher Kontext:</b> (nur ausgewählte Beispiele)</p> <p>Gesetze, staatliche Institutionen und Fördermittel,                      öffentliche Wahrnehmung und Meinung, Modetrends, etc.</p> <p><b>Konkurrenzsituation auf dem konventionellen Lebensmittelmarkt:</b> (nur ausgewählte Beispiele)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktwachstum</li> <li>- Trends der Nachfrage,</li> <li>- Wachstumssegmente</li> <li>- Konkurrenzprodukte im Bereich Gesundheit, Umweltschutz, etc.</li> <li>- Marktanteil von Ökoprodukten</li> <li>- Lebensmittelskandale</li> </ul>

Im weiteren Verlauf einer empirischen Analyse sind die Entscheidungsfelder der Akteure im Marketing zu benennen, beispielsweise sind das:

- Welches Marktfeld, welche Zielgruppe soll erreicht werden?
- Welche Marketingstrategie wird gewählt?
- Welche Produktpalette soll angeboten werden und mit welchem Marketingmix soll sie eingeführt werden?
- Was soll in Eigenleistung (“Make“) und was von anderen erstellt werden (“Buy“)?
- Mit welchen Marktpartnern soll das Projekt umgesetzt werden?

Diese Entscheidungsfelder bei möglichen Marketingprojekten bestimmen die Transaktionsinhalte und sind auf ihre Folgen für die Transaktionsgestaltung, d.h. die Organisationsform hin zu untersuchen (siehe folgendes Kap. 3.2). Außerdem sind die handlungsleitenden Vorstellungen der Akteure zu ergründen: Welche ökonomischen Zielvorstellungen und welche nicht-ökonomischen Präferenzen werden verfolgt? Welche ethischen Werte, Sicherheitsvorstellungen, etc. spielen bewußt und unbewußt bei der Entscheidungsfindung eine Rolle? (siehe Kap. 2.1.6 und Kap 3.5)



### 3.2 Theoretischer Bezugsrahmen der Organisationsformwahl

Der transaktionskostentheoretisch basierte Bezugsrahmen zur Analyse des Organisationsproblems am Ökomarkt ist in der Abbildung 3.2 (S.71) dargestellt. Das Grundgerüst zur Erklärung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im Vermarktungssystem von Ökoprodukten bilden die Transaktionskostentheorie und weitere abgeleitete oder ergänzende Faktoren (siehe Kap.2.1 "Transaktionskostentheorie"). Außerdem wird eine subjektive Ebene der Entscheidungsfindung eingeführt, die die Entscheidungssituation aus Sicht der Akteurswahrnehmung darstellt und ihre eingeschränkte Informationsbasis und ihr beschränktes Informationsverarbeitungsvermögen sowie psychologische Einflüsse berücksichtigt (siehe Kap. 3.6, S.86). **Der theoretische Bezugsrahmen basiert auf zwei verschiedenen Blickwinkeln**, der Untersuchung des Organisationsproblems aus der "objektiven" Transaktionsperspektive und aus der "subjektiven" Akteursperspektive:

Bei der "**objektiven**" **Transaktionsperspektive** steht die Analyse der Umstände und Eigenschaften des Transaktionsgegenstandes (Marketingprojekt) im Vordergrund. Die auf der Transaktionskostentheorie basierenden Faktoren (Kap. 2.1.3) ermöglichen die Bestimmung der "objektiv" besten Organisationsform im Sinne einer Absicherung vor opportunistischem Verhalten.

Die **subjektive Akteursperspektive** berücksichtigt die gefilterte Wahrnehmung des Organisationsproblems und möglicher Problemlösungen durch die Marktakteure. Aus der subjektiven Interpretation der Transaktionsgegebenheiten durch die Entscheidungsträger kann sich eine Organisationsformwahl ergeben, die nach den Kriterien der Transaktionskostentheorie nicht optimal ist. Diese wird als subjektiv beste Organisationsform bezeichnet.

#### Wahl der objektiv besten Organisationsform

Die Grundfrage bei der Untersuchung der Organisationsprobleme ist, ob und wann bei marktgeführter Koordination in Ökomarketingprojekten ein Absicherungsbedarf gegenüber Opportunismus in der längerfristigen Geschäftsbeziehung entsteht. Dies läßt sich aufgrund der Ausprägung der Transaktionsdeterminanten in qualitativer Weise voraussagen, wobei meist keine deterministische Aussage möglich ist. Es läßt sich die Wirkrichtung der Transaktionsdeterminanten darstellen und ob sie stark oder schwach ausgeprägt sind. Aus der Analyse der Bestimmungsfaktoren folgt, mit welcher Organisationsform einem Absicherungsproblem voraussichtlich am effizientesten begegnet werden kann.

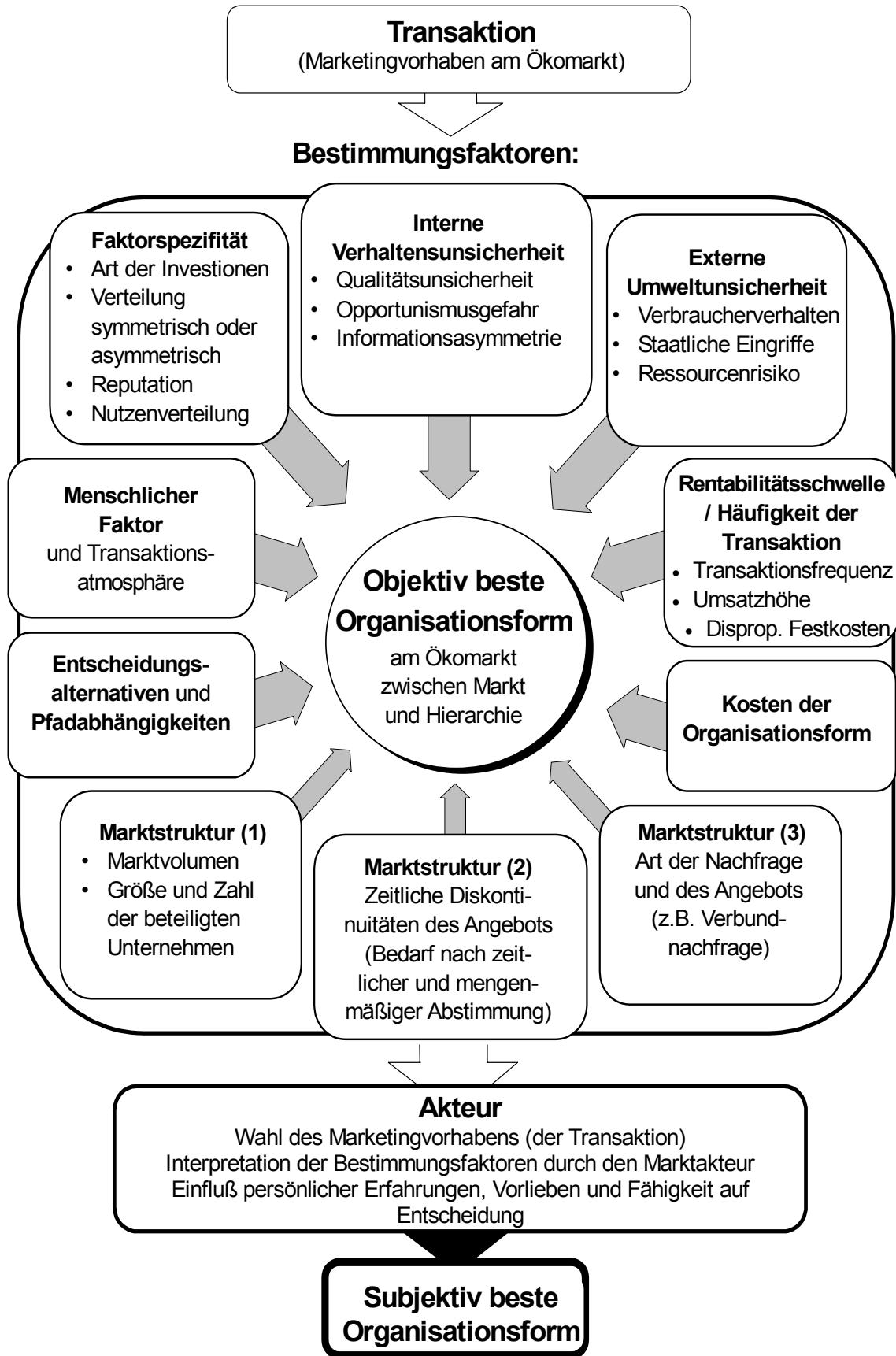
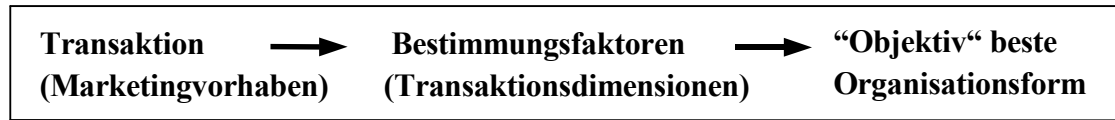


Abbildung 3.2: Theoretischer Bezugsrahmen der Organisationsformwahl

Zur Bestimmung der optimalen Organisationsform aus der Transaktionsperspektive erfolgt eine Analyse der Umstände und Eigenschaften der Transaktion (Marketingvorhaben). Der zugrunde liegende Wirkungszusammenhang zur Wahl der “objektiv“ besten Organisationsform sieht vereinfacht wie folgt aus (Abbildung 3.3):



**Abbildung 3.3: Wahl der “objektiv“ besten Organisationsform**

### **3.3 Arbeitshypothesen zu den Bestimmungsfaktoren der Transaktion**

Eine Arbeitshypothese ist eine vorläufige aus dem aktuellen Stand der Vorarbeit gewonnene Vermutung über die Ursache-Wirkungszusammenhänge.

Im folgenden wird die nach dem Stand des Vorwissens plausible Ausprägung der Transaktionsdimensionen dargestellt. Daraus werden Überlegungen zu geeigneten Organisationsformen am Ökomarkt abgeleitet (Analyse der objektiv besten Organisationsform). Die folgende Tabelle 3.2 “Hypothesen zu den Transaktionsdimensionen im Ökomarkt und Konsequenz für die Wahl der Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie“ gibt eine Übersicht über die im folgenden diskutierten Transaktionsdimensionen im Ökomarketing und ihre Wirkung auf die Wahl der Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie.

#### **3.3.1 Faktorspezifität**

Faktorspezifität bedeutet, daß transaktionsspezifische Ressourcen, seien es Sach- oder Humankapital, für die Realisierung der Transaktion notwendig und gebunden sind. Faktorspezifische Investitionen führen daher zu einer längerfristigen Bindung an ein Marketingprojekt und an wenige oder einen Geschäftspartner sowie zur Pfadabhängigkeit.

Beim Ökomarketing handelt es sich um eine Qualitätsstrategie (siehe Kap. 2.1.3, S.22). Bei der Qualitätsstrategie ist eine Leistung mit höherem Kundennutzen anzubieten als die der Konkurrenz. Für die Landwirtschaft als Rohstoffherzeugerin bedeutet dies, daß sie spezifisch abgestimmt auf die Bedürfnisse nachgelagerter, verarbeitender Bereiche produzieren sollte. Durch die Erzeugung spezifischer Qualitäten hebt sie sich bei einer Qualitätsstrategie von der durchschnittlichen Gattungsware ab, wobei sich die Qualität auch auf begleitende Dienstleistungen und Zusatznutzen bezieht.

**Tabelle 3.2: Hypothesen zu den Transaktionsdimensionen im Ökomarkt und Konsequenz für die Wahl der Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie**

Transaktionsdimensionen	Tendenz zur Koordination über	
	Markt	Hierarchie
<b>(1) Faktorspezifität</b>		
<b>Hohe Spezifität</b> der Investitionen auf allen Produktions- und Vermarktungsstufen		<b>X</b>
Ökomarketing: <b>spezifische Kaufbarrieren</b> beim Konsumenten erfordern großskalige, ggf. kooperative Kommunikationspolitik		<b>X</b>
<b>kleine Zahl von Geschäftspartnern</b> (Small-numbers Situation): a) aufgrund von Faktorspezifität b) wegen Marktkleinheit		<b>X</b>
<b>Wenig Reputationskapital</b> vorhanden zwischen Naturkostfachhandel und konventionellem LEH		<b>X</b>
<b>Symmetrische Verteilung der Faktorspezifität</b> vermutlich häufig, weil auf allen Marktstufen Faktorspezifität möglich ist	<b>X</b>	
<b>Zeitweise Asymmetrie der Faktorspezifität</b> Vorleistungs-Teufelskreis führt zu Machungleichgewichten ("First movers disadvantage")		<b>X</b>
<b>(2) Unsicherheit</b>		
<b>(2.1) Externe Unsicherheit</b>		
<b>Angebotsunsicherheit</b> aufgrund von Ressourcenrisiko und staatlichen Eingriffen (Subventionshöhe schwankt)		<b>X</b>
<b>Unsichere Nachfrageentwicklung</b> aufgrund der Informations- und Vertrauensdefizite, sowie sozialer Einflüsse wie öffentliche Meinung und Lebensmittelskandale		<b>X</b>
Besonders labiles <b>Marktgleichgewicht</b>		<b>X</b>
Gefahr einer <b>Preis-Mengen-Spirale</b> (Holdup-Verhalten)		<b>X</b>
<b>Rentabilitätsschwellenproblem großskaliger Investitionen</b> Unsicherheit der Amortisation von hohen, disproportionalen, langfristigen Investitionen		<b>X</b>

Fortsetzung der Tabelle auf der folgenden Seite

Fortsetzung Tabelle 3.2

Transaktionsdimensionen	Markt	Hierarchie
<b>(2.2) Interne Unsicherheit</b>		
<b>Opportunistusgefahr infolge Informationsasymmetrie</b>		
Ökologische Qualitätsunsicherheit, d.h. Glaubwürdigkeit, Echtheit der Vertrauenseigenschaft "ökologisch produziert" ist durch EU-Richtlinie und neues Ökoprüfsiegel weitgehend gesichert.	X	
Qualitätsunsicherheit besteht aufgrund von Betrugsgefahr bei kurzfristigen Spotgeschäften.		X
Leistungsfähigkeit und Leistungswillen der Anbieter sind noch unsicher und Reputation ist kaum vorhanden.		X
<b>Opportunistusgefahr aufgrund von Faktorspezifität</b> (s.o. Punkt 1)		X
<b>(3) Rentabilitätsschwelle / Häufigkeit</b>		
Rentabilitätsschwellenproblem vertikal integrierter Organisationsformen: Geringe Transaktionsvolumina und niedrige Transaktionsfrequenz führen zur Nichtdeckung der zusätzlichen Organisationskosten.	X	oder Projekt kommt nicht zustande
Gilt besonders für Startphase von Marketingprojekten und für Regionalvermarktungsansätze.	X	oder Projekt kommt nicht zustande
<b>(4) Sonstige Faktoren</b>		
<b>Marktstruktur</b> sehr heterogen durch viele Verbände und Kleinunternehmen, das verstärkt die interne Unsicherheit.		X
<b>Pfadabhängigkeit der Organisationsform und Entscheidungsalternativen:</b> Wechselkosten führen zur Beibehaltung der angestammten Organisationsformen.	fallspezifische Entscheidung	fallspezifische Entscheidung
<b>Erzeugergemeinschaften</b> werden subventioniert (Marktstrukturgesetz)		X
<b>Menschlicher Faktor</b> Bevorzugung bekannter Organisationsformen	(?)	(x)

Allerdings bedarf es zur Sicherung der Alleinstellung gegenüber der Konkurrenz eines nachhaltigen Qualitätsvorsprunges. Basiert der Vorteil des Unternehmens beim Kunden auf einer Produktinnovation, die mit Standardtechnologien oder Standardprozessen herstellbar ist, wird der Qualitätsvorsprung nicht lange anhalten, da er leicht nachzuahmen ist. Das führt zu der **These, daß eine echte Qualitätsstrategie auf (faktor-) spezifischen Technologien oder Prozessen beruhen muß**, um ihre singuläre Stellung gegenüber Konkurrenzangeboten langfristig aufrechtzuerhalten. Das Resultat ist eine an spezifische Investitionen gebundene Transaktionssituation. Entsprechend der Transaktionskostentheorie wird diese Spezifität häufig zu Vertragsproblemen bei freier Marktkoordination und daher tendenziell in Richtung stärker verbindlicher vertikaler Koordinationsformen führen, bis hin zur vertikalen Unternehmensintegration.

Neben dieser Verknüpfung von Qualitätsstrategie mit faktorspezifischen Innovationen unterscheidet sich das Ökomarketing durch **spezifische Kaufbarrieren** bei den Konsumenten (Vertrauens-, Informations-, und Anreizbarrieren) vom übrigen Lebensmittelmarketing (siehe Kap. 2.3 "Ökomarketing", S.57). Es erfordert daher einen speziell zugeschnittenen Marketingmix, der mit hoher Faktorspezifität einhergeht. Außerdem erwächst aus sehr großen Marketinginvestitionen ein Problem für kleinere Unternehmen, die großskalige Technologien, beispielsweise Werbekampagnen über Fernsehen und andere Medien, nicht einzelbetrieblich auslasten und finanzieren können. Aufgrund der Disproportionalität müssen sie entweder auf großskalige Marketinginstrumente verzichten oder horizontal kooperieren (siehe Kap. 2.1.5, S.37), also z.B. eine kooperative Kommunikationspolitik durchführen.

In der Vermarktung von Ökoprodukten liegt außerdem aus technischen Gründen eine **hohe Faktorspezifität** vor (siehe Kap. 2.2.2, S.51). Die **Umstellung auf ökologischen Landbau bindet spezifische Mittel** auf der Erzeugerebene. Verarbeitung und Lagerung haben getrennt nach besonderen Regeln zu erfolgen und sind somit spezifisch auf die Erfordernisse des Ökomarktes zugeschnitten.

Eine Beurteilung der Opportunismusgefahr ist erst möglich, wenn die Verteilung der Faktorspezifität bekannt ist, und Informationen über ausgleichend wirkende Faktoren, wie die Interessenslage der Transaktionsparteien und ihre Reputation vorliegen. Es ist in den meisten Fällen eine relativ **symmetrische Verteilung der Spezifität** zwischen den Transaktionsparteien zu vermuten, da auf allen Marktstufen faktorspezifische Investitionen fällig werden. Die Verteilung der Faktorspezifität muß allerdings fallspezifisch geprüft werden. Bei symmetrischer Verteilung wäre eine marktnahe Koordinationsformen den vertikalen Integrationsformen überlegen, denn die symmetrisch verteilte Faktorspezifität bewirkt eine wechselseitige Abhängigkeit und somit Absicherung vor Opportunismus.

Es kann durch zeitliche Verzögerungen bedingt **temporäre Asymmetrien der Faktorspezifität** geben. Daraus kann ein Vorleistungsproblem resultieren: wer zuerst spezifisch investiert, d.h. in faktorspezifische Vorleistung geht, dem droht ein Nachteil, wenn es zu

einem zeitweisen Machtungleichgewicht zu seinen Ungunsten kommt. Es käme dann zu einem **“First-Movers-Disadvantage“** statt des bekannten **“First-Movers-Advantage“**. Trifft dies zu, so kann ein **“Vorleistungs-Teufelskreis“** entstehen, weil keiner mit den Investitionen vorangehen will.

Das Problem temporärer Asymmetrie der Faktorspezifität wurde in den letzten Jahren auf der Ebene der Landwirte durch die Beihilfen der EU für den ökologischen Landbau ausgeglichen. Aufgrund der Subventionen sind die Landwirte in vielen Produktgruppen durch eine Mengensteigerung in Vorleistung gegangen. Die **Subventionen für den Ökolandbau** deckten die Risikokosten der Landwirte und senkten das Preis-Mengen-Risiko für großstrukturierte Abnehmer wie den konventionellen LEH, indem sie einen Angebotsüberschuß induzierten. Infolge des Angebotsüberschusses ist es aber zu einem so erheblichen Preisrückgang gekommen, daß dieser die Subventionen aufzuzehren droht. Eine Subvention kann offenbar nicht eine dauerhafte Markterschließung ersetzen.

Das **Problem der kleinen Zahl von Geschäftspartnern** (**“Small-Numbers-Situation“**) entsteht im Laufe der Geschäftsbeziehung, weil man sich wechselseitig aufeinander spezialisiert. Im Ökomarketing verschärft sich das Problem, weil aufgrund der geringen Marktgröße weniger Unternehmen am Markt existieren können, und somit von vornherein weniger Marktpartner zur Verfügung stehen.

Vermutlich ist die **Reputation** vieler Unternehmen im Ökomarkt noch gering, weil sie erst kurz im Geschäft sind. Besonders in der Zusammenarbeit zwischen der Naturkostbranche und dem konventionellen LEH liegt vermutlich nur wenig Reputationskapital vor, weil beide Seiten über keine langjährige Erfahrung miteinander verfügen. Bezüglich der **Interessensverteilung** ist davon auszugehen, daß das Interesse des auf ökologische Lebensmittel spezialisierten Naturkosthandels am Erfolg des Ökomarketing größer ist als das des konventionellen Lebensmittelhandels, da für letzteren das Ökomarketing nur eine Handlungsoption unter vielen Strategien darstellt.

### 3.3.2 Unsicherheit

Es sind externe und interne verhaltensbedingte Unsicherheiten bei Transaktionen zu unterscheiden. Externe Unsicherheitsfaktoren sind von den Akteuren nicht mit vertretbaren Kosten zu beeinflussen. Sie müssen für ein Marketingvorhaben als Datum berücksichtigt werden. Interne Unsicherheiten werden hingegen durch das Verhalten der Transaktionsparteien verursacht und können durch die organisatorisch-institutionelle Gestaltung der Transaktion beeinflusst werden. (zum Faktor Unsicherheit siehe Kap. 2.1.3, S.25ff.)

## Externe Unsicherheit

Die externe Unsicherheit ist im Ökolebensmittelmarkt aufgrund folgender Faktoren besonders hoch:

Die Entwicklung der **Nachfrage** ist aufgrund des unsteten Verbraucherverhaltens und der ungelösten Kaufbarrieren (siehe Kap. 2.3, S.57) unsicher. Die Situation wird durch Lebensmittelskandale oft in unerwarteter Weise verändert; bisher meist positiv, aber - wie die BSE-Problematik für den Absatz von Ökofleisch zeigte - mitunter negativ. Außerdem gab es aufgrund gefälschter Ökolebensmittel Skandale, die sich negativ auf die Glaubwürdigkeit ökologischer Qualitätsaussagen auswirkten.

Die **Angebotsmenge** ist unsicherer als im konventionellen Agrarmarkt ("Ressourcenrisiko"), denn die Erträge im ökologischen Landbau sind stärkeren Schwankungen unterworfen, weil auf Agrochemikalien verzichtet wird. Außerdem wird die Angebotsentwicklung durch die Umstellungstätigkeit bestimmt, die stark von der Förderpolitik der EU abhängt. Der Einfluß politischer Entscheidungen ist also hoch. Die weitere Entwicklung der Erzeugungskapazitäten im Ökolandbau ist unsicher, weil die Agrarpolitik in den letzten Jahren häufig geändert wurde und auch die Prämien und Zugangsberechtigungen in der Förderung des ökologischen Landbaus häufig wechselten. In der Tendenz wurden sie in Deutschland reduziert, was zu einer Abnahme der Umstellungstätigkeit geführt hat.

Bei rascher **Markterweiterung** kann es leicht zu Angebotsengpässen kommen, denn der Ökomarkt ist sehr klein. Umsatzstarke Marketingprojekte beeinflussen das gesamte Marktgleichgewicht und können eine Angebotsknappheit verursachen. Eine Angebotsreaktion erfordert aufgrund der erforderlichen Umstellungszeiten mehrere Jahre. Für die Umstellung neuer Landwirtschaftsbetriebe auf ökologischen Landbau ist eine Reaktionszeit von mindestens zwei Jahren anzusetzen. Eine mittelfristig andauernde Angebotsknappheit stellt für den Erfolg eines großen Ökomarketingprojekts ein hohes Risiko dar.

Aus den genannten Unsicherheitsfaktoren resultiert ein **labiles Marktgleichgewicht**. Investitionen ins Ökomarketing sind aufgrund ungewisser Mengen- und Preisentwicklungen mit größerer Unsicherheit behaftet als im konventionellen Lebensmittelmarkt.

Bei Marktgleichgewichtsschwankungen und hohen Faktorspezifitäten erwächst eine besonders große **Gefahr des Preisopportunismus**. Knappheitsänderungen (Angebotsüberhang oder Nachfrageüberhang) ermöglichen überproportional hohe Preiserhöhungen oder Preissenkungen, weil die faktorspezifisch gebundene Transaktionsseite preisunelastisch reagieren muß. Je nach Situation droht daher eine **Preis-Mengen-Spirale** nach unten oder oben.

Der geringe Marktanteil und die geringen Umsätze führen zu einem **Rentabilitätsschwellenproblem bei Investitionen**. Viele Investitionen in großskalige Marketingmaßnahmen rentieren sich nur, wenn langfristig ein sehr viel höherer Umsatz realisiert werden kann. Die Amortisationsdauer aber ist länger als in größeren Marktsegmenten, und die Unsicherheit ist höher als im konventionellen Markt. Somit sind die Investitionen



in besonderem Maße risikobehaftet, weil eine große Unsicherheit besteht, ob die Rentabilitätsschwelle, wie vorab kalkuliert, erreicht werden wird. Die insbesondere bei der Markterschließung von Großstrukturen sprunghaft (disproportional) steigende Marketingkosten sind als "Eintrittsschwelle" zu überwinden.

### **Interne Unsicherheit**

Die interne Unsicherheit in einer Transaktion ist auf menschliches Verhalten der Transaktionspartner, vor allem auf ihren möglichen Opportunismus zurückzuführen. Dieser wird erstens durch Informationsasymmetrie (der Betrug oder der Opportunismus bleibt dem Marktpartner verborgen) und zweitens durch Faktorspezifität (der Marktpartner hat keine Wahl und muß die Transaktion fortsetzen) ermöglicht.

Da es sich bei der Umweltqualität von Ökoprodukten um eine Vertrauenseigenschaft handelt, spielen Informations- und Transparenzprobleme eine besonders große Rolle. Die mögliche **Qualitätsunsicherheit und die Opportunismusgefahr infolge Informationsasymmetrie** zwischen Anbietern und Nachfragern in der Vermarktungskette muß aber differenziert eingeschätzt werden.

Die Unsicherheit bezüglich der **ökologischen Prozeßqualität** spielt aufgrund der EU-Gesetzgebung innerhalb der Vermarktungskette nur **noch eine relativ geringe Rolle**.

**Qualitätsunsicherheit** kann eigentlich nur noch bei **Spotgeschäften** und kurzfristigen Lieferbeziehungen sowie anonymen Lieferbeziehungen infolge von Betrugsversuchen mit gefälschter Ökoware auftreten. Mittelfristig läßt sich solcher Betrug aufgrund der gesetzlich definierten Kontrollverfahren und der Einbindung von Dritt-Institutionen kaum aufrechterhalten. Unsicherheit bezüglich der Ökoqualität resultiert folglich nur noch aus vorsätzlichen Taten, wenn der Betrug auch nach Offenbarwerdung nicht "geahndet" werden kann, bzw. der Faktor Reputation aus langjährigen Handelsbeziehungen fehlt. Es ist vorstellbar, daß neue Firmen durch kurzfristige Renditen zu Betrügereien mit gefälschter Ökoware verlockt werden, da sie kein Reputationskapital zu verlieren haben.

Infolge der Erstmaligkeit vieler Geschäftsbeziehungen auf den Ökomärkten könnte Verhaltensunsicherheit und Informationsasymmetrien eine große Rolle spielen, denn die neu gegründeten Firmen verfügen über wenig Reputation, die opportunistisches Verhalten begrenzen könnte. Vertikale Integrationsschritte wären dann erforderlich, um das Geschäftsrisiko zu mindern und Risikokosten zu vermeiden.

Es gibt eine Unsicherheit über die **Leistungsfähigkeit** von Anbietern hinsichtlich der Ansprüche großer Supermarktketten an einheitliche Mengen, kontinuierliche und gebündelte Belieferung, standardisierte Qualitäten etc.. Die Verarbeitungs- und Lieferfirmen im Naturkostbereich waren bislang auf klein und heterogen strukturierte, mehrstufige

Absatzwege ausgerichtet und könnten an den Ansprüchen der Großstrukturen scheitern. Daraus erwächst ein Problem, leistungsfähige Lieferanten zu finden.

**Das Ausmaß der infolge von Faktorspezifität realisierten opportunistischen Handlungen ist vorab unbekannt.** Bei Faktorspezifität ist ein offensichtlicher Opportunismus nach Vertragsabschluß möglich (Holdup-Verhalten). Das reale Verhalten wird von der Abwägung abhängen, ob das opportunistische Potential voll ausgenutzt werden soll, was einem kurzfristigen Gewinnkalkül entsprechen dürfte, oder ob Reputation aufgebaut werden soll, um langfristig Umsatzzuwächse am Gesamtmarkt zu erzielen.

### 3.3.3 Rentabilitätsschwelle / Häufigkeit der Transaktion

Wachsende Häufigkeit vermindert die "Stücktransaktionskosten" einer Organisationsform, weil eine Aufteilung der fixen Organisationskosten auf eine größere Anzahl von Transaktionen stattfindet. Die Häufigkeit ist im kleinen Ökomarktsegment in der Startphase eines Marketingprojektes meistens zunächst gering. Vertikale Integrationschritte führen dann zu sehr hohen "Stücktransaktionskosten". Der Faktor Häufigkeit muß auch auf das Wertgewicht (Umsatzvolumen) je Transaktion bezogen werden.

Der rasche Wechsel der Marktverhältnisse (als eine Folge der hohen Marktdynamik und der externen Unsicherheit am Ökomarkt) erhöht den Transaktionskostendruck, weil eine besonders häufige Änderung und Anpassung der internen Strukturen und Verträge erforderlich wird. Dies erhöht die internalisierten Organisationskosten zusätzlich, macht aber auch marktliche Koordination besonders transaktionskostenintensiv, weil Nachverhandlungen immer ein opportunistisches Potential beinhalten.

#### **Absolute Kosten der Organisationsform und Kosten-Nutzen-Vergleich:**

Aufgrund des eben geschilderten Problems der Stücktransaktionskosten muß bei vertikalen Integrationsvorhaben der Nettonutzen aus der Transaktion nach Abzug der notwendigen Organisationskosten ermittelt werden (siehe Kap. 2.1.4). Dazu sind die Erlöse und die Koordinationssystemkosten der integrierten Organisationsform mit den Erlösen und Kosten der Marktkoordination zu vergleichen, was von mir als "II. Tradeoff" bezeichnet wird (siehe Abbildung 2.8 in Kap. 2.1.4, S.37). Fällt die Abwägung negativ aus, ist das geplante faktorspezifische Transaktionsvorhaben (Marketingprojekt) nicht rentabel.

Das **Rentabilitätsschwellenproblem interner Organisationsformen** bedeutet, daß geprüft werden muß, ob ein Marketingprojekt den Mindestumsatz erreichen kann, der erforderlich ist, um die erhöhten internen Koordinationssystemkosten zu decken. Wenn die Organisationskosten (und somit die Transaktionskosten) dauerhaft höher als der Ökomarketingnutzen sind, heißt dies, daß die Mindestauslastung des spezifischen Absicherungssystems nicht erreicht wird und somit die Rentabilitätsschwelle nicht überschritten werden kann. Dann kommt es zum Marktversagen, bei dem Verbraucherpräferenzen für besondere Vertrauensqualitäten, wie aus ökologischer

Herstellung, nicht bedient werden können. (Siehe eingekreister “schwarzer Bereich“ in Abbildung 2.6 in Kap. 2.1.4, S.34)

Es gibt eine ungünstige Parallele zwischen besonders niedrigen Umsätzen im Ökomarkt (vor allem in der Aufbauphase) und besonders hohen Transaktionskosten aufgrund der Disproportionalität der Organisationskosten und der häufigen Marktänderungen, die zu Nachverhandlungskosten führen. Dieser negative Kombinationseffekt könnte die Markterschließung erheblich behindern. Das Rentabilitätsschwellenproblem der Organisationsform und damit das Problem zu hoher Stücktransaktionskosten bedroht besonders die Rentabilität kleiner Ökomarketingprojekte, z.B. von Öko-Regionalmarkenprojekten.

Als weiterer Effekt sind die **Organisationswechselkosten** aufgrund von **Pfadabhängigkeiten** zu berücksichtigen. Durch die Vorgeschichte (den Herkunftspfad) einer Organisationsform wird die Entscheidungsfreiheit häufig eingeschränkt. Die Pfadabhängigkeit aus einer vorab vorhandenen Organisationsentscheidung kann sehr hohe Wechselkosten für eine Änderung der Organisationsform verursachen und daher einem Wechsel der Organisationsform entgegenwirken. Mit der Einführung neuer Organisationsformen sind auch beträchtliche Lernkosten verbunden.

### 3.3.4 Andere Faktoren des theoretischen Bezugsrahmens

#### Marktstrukturparameter

Neben der allgemeinen Gleichgewichtssituation am Markt haben

Die drei speziellen Marktstrukturparameter (siehe Kap. 2.1.3, S.28) (1) Zahl und Größe der Anbieter und Nachfrager an einem Markt, (2) der mögliche Bedarf für eine Verbundnachfrage und (3) Saisonalitäten in Angebot und Nachfrage beeinflussen die Organisationsstrukturen und führen zum Entstehen von Zwischenhandelssysteme. Die Lebensmittelketten sind sehr groß und haben eine **Verbundnachfrage** nach einer ganzen Produktpalette. Es kommt zu **Kompatibilitätsproblemen** zwischen der großstrukturierten Nachfrage konventioneller Lebensmittelketten mit den Angeboten der Unternehmen im alternativ gewachsenen Ökomarkt, die klein- bis mittelständischer Größenordnung sind. Es entsteht also ein Bedarf für spezialisierte Zwischenhandelssysteme, die Größen- und Mengenunterschiede, Saisonalitäten und Produktionsrisiken im Ökomarketing ausgleichen können und Sortimente zusammenstellen und gegebenenfalls unter einer Dachmarke bündeln.

Die **Marktstruktur** im deutschen Ökomarkt ist durch die vielen Verbände und Kleinunternehmen sehr heterogen. Das Angebot ist zersplittert auf eine Vielzahl von Akteuren, die also nur über kleine Mengen verfügen. Es gibt laut HAMM (1998, S.29) allein knapp 100 Erzeugergemeinschaften (siehe auch Kap. 2.1.7, S.47). Die Unübersichtlichkeit kann opportunistisch ausgenutzt werden, indem Leistungen schlechter als vereinbart erbracht werden. Der Verursacher kann nur schwer identifiziert werden, weil die Zuordnung für

Qualitätsmängel Probleme bereitet. Die Angebotszersplitterung verstärkt also vermutlich die interne Unsicherheit, weil die Koordination und Kontrolle vieler Akteure zu vielen Möglichkeiten führt, sich hinter den Handlungen anderer Akteure zu verstecken.

Neben der zersplitterten Marktstruktur ist es aufgrund der schwierig, bestimmte Qualitäten in ausreichender Menge zu bündeln. Im Gemüseangebot dürften saisonale Schwankungen eine größere Rolle spielen, weil die Gewächshausproduktion noch nicht genügend ausgebaut ist. Die weiteren Marktstrukturparameter weichen vermutlich nicht so stark von den Gegebenheiten im konventionellen Markt ab.

### **Menschlicher Faktor und Transaktionsatmosphäre**

Unter dem "menschlichen Faktor" ist das individuelle Vermögen der Akteure wie das Managementkönnen, das markt- oder produktspezifische Know-how und der Einfluß der Persönlichkeit oder des Charakters der Entscheidungsträger, z.B. dessen Beziehungsfähigkeit, Denkvermögen etc. zu verstehen. Unternehmer haben verschiedene Präferenzen und somit Zielbündel, die sie verfolgen; sie bevorzugen daher auch unterschiedliche Organisationsformen und sind vom sozialen Umfeld und anderen Rahmenbedingungen beeinflusst (siehe Kap. 2.1.6, S.43 und Kap. 3.6 zur subjektiven Perspektive).

## **3.4 Hypothesen zur Organisationsformwahl im Ökomarketing**

Das Vorkapitel hat gezeigt, daß die Mehrzahl der Transaktionsfaktoren im Ökomarketing in Richtung vertikaler Integration wirkt. BALLING (1994, S.154) schätzt für den **Organisationsbedarf im Ökomarketing**: „Die drei Faktoren 'Qualitätssicherungssysteme', 'Rohstoffsicherung' und 'Ökologische Erzeugung' [setzen im Markt-Hierarchie-] Modell an der Spezifität der Investitionen an. Diese Faktoren bewirken eine Zunahme der Spezifität und induzieren damit eine **Förderung der vertikalen Integration**.“ Und HOFF (1997, S.206) schreibt zur Etablierung von Herkunftszeichen, also Qualitätsstrategien: „Herkunftszeichen lassen sich nur dann erfolgreich am Markt etablieren, wenn sie dem Verbraucher zusätzliche Qualitätsvorteile gegenüber konkurrierenden Massenprodukten glaubwürdig garantieren [...]. Dies zwingt zum Aufbau hierarchisch oder vertraglich organisierter Produktions- und Vermarktungssysteme.“

Ähnliches wird für die **Umsetzung regionaler Marketingansätze** vermutet. „Die Region [ist] wie ein Unternehmen [zu] führen.“ (Strothmann 1991, S.314). Aufgrund kurzer Transportwege ist die regionale "Selbstversorgung" ein Argument im Ökomarketing. Die Umsetzung eines Regionalmarketing verlangt wiederum verstärkte Kooperation und vertikale Integration, denn zur Entwicklung und Einführung herkunftsbezogener Regionalmarken ist ein verbindliches Qualitätsmanagement nötig, um zu verhindern, daß Anbieter schlechterer Qualitäten unter dem Regionalnamen am Markt auftreten. Für den Erfolg einer Regionalmarke bedarf es des Durchgriffes auf die Verfügungsrechte, um eine Qualitätsnivellierung auf dem untersten Niveau zu vermeiden.

### **Notwendigkeit vertikaler Integration bei Qualitäts- und Ökomarketingstrategien?**

Die eben dargestellten Hypothesen von der Notwendigkeit vertikaler Integration bei Qualitäts- und Ökomarketingstrategien sind genauer zu analysieren. Sie berücksichtigen nicht die opportunisthemmende Wirkung von symmetrisch verteilten Faktorspezifitäten und von Reputationskapital, und sie lassen außer acht, daß sich die Einflußkräfte der Transaktionsdimensionen nicht einfach additiv gewichten lassen. Es ist möglich, daß ein einzelner Faktor die Wirkrichtung mehrerer anderer Faktoren aufhebt. Z.B. wiegt die symmetrische Verteilung der Faktorspezifität andere Faktoren, die zu Opportunismus führen können auf. Infolge der nicht additiven und nicht linearen Wechselwirkungen zwischen den Transaktionsdimensionen **ist zu erwarten, daß bei der Organisationsformwahl im Ökomarkt komplexere Strategien zur Lösung des Absicherungsproblems verfolgt werden, als nur auf die vertikale Integration zu setzen.**

Als Alternativen zu stärker integrierenden Organisationsformen sind neben symmetrisch verteilten spezifischen Investitionen beispielsweise außergerichtliche Regelungen durch Schiedsgerichte und Unterpandmodelle oder gegenseitige partielle Beteiligungen an Investitionen zu nennen. Als Entscheidungsalternativen sind die real vorhandenen oder im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben entwickelbaren Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie zu betrachten (siehe

Abbildung 2.1 in Kap. 2.1.1, S.14). So bleibt zwar die Hypothese, daß das Organisationsproblem auf einem Absicherungsproblem beruht, aber es gilt, geeignete Absicherungsformen fallspezifisch zu ergründen und die Absicherungsmöglichkeiten in der Praxis des Ökomarketing über vertikale Integration hinaus zu analysieren.

Die Wirksamkeit der Transaktionsdimensionen und damit die Höhe der Transaktionskosten hängt auch von den Koordinationsmechanismen, d.h. Organisationsformen ab, die zwischen den Marktstufen, bzw. zwischen Anbieter und Nachfrager vermitteln und Investitionen absichern sollen. Also hängt die Investitionszurückhaltung des LEH im Ökomarketing möglicherweise mit den bislang gewählten Organisationsformen zusammen. Es ist zu untersuchen, ob Absicherungsdefizite aufgrund ungeeigneter Organisationsformen zur Investitionszurückhaltung Ökomarketing führen.

Die **Organisationsbarriere** wäre dann die Hauptursache für Marktstagnation. Sie ist die **vierte ökomarketingspezifische Barriere** neben den drei Kaufbarrieren auf Ebene Konsumenten nach HÜSER (1996). Die Abbildung 3.4 zeigt, daß die Lösung des Organisationsproblems von der geeigneten Gestaltung der Vermarktungskette zwischen Markt und Hierarchie abhängt. Dabei sind zwischen den Vermarktungsstufen verschiedene Kombinationen von Markt und Hierarchie sowie Zwischenformen denkbar. Die Überwindung der Organisationsbarriere ermöglicht die Umsetzung eines integrierten Marketingansatzes entlang der Vermarktungskette, der zur wirksamen Beseitigung der Kaufbarrieren, nämlich der Informations-, Vertrauens- und Anreizbarriere führt und somit das ungenutzte Marktpotential erschließt (siehe Kap. 2.3 "Ökomarketing").

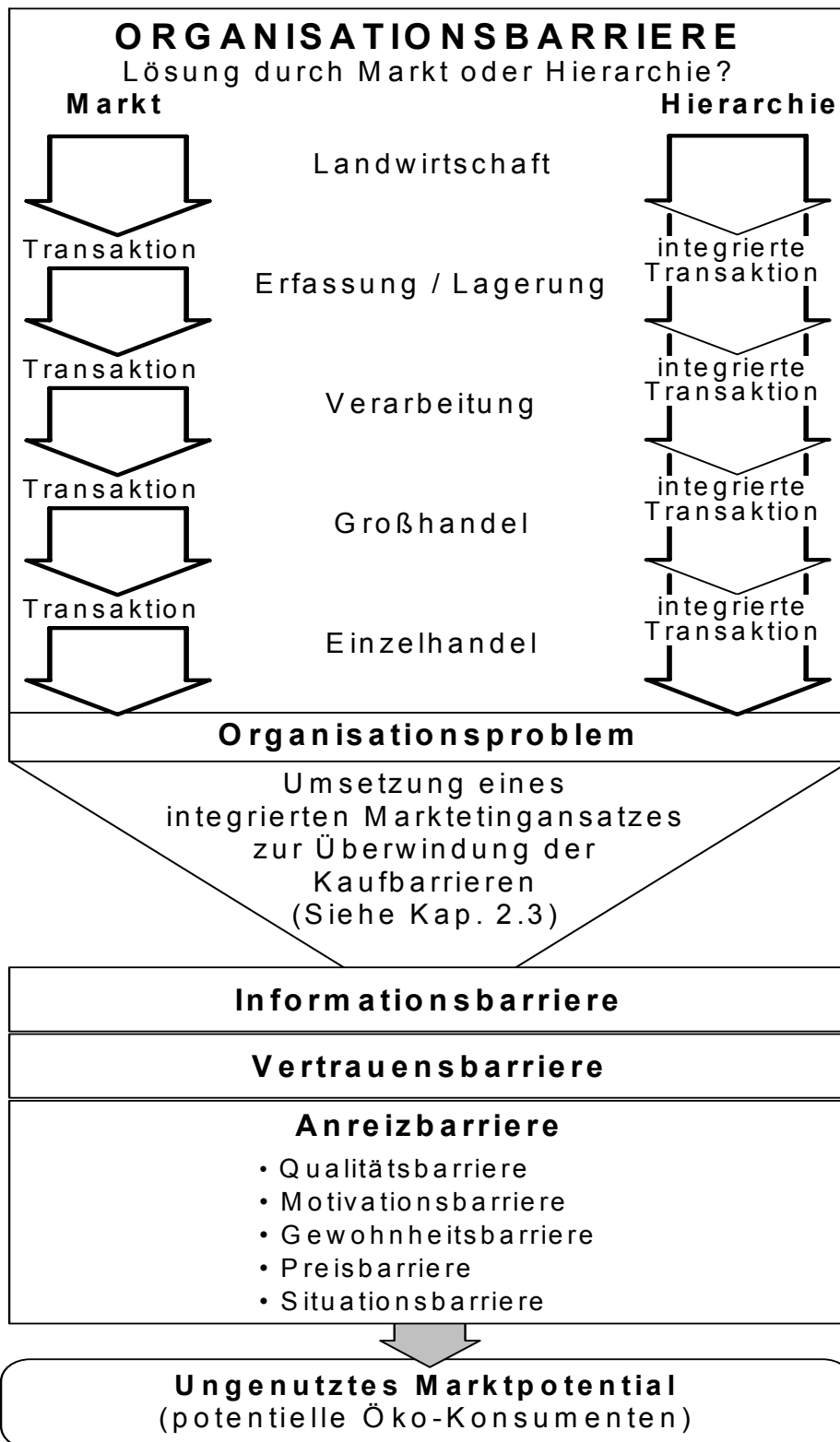


Abbildung 3.4: Organisationsbarriere

Die nicht additiven und nicht linearen Wechselwirkungen zwischen den Transaktionsfaktoren sind auch die Ursache für **methodische Probleme, die sich bei der Operationalisierung der Transaktionskostentheorie durch Ratingskalen ergibt** (siehe beispielsweise Fischer (1993), Schneider et al. (1994) und Schwenzow (1998)). Die Gewichtung der Einflußfaktoren unterliegt in den genannten wissenschaftlichen Arbeiten nur teilweise intersubjektiv nachvollziehbaren Kriterien. Außerdem kann die Selbsteinschätzung der Relevanz der Faktoren durch die befragten Unternehmer als Verfahren nicht gänzlich überzeugen, weil diese Aussagen nur auf einem Ausschnitt der Realität beruhen, den die befragten Manager zu erkennen vermögen (s.u. Kap. 3.6 "Organisationsformwahl aus der Akteursperspektive"). In dieser Arbeit wird nicht der Versuch unternommen, mit Hilfe von Ratingskalen optimale Organisationsformen zu bestimmen, weil eine Gewichtung der Faktoren ein sehr heikles Unterfangen wäre und eine weitere und umfangreiche Forschungsaufgabe darstellen würde (siehe aber Kap. 6.5 "Schlußfolgerungen für die Wissenschaft", S.220).

### 3.5 Hypothesen zur Vorteilhaftigkeit von Erzeugergemeinschaften

Die sehr hohe Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe auf der einen Seite und die extreme Konzentration des Umsatzes auf wenige Großunternehmen des Lebensmittelhandel auf der anderen Seite zwingen im Lebensmittelmarkt zur Bündelung des Angebots. Dieser Vermittlungsbedarf, der ein Marktstrukturproblem darstellt, ist im Ökomarkt bislang nur unzureichend gedeckt. Die Vermittlungsaufgabe könnte ein Aufgabenfeld für Erzeugergemeinschaften darstellen, denn sie sollen die Landwirtschaft an die nachfolgenden Strukturen anpassen und Transfer- und Transaktionskosten senken, indem sie die Zahl der Marktakteure begrenzen und Spezialisierung in Marketingfragen erlauben.

Genau genommen ist der Begriff Erzeugergemeinschaft den nach dem Marktstrukturgesetz definierten Erzeugerzusammenschlüssen vorbehalten. **Bei den Erzeugergemeinschaften im ökologischen Landbau handelt es sich de jure nur um Erzeugerzusammenschlüsse** mit spezifischer Zielrichtung, die einem vereinfachten Förderungsverfahren unterliegen (Lins 2000, S.36). Im allgemeinen Sprachgebrauch wird diese Differenzierung jedoch nicht gemacht und sie scheint mir auch aus theoretischer Sicht nicht erforderlich.

Ein wichtiger Unterschied ist, daß als Folge des geänderten Förderungsmodus Erzeugerzusammenschlüsse im ökologischen Landbau bereits bei sehr viel geringeren Produktionsmengen gefördert werden als konventionelle Erzeugergemeinschaften. Damit konnte die Hemmschwelle zur Gründung von Erzeugergemeinschaften im ökologischen Landbau gesenkt werden. Mittlerweile wird jedoch geklagt, die Erzeugergemeinschaften im ökologischen Landbau seien zu klein und es gäbe zu viele von ihnen. Um leistungsfähiger zu werden, sollten die Erzeugergemeinschaften miteinander in Kooperation treten (Hamm 1998). Daher gibt es mittlerweile Bestrebungen, die

Erzeugergemeinschaften unter einem Dach zu bündeln (SÖL 1997), also eine Kooperation der Kooperationen ins Leben zu rufen.

Es muß aber vorab untersucht werden, welchen Beitrag Erzeugergemeinschaften überhaupt leisten können, um die Organisations- und Strukturprobleme im ökologischen Landbau zu überwinden. **Die Ursachen von Vermarktungsproblemen bei marktlicher Koordination sind bislang nicht ausreichend analysiert worden.** Erzeugergemeinschaften müssen im Institutionenwettbewerb mit konkurrierenden Organisationsformen Leistungs- oder Transaktionskostenvorteile aufweisen.

Meine **Hauptthese für die Konkurrenzfähigkeit einer Erzeugergemeinschaft gegenüber der marktlichen Koordination** ist, daß die Bestimmungsfaktoren der Transaktion auf einzelbetrieblicher Ebene für eine vertikale Integration sprechen müssen (siehe Kap. 2.1.5 "Bestimmungsgründe für horizontale Kooperationsprozesse", S.37). Horizontale Kooperation wird demnach notwendig, wenn die Integration einer Verarbeitungs- oder Vermarktungsstufe aus Skalengründen nicht einzelbetrieblich geleistet werden kann. Wenn kein vertikaler Absicherungszweck vorliegt, rettet auch eine straffe interne Organisation der Landwirte mit Andienungspflicht die Erzeugergemeinschaft nicht vor der Konkurrenz anderer, transaktionskostengünstigerer Organisationsformen. Erst der Problemdruck durch Opportunismuspotentiale in der vertikalen Zusammenarbeit gibt einen nachhaltigen Anreiz zum einigen Handeln.

Es ist auch das Argument von der Stärkung der **Marktmacht** durch Erzeugergemeinschaften **aufgrund quantitativer Effekte** zu hinterfragen. Bei Überangebot eines landwirtschaftlichen Rohstoffes führt eine einheitliche Organisation der Landwirte nicht zur Marktmacht. Um den Marktpreis hoch zu halten, ist eine interne Kontingentierung in der Erzeugergemeinschaft erforderlich. Der durchschnittliche Auszahlungspreis innerhalb der Erzeugergemeinschaft sinkt, da die nicht absetzbare Menge von der verkauften Menge subventioniert werden muß. Das bedeutet aber, daß man als Erzeuger am Markt für gute Ware einen höheren Preis erzielen kann als innerhalb der Erzeugergemeinschaft, was starker Anreiz ist, am System der Erzeugergemeinschaft vorbei zu verkaufen.. Die Einhaltung der inneren Kontingentierung der verkauften Mengen - d.h. der Andienungspflicht - kann nur noch über aufwendige Kontrollsysteme abgesichert werden. Der Kontrollaufwand würde wiederum die internen Transaktionskosten erhöhen und damit den möglichen Auszahlungspreis weiter reduzieren. Insgesamt wäre dies ein Anreiz, eine kontingentierende Groß-Erzeugergemeinschaft zu verlassen.

HELZER (1995, S.11) kritisiert an Erzeugergemeinschaften: „Eine Hauptursache für die **mangelnde Wirksamkeit des Marktstrukturgesetzes** liegt in seiner einseitigen Betonung quantitativer Strukturaspekte unter Vernachlässigung des Verhaltensaspektes [...].“ Mit Verhaltensaspekt ist das Bemühen gemeint, kundenspezifisch bessere Qualitäten als die Konkurrenten anzubieten. Dazu ist die Abstimmung mit den Bedürfnissen der in der Vermarktungskette nachgelagerten Unternehmen notwendig, was eine intensive vertikale Koordination und Absprache erfordert. Diese eng verzahnte Produktions- und Vermarktungskette bezeichnet HELZER als "strategische Allianz". Nach meiner oben



dargestellten Hypothese führt überhaupt erst die mit den Zielen einer "strategischen Allianz" verbundene Qualitätsorientierung zum vertikalen Absicherungsproblem und vertikalen Integrationsanforderungen z.B. in Form einer Erzeugergemeinschaft

Das von HELZER analysierte **Qualitätsdefizit** ist offenbar auch bei Erzeugerzusammenschlüssen im ökologischen Landbau anzutreffen. Vermutlich stagnieren horizontale Kooperationen also häufig dann, wenn sie nicht das notwendige innovative Angebot entwickeln, sondern alleine auf die quantitative Bündelungsfunktion setzen. Es kann aber auch zur Stagnation kommen, weil mangels sichernder vertikaler Institutionen zwischen einer Erzeugergemeinschaft und ihren Marktpartnern auf der nächsten Vermarktungsstufe ein spezifischeres Angebot nicht abgesichert werden kann.

HELZER (1995, S.15) meint, daß die Zukunft der Erzeugergemeinschaften in der **Produktion spezialisierte Agrarrohstoffe** liegt, und daß sie diese Aufgabe einer Qualitätsstrategie im Rahmen des oben skizzierten vertikalen Absatzverbundes - der strategischen Allianz erfüllen sollen. Er bezeichnet solche strategischen Allianzen als **Wertschöpfungspartnerschaften**.

Fraglich ist, ob er mit seiner Einschätzung richtig liegt, daß die Interessensgegensätze zwischen den Marktpartnern quasi automatisch durch eine faire Verteilung der gemeinsam erwirtschafteten Einkommen sowie der Haftungsrisiken kompensiert werden. Entsprechend der Transaktionskostentheorie müßten dann die Faktorspezifitäten symmetrisch verteilt sein oder andere Garantien eine Ausbeutung ex post Vertrag, also ein Holdup-Verhalten, verhindern. Sonst wäre im Konfliktfall eine "faire" Verteilung der Gewinne aus der spezialisierten Zusammenarbeit zwischen den Transaktionsparteien nicht durchsetzbar. **Die strategische Allianz muß daher entlang der gesamten Vermarktungskette auf Absicherungslücken hin untersucht werden.** Entsprechend ist Stufe für Stufe zu prüfen, ob die Transaktion durch vertikale Integrationsmaßnahmen abzusichern ist (siehe Abb. 3.4, S.83)

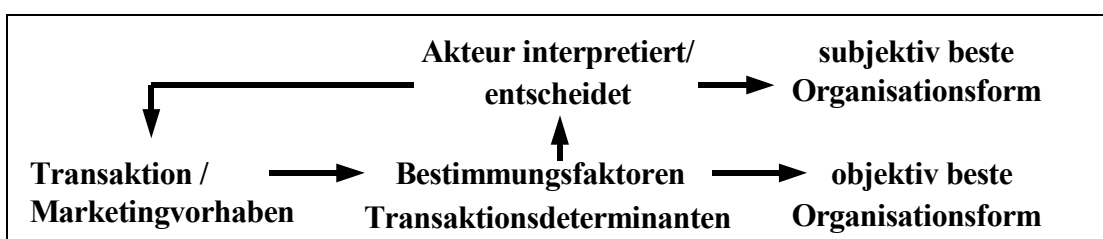
Meine zentrale Hypothese bezüglich der Vorteilhaftigkeit von Erzeugergemeinschaften, ist daß nicht nur die Transaktionsfaktoren für eine vertikale Integration sprechen müssen sondern zudem dieser Integrationsschritt nicht einzelbetrieblich umgesetzt werden kann. Anschließend entscheidet der abschließende "zweite Tradeoff" zwischen erhöhten internen Organisationskosten und Marketingprojektnutzen (siehe Kap. 2.1.4, S.35) über die Rentabilität integrierter Marketingansätze. Der internen Gestaltung von Erzeugergemeinschaften kommt sicherlich eine Bedeutung als Erfolgsfaktor zu, aber die Basis für ihren nachhaltigen Erfolg ist eine Vorteilhaftigkeit der Organisationsform im Institutionenwettbewerb.

### 3.6 Organisationsformwahl aus der Akteursperspektive

Die Ausrichtung der Transaktionskostentheorie ist objektbezogen. Es wird die optimale Organisationsform für eine Transaktion anhand der Eigenschaften und der Begleitumstände der Transaktion analysiert. In der Entscheidungswirklichkeit handeln die Wirtschaftsakteure, also Menschen. Das subjektive Entscheidungsverhalten steht zwar nicht im Mittelpunkt meiner Untersuchung, darf aber keinesfalls vernachlässigt werden, um den Irrtum zu vermeiden, daß die Wahl der Organisationsform ein objektiver Vorgang ist. Die im folgenden angeführten Faktoren helfen, den explorativen Blick auf die Entscheidungswirklichkeit der Akteure zu lenken.

**Die Akteursperspektive stellt die subjektive Wahrnehmung des Organisationsproblems durch die Marktakteure in den Vordergrund.** Es wird angenommen, daß durch die Akteure eine subjektive Interpretation und selektive Wahrnehmung der objektiven Gegebenheiten der Transaktion erfolgt. Der Unternehmer (Akteur) entscheidet über ein ihm interessant erscheinendes Marketingprojekt (Transaktionsvorhaben). Daraufhin interpretiert er die Bestimmungsfaktoren (Geschäftsumfeld, Umstände und Eigenschaften der Transaktion), soweit sie für ihn erkennbar und abwägbar sind. Er entscheidet auf Grundlage beschränkter Informationen und - bedingt durch die Komplexität des Entscheidungsproblems - rational begrenzt über die für ihn subjektiv beste Organisationsform. Sie soll sowohl seine Investitionen in die Transaktion absichern, als auch die kosteneffizienteste der ihm bekannten Lösungen darstellen. Zum Entscheidungsfeld des Akteurs gehört auch die grundsätzliche Wahl der Marketingstrategie.

Das einfache Schema zur Wahl der objektiv besten Organisationsform (Abb. 3.4, S.729) wird um diesen subjektiven Faktor ergänzt, so daß sich der Entscheidungsablauf wie folgt darstellt (Abbildung 3.5):



**Abbildung 3.5: Wahl der “subjektiv“ besten Organisationsform**

Die subjektive Entscheidung hängt u.a. ab von den bekannten Organisationsalternativen, vom Bewußtsein und der Kenntnis über die Wirkungszusammenhänge zwischen Absicherung und Organisationsform, der Einschätzung der Ausprägung der Bestimmungsfaktoren, den persönlichen Erfahrungen, dem Können und der daraus resultierenden Intuition sowie den persönlichen Werten. Es ist zu vermuten, daß bereits bekannte Organisationsformen bevorzugt werden, und im Kap. 2.1.6 (S.43) wurde ausgeführt, daß insbesondere Männer hierarchische Organisationsformen präferieren.

Die Organisationsentscheidung ist also abhängig von:

- dem Bewußtsein über die Transaktionsdimensionen und
- der Einschätzung ihrer Ausprägung (Frage von Informationsverfügbarkeit und analytischem Vermögen),
- der Bewertung der dem Entscheidungsträger bekannten Entscheidungsalternativen,
- dem Absicherungsbedürfnis, also der Risikofreudigkeit oder -aversion, das auch von der subjektiven Einschätzung der Unsicherheit abhängt und
- dem Konkurrenzdruck durch andere auf der selben Produktions- oder Vermarktungsstufe tätigen Unternehmen und deren Organisationsformen.

Eventuell gibt es auch Eigeninteressen des Managements im Sinne eines Prinzipal-Agenten-Problems. Dieses Problem entsteht, wenn die Unternehmensinhaber nicht identisch mit den Entscheidungsträgern (Manager, Geschäftsführer) sind, wie das in größeren Unternehmen (Kapitalgesellschaften) und bei Erzeugergemeinschaften vorzufinden ist.

### **3.7 Hypothesen zum Verhalten der Landwirte gegenüber Erzeugergemeinschaften**

Als Reaktion auf das häufige Versagen von Erzeugergemeinschaften werden Landwirte mitunter eines unkooperativen Verhaltens bezichtigt. Beispielsweise sprechen STRECKER et al (1996) in ihrem Lehrbuch zum “Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft“ von einem “unsolidarischen“ Verhalten der Landwirte ihren Erzeugergemeinschaften gegenüber und unterstellen ihnen implizit ein nicht rationales Verhalten:

„In der Praxis ist es [...] so, daß einige Mitglieder [der Erzeugergemeinschaft] schon nach kurzer Zeit vieles vergessen und nur das eine Ziel sehen: Bekomme ich über die Erzeugergemeinschaft mehr Geld ausgezahlt oder nicht? Und: Was muß ich an die Gemeinschaft bezahlen? Unbewußt wird nicht selten die eigene Erzeugergemeinschaft mit irgendeinem anderen Handelspartner gleichgesetzt; man handelt mit ihr Preise und Konditionen aus.“ (Strecker et al, 1996, S.284).

Die Landwirte verhalten sich aber der Transaktionskostentheorie entsprechend durchaus rational, denn sie wählen die effizientere Koordinationsform, die ihnen einen höheren Auszahlungspreis ermöglicht. Natürlich läßt sich darüber streiten, ab welchem Zeitraum ein Landwirt die Vorteilhaftigkeit einer Erzeugergemeinschaft beurteilen kann, welche Erfolgsfrist er ihr also einräumt. Ich vermute aber, daß Erzeugergemeinschaften zu häufig nur die klassischen Kernaufgaben der Strukturanpassung durch die Erfassung und Bündelung der Rohstoffe übernehmen. Bei dieser weitgehend unspezifischen Aufgabenstellung sind sie nach den bisher angestellten Überlegungen im Effizienzwettbewerb marktnahen Organisationsformen unterlegen und werden dann aus gutem Grund von

Landwirten zugunsten effizienterer Koordinationsformen - wie dem privaten Erfassungshandel - übergegangen.

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen von HOFF, der sich kritisch mit den **kooperationsfeindlichen Zuschreibungen gegenüber den Landwirten** in der Agrarmarketingdiskussion befaßt hat:

„Aufgrund der fehlenden normativen Begründung wird häufig vermutet, daß das „Streben der Landwirte nach Selbständigkeit“ und „bäuerliches Denken“ eine engere vertragliche Bindung der Landwirtschaft verhindern. In Gruppendiskussionen haben Landwirte dieser Argumentation entschieden widersprochen.“ (Hoff, 1997, S.208).

Er stellt weiterhin fest, daß Erzeugergemeinschaften nicht nur am mangelnden Kooperationsbereitschaft der Landwirte scheitern, sondern:

„Das Scheitern vertraglich organisierter Austauschbeziehungen zwischen Landwirtschaft und Verarbeitung hat mindestens eine der folgenden Ursachen:

1. entweder die Verträge sind nicht belastbar, der Vertragsbruch einer Partei ist also vorprogrammiert, oder
2. wirtschaftlich und rechtlich belastbare Verträge verursachen zusätzliche Kosten, welche die Zahlungsbereitschaft der Verbraucher übersteigen [beispielsweise für Produkte aus einem speziellen Markenprogramm].“ (Hoff, 1997, S.208)

Nach HOFF sind also Vertragslücken und dadurch möglicher Opportunismus sowie zu hohe interne Organisationskosten als die Hauptursachen des Versagens von Erzeugergemeinschaften anzusehen. Er widerspricht somit Behauptungen, daß Landwirte sich irrationalerweise kooperationsfeindlich verhalten.

Es ist also für das Verständnis des Verhaltens der Landwirte erforderlich, die ökonomischen Beweggründe für die Teilnahme an kooperativen Organisationsformen zu untersuchen, und diese hängen vom ökonomischen Vorteil der Erzeugergemeinschaft ab. Damit soll nicht behauptet werden, daß Landwirte einem ausschließlich ökonomischen Kalkül im Entscheidungsverhalten folgen, sondern es wird zu einer Vermischung mit nichtökonomischen Präferenzen und psychologisch erklärbarem Verhalten kommen (siehe Kap. 2.1.6 und 2.1.7). Aber zumindest die Beständigkeit einer Teilnahmeentscheidung hängt vermutlich entscheidend von der transaktionskostenökonomischen Effizienz im Institutionenwettbewerb ab.

## 4 Methodik der Untersuchung

### 4.1 Arbeitsschritte und empirische Vorhaben

Als Vorbereitung auf die methodischen Ausführungen zur empirischen Sozialforschung erfolgt zunächst ein Überblick über den Arbeitsablauf (Abbildung 4.1). Wie eingangs erläutert (in Kap. 1.2 "Stand der Forschung"), mangelt es an theoretisch fundierten Ansätzen zur Erklärung der Organisationsprobleme im Marketing ökologisch erzeugter Produkte. Daher näherte ich mich dem Forschungsgegenstand zunächst in einer offenen Problemexploration durch Gespräche mit verschiedenen Marktakteuren. Parallel wurde das Forschungsvorhaben durch die Theorie- und Literaturarbeit präzisiert und konkretisiert. Dabei wurden die Zusammenhänge und Ursachen des wenig vorstrukturierten Problemgegenstandes hauptsächlich mittels der Transaktionskostentheorie (siehe Kap. 2.1) identifiziert und beschrieben. Nach der inhaltlichen Konkretisierung der Transak-

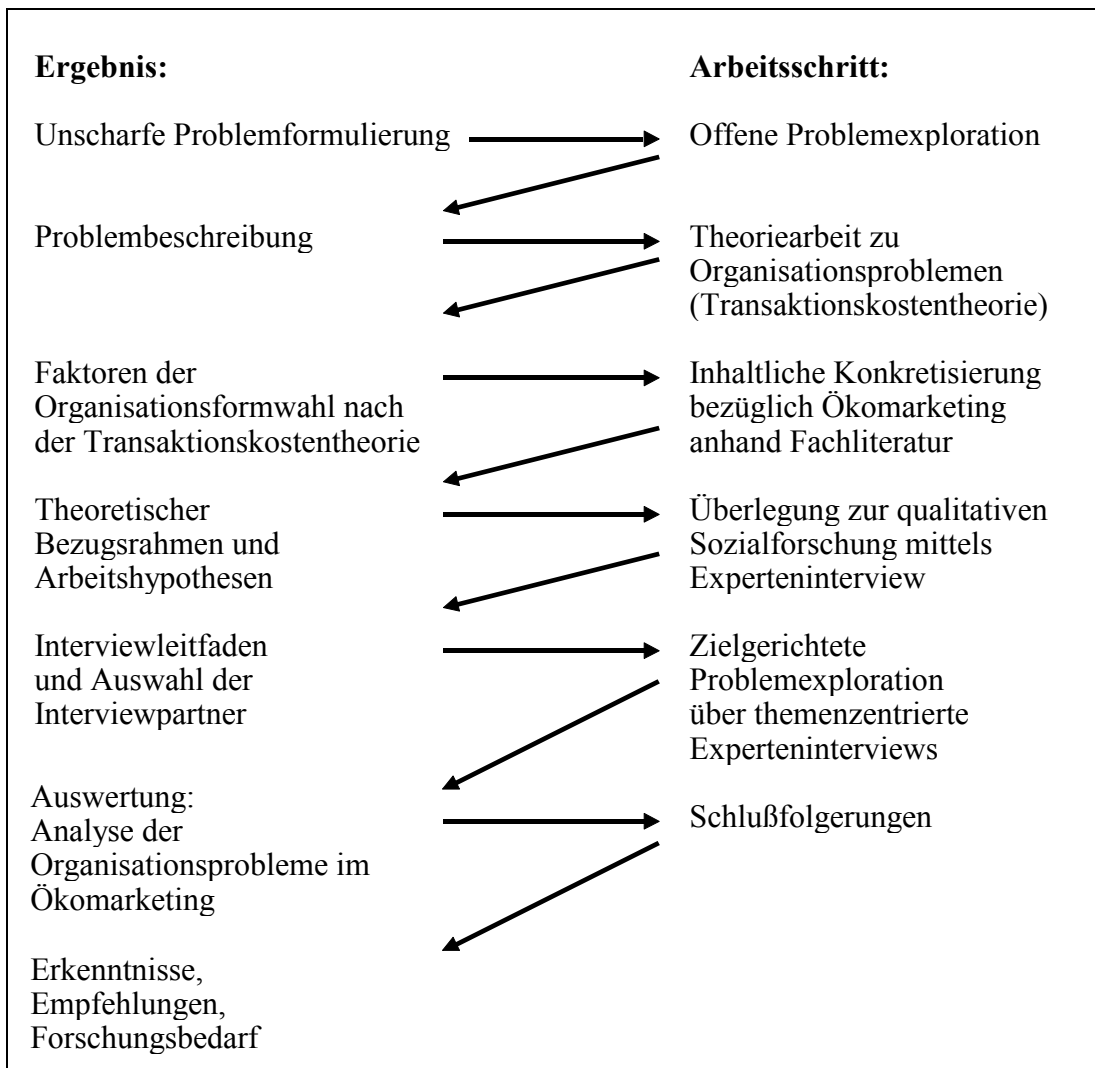


Abbildung 4.1: Arbeitsablauf

tionsprobleme im Ökomarketing (Kap. 2.2 und 2.3) wurden die Einzelfaktoren als theoretischer Bezugsrahmen zusammengefaßt und Arbeitshypothesen aufgestellt (Kap. 3). Der letzte Schritt bildet das Bindeglied zur theoriegeleiteten Problemexploration (Auswertung in Kap.5).

Das empirische Vorgehen unterteilte sich in zwei Schritte:

### **Offene Problemexploration mittels Expertengesprächen**

Das Untersuchungsfeld wurde bereits ab 1995 in einer offenen Problemexploration über Expertengespräche erschlossen. Der Grund für dieses Vorgehen war die mangelnde Verfügbarkeit von Sekundärinformationen und Statistiken. Ähnlich sind PICOT et al (1989, S.367) bei ihrer Untersuchung von Transaktionsdimensionen in innovativen Wirtschaftsunternehmen vorgegangen. Diese offenen Expertengespräche mit Marktakteuren des ökologischen Landbaus und Lebensmittelbereiches fanden bei zahlreichen Exkursionen in Deutschland und Österreich statt. Außerdem führte ich zahlreiche Fachgespräche als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Agrarmarketing an der Humboldt Universität zu Berlin und im Rahmen meiner Tätigkeit in einem Vermarktungsförderverein für regionalen ökologischen Landbau ("Förderkreis Ökobörse Brandenburg e.V.").

### **Zielgerichtete Problemexploration mittels themenzentrierter Experteninterviews**

Durch leitfadengestützte Experteninterviews mit Akteuren in der Erzeugungs-, Verarbeitungs- und Vermarktungskette wurde 1998 die theoriegeleitete Problemexploration durchgeführt. Schwerpunkte der empirischen Untersuchungen bildeten dabei die Organisationsprobleme, denen sich die Supermarktketten bei der Einführung von Ökolebensmitteln in ihr Produktsortiment gegenüber sehen, und die Rolle von Erzeugergemeinschaften in der Markterschließung.

Die Expertengespräche und Interviews wurden im Februar 1999 durch eine **Gruppen-diskussion** mit wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Experten im Rahmen der "5. Wissenschaftstagung zum ökologischen Landbau an der Humboldt Universität zu Berlin" ergänzt. Durch die drei unterschiedlichen Vorgehensweisen in der empirischen Datenermittlung wurde der Forderung nach einem **Methodenpluralismus** in der qualitativen Sozialforschung entsprochen (vgl. Lamnek 1993, S.168). Der Vorteil des Methodenpluralismus ist der Ausgleich möglicher, oft subjektiv verstärkter Schwachstellen in den einzelnen Methoden. Die mittels einer Methode gewonnenen Aussagen werden also nochmals überprüft. In einer öffentlichen Gruppendiskussion ist beispielsweise der Interviewereinfluß geringer als in der Situation des Zwiegesprächs.

## 4.2 Theoriegeleitete qualitative Sozialforschung

In den folgenden vier Abschnitten (Kap. 4.2 bis 4.5) werden die methodischen Überlegungen zur qualitativen Sozialforschung mittels eines theoretischen Bezugsrahmens vorgestellt und die Vorgehensweise bei der Durchführung der Expertengespräche und -interviews dargelegt. Dazu werden die Zusammenstellung des Interviewleitfadens, die Auswahl der Gesprächspartner und die Auswertung des qualitativen Materials beschrieben.

### Zweck der qualitativen Sozialforschung

Die empirische Arbeit erfolgt mit dem Ziel, erstens das Verständnis der Organisationsprobleme am Ökomarkt zu vertiefen und zweitens die Transaktionskostentheorie nach WILLIAMSON (1990) für das Ökomarketing zu konkretisieren und dadurch zu operationalisieren. Nach **WILLIAMSON'S Einschätzung** (1990, S.118) besteht ein Forschungsbedarf zur weiteren **Konkretisierung und Ausformulierung der Erklärungsfaktoren der Transaktionskostentheorie**. Beim Vergleich von empirischen Analysemethoden auf Basis der Transaktionskostentheorie plädiert er mit folgenden Worten für weniger Beobachtungsfälle zugunsten einer genaueren Erfassung von Einzelheiten: „Was den Tradeoff zwischen Breite und Tiefe - hier mehr Beobachtungen, da weniger , aber wesentlichere Daten - angeht, entspricht den Bedarfen der Transaktionskostentheorie, zumindest auf kurze Sicht, die Tiefe besser.“ (Williamson 1990, S.328). Und an anderer Stelle schreibt er: „Ich bin der Meinung, daß es größerer Tiefe bedarf, ja diese sogar wesentlich ist, wenn die Analyse ökonomischer Organisation Fortschritte machen soll.“ (Williamson 1990, S.119).

Bei der Analyse von umfangreichen statistischen Datenreihen wurden schon zahlreiche quantifizierende transaktionskostentheoretische Untersuchungen durchgeführt (siehe Angaben zu Untersuchungen in Kap 1.2.2, S.9). Im vorliegenden Fall “Organisationsprobleme im Ökomarketing“ sind die **Voraussetzungen für einen quantifizierenden Hypothesentest nicht gegeben**, denn:

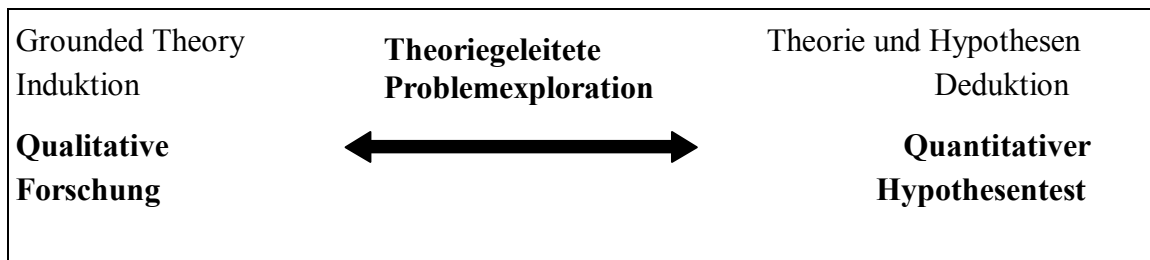
- das Problem ist kaum vorstrukturiert,
- die Operationalisierbarkeit der Transaktionsdimensionen ist für betriebswirtschaftliche und marketingbezogene Fragen bislang noch problembehaftet,
- die zu messenden Parameter sind insbesondere für das Problemfeld Ökomarketing nicht ausreichend erforscht; es bedarf hierbei also erst der Theorieentwicklung und Konkretisierung.

Die Problembeschreibung und Theorieentwicklung ist demnach noch nicht weit genug fortgeschritten, um eine quantitativ empirische Analyse vorzunehmen. Zudem ist die Grundgesamtheit für die üblichen statistischen Analyseverfahren zu klein. Eine qualitative, vertiefende Vorgehensweise in der empirischen Forschung wird folglich sowohl dem wenig strukturierten Forschungsgegenstand als auch den Erfordernissen der Transaktionskostentheorie hinsichtlich weiterer Konkretisierung am besten gerecht.

### Problemexploration mittels theoretischem Bezugsrahmen

GLASER und STRAUSS (1967) gehören mit ihrer “Grounded Theory“ zu den methodologischen Urhebern der modernen qualitativen Sozialforschung. Sie begründen die Notwendigkeit für qualitative Forschungsdesigns mit dem Problem der zeitlichen Diskrepanz zwischen theoretischem Kenntnisstand und empirischer Forschung. Nach ihren Ausführungen ist der deduktive und quantitative Ansatz der Analyse, bei dem theoriegewonnene Hypothesen empirisch auf quantitativ darstellbare Zusammenhänge getestet werden, nur dann angemessen, wenn schon sehr gut begründete Theorien vorliegen. Letzteres heißt auch, daß das Untersuchungsfeld schon gut bekannt und strukturiert ist. Somit muß das Forschungsobjekt bereits Gegenstand wissenschaftlichen Arbeitens gewesen sein. Beim qualitativen Ansatz, entsprechend der Grounded Theory, soll die Theorie hingegen induktiv gewonnen werden, also im empirischen Material wurzeln.

In der vorliegenden Arbeit wird ein **gemischter Ansatz** verwendet, der sich als **theoriegestützte explorative Forschung** versteht. Die Abbildung 4.2 zeigt, daß der Ansatz der theoriegeleiteten Problemexploration in der Theorienutzung einen Kompromiß zwischen qualitativer und quantitativer Sozialforschung darstellt.



**Abbildung 4.2: Empirische Sozialforschung zwischen Induktion und Deduktion**

In der empirischen Arbeit ist der Ansatz methodisch dem qualitativen Vorgehen verpflichtet, denn:

„Das Ziel ist [...] nicht die möglichst exakte Prüfung beliebiger Hypothesen, sondern die möglichst unverfälschte Erkenntnis der sozialen Wirklichkeit. [...] Im wesentlichen geht es bei explorativer Sozialforschung um den Gewinnungszusammenhang von Hypothesen; um die Frage also, wie der Forscher eigentlich zu sinnvollen Vorstellungen, Einsichten und Hypothesen über den untersuchten Sozialbereich kommt.“ (Gerdes 1979)

Die theoretischen Überlegungen des Forschers werden durch das Interview also mit der sozialen Realität konfrontiert. Es geht nicht um die Falsifikation von Hypothesen, sondern um deren Plausibilisierung und Modifizierung (Lamnek 1993, S.90).

Die theoriegeleitete Problemexploration hat gegenüber dem völlig offenen Vorgehen der “Grounded Theory“ den Vorteil einer größeren Zielgerichtetheit und dient der Vorabidentifizierung wichtiger Parameter und Erklärungszusammenhänge im jeweiligen Problemfeld. BOKELMANN (1987, S.19) meint sogar, daß ohne eine gewisse konzept-



tionelle Vorleistung eine sinnvolle, zielgerichtete empirische Forschung nicht möglich sei. Entsprechend äußert sich auch RÖSSL (1990).

Bei der explorativen Forschung unter Verwendung eines theoretischen Bezugsrahmens dient die Theorie darüber hinaus dem **Entdeckungszusammenhang**. Mit Hilfe der Theorie sollen verborgene Zusammenhänge "aufgespürt" und dann durch qualitative Forschungsmethoden empirisch belegt und konkretisiert werden. Das Hauptaugenmerk gilt mithin der Frage, welche neuen Perspektiven die Theorie auf die Problemursachen eröffnet.

Nach RÖSSL (1990, S.99) dient der theoretische Bezugsrahmen auch einem intersubjektiv nachvollziehbaren **Hypothesenbildungsprozeß**. Er dokumentiert damit gleichzeitig auf eine strukturierte Art das Vorverständnis des Forschers. Durch diese **Strukturierung des bereits vorhandenen Wissens** und der vermuteten Problemursachen wird der Forschungsablauf transparent gemacht. Aus diesem Grund wurden die Arbeitshypothesen, wie sie zu Beginn der zielgerichteten empirischen Arbeit bestanden, im Kapitel 3 explizit dargestellt. Ein weiteres Kennzeichen der Arbeit mit einem theoretischen Bezugsrahmen ist die **Offenheit für die Konkretisierung** der theoretischen Aussagen sowie ihre Veränderung und Ergänzung im Ablauf des Forschungsprozesses. So werden die Inhalte und Erklärungsfaktoren des theoretischen Bezugsrahmens durch die Auswertung des empirischen Materials im Kapitel 5 konkreter und problemspezifisch beschrieben.

KIRSCH (1984, S.760) sieht den Vorteil dieses Konzepts im Vergleich zum deduktiven Modelldenken quantitativer Forschungsprozesse in seiner größeren **Praxisnähe**. Der theoretische Bezugsrahmen bringt Ordnung in die komplexe Umwelt des Praktikers und regt somit zur systematischen Analyse der Probleme an, ohne die Realität in einer Art zu vereinfachen, die der Realität nicht mehr gerecht wird, wie dies bei mathematisierbaren Modellen oftmals der Fall sei.

Der theoretische Bezugsrahmen dieser Arbeit ist in Kapitel 3 (siehe Abb. 3.2, S.71) beschrieben. Nach KUBICEK (1975, S.78) strebt man mit der Bearbeitung des theoretischen Bezugsrahmens drei Klassen von Aussagen an:

**1. Begriffsdefinitionen** (terminologische Aussagen)

Erstens muß das begriffliche Instrumentarium zur Formulierung der als relevant erachteten Phänomene erarbeitet werden. Dies sind hier die organisations- und transaktionskostentheoretischen Begriffe und ihr Bezug zum Ökomarketing (siehe Kap. 2).

**2. Struktur des Bezugsrahmens** (Beschreibung der Problemsituation)

Zweitens sind Aussagen zur Beschreibung und deskriptiven Diagnose der Problemsituation erforderlich (Darstellung der Akteurssicht und Marktstruktur in Kap. 3.1 und Beschreibung der Problemsituation in Kap. 1).

### 3. Theorie über Ursachen und Wirkungen im System

Drittens sollen die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Größen des Konzepts im Hinblick auf Annahmen über Ursache-Wirkungsbeziehungen geklärt werden (siehe Kap. 2). Der dritte Schritt ist in der vorliegenden Arbeit in zwei Teilschritte untergliedert, nämlich in die Theorie zur Erklärung der Marktstruktur und der Organisationsformen und die "Theorie" zum subjektiven Verhalten der Akteure bei der Organisationsformwahl (siehe Kap.3).

Als Fazit ist festzuhalten, daß eine theoriegeleitete, qualitative Sozialforschung in Expertengesprächen und -interviews der Zielsetzung angemessen ist. Das qualitative Vorgehen dient der Konkretisierung und Verbesserung des theoretischen Erkenntnisstands über die Organisationsprobleme im (Öko-) Marketing. Die Ergebnisse liefern zudem Bausteine für die Untersuchung von Entscheidungen in Wirtschaft und Politik (siehe Kap. 6.4 und 6.5).

### 4.3 Auswahl der Interviewpartner

Bei der Auswahl der Interviewpartner orientierte ich mich an der von MEUSER und NAGEL (1991, S.443) entwickelten **Definition von Experten**. Danach werden Personen als Experten angesehen, die:

- in irgendeiner Weise Verantwortung für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung tragen oder
- über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügen.

Experten zeichnen sich durch ein bestimmtes Fachwissen aus. Die Experten interessieren als Funktionsträger innerhalb des untersuchten organisatorischen Kontextes. In meiner Arbeit interessierten mich das Praxiswissen und die Problemwahrnehmung von Wirtschaftssubjekten, die in der Vermarktung von ökologischen Lebensmitteln tätig sind.

Eine Vielzahl von Verarbeitern, Absatzmittlern und Absatzhelfern in der Vermarktungskette könnten als Interviewpartner berücksichtigt werden (siehe Abb. 3.1, S.68). Daher mußte eine Auswahl erfolgen, die den Forschungszwecken am besten gerecht wird und geeignet ist, die typischen Strukturen in der Vermarktungskette zu repräsentieren. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte als zweckgerichtete Auswahl mittels "**theoretical sampling**". Beim "theoretical sampling" sucht der Forscher typische Personen entsprechend seinen Vorkenntnissen und seinem theoretischen Vorverständnis für seine Interviews heraus (Lamnek 1993, S.92, S.148).

Der **Umfang der empirischen Forschung**, d.h. die Zahl der Probanden, war auf ein realisierbares Maß zu beschränken, weil mit dem Forschungsansatz pro Interview ein arbeitsintensiver Vorbereitungs- und Auswertungsprozeß verbunden ist. Eine zu große

Zahl von Interviews ist auch nicht erforderlich, wie CURRLE (1994, S.209) in der Reflektion seiner qualitativen Forschung feststellt: „die gewählte Vorgehensweise zielt nicht auf Repräsentativität, sondern auf Typisches, das durchaus schon in wenigen Interviews zutage tritt.“

Das **Hauptkriterium für die Auswahl der Interviewpartner** war die Relevanz eines Akteurs für die Erschließung der großstrukturierten Absatzkanäle des konventionellen Lebensmitteleinzelhandels oder überhaupt für die Erschließung neuer Absatzpotentiale. Dementsprechend wurden Ökomarketing-Manager von Supermarktketten, spezialisierte Groß- und Zwischenhändler und große Erzeugergemeinschaften herausgesucht. Auch Verarbeitungsunternehmen wurden befragt, weil sie den Marktaufbau und damit den Handel mit beeinflussen (Zahl der Interviews nach Absatzstufen siehe Tabelle 4.1). Eine zweite bei der Auswahl bevorzugte Gruppe waren die Vertreter regionaler Vermarktungsbemühungen von Ökoprodukten in Berlin-Brandenburg, weil geprüft werden sollte, ob bei Regionalvermarktungsprojekten aufgrund ihrer geringen Umsätze Organisationsprobleme besonders prekär werden können.

In der empirischen Auswertung (Kap. 5) wurden **Interviews und Gespräche mit 23 Akteuren in vier Marktstufen** berücksichtigt (siehe Tabelle 4.1). Neben den problemzentrierten Experteninterviews wurden also auch die Informationen aus den offen geführten Gesprächen genutzt.

**Tabelle 4.1: Anzahl der Interviews und Gespräche nach Marktstufen**

<b>Marktstufe</b>	<b>Theoriegestützte themenzentrierte Interviews</b>	<b>Ausführliche (offene) Gespräche (alle &gt; 1 h Dauer)</b>
Große Erzeugergemeinschaften	5 Interviews	3 Gespräche
Verarbeitungsunternehmen		7 Gespräche
Großhandelsstufe für Ökoprodukte	2 Interviews	1 Gespräch
Management Ökomarketing, konventionelle LEH-Ketten	4 Interviews	1 Gespräch

Bei den Experteninterviews wurden besonders die für das Ökomarketing zentral verantwortlichen Manager großer Supermarktketten (4 Interviews und 1 Gespräch) sowie besonders große und innovative Erzeugergemeinschaften (5 Interviews und 3 Gespräche) berücksichtigt. Die Verarbeitungsunternehmen wurden nur durch offen geführte Gespräche befragt (7 Gespräche). Die Groß- und Zwischenhandelsstrukturen waren durch drei Fälle vertreten (2 Interviews und 1 Gespräch). Auf jeder Marktstufe wurden ein oder

zwei Gespräche in Österreich geführt, um einen Vergleich mit der Situation in Deutschland anstellen zu können (siehe Kap. 5.6). Durch die Auswahl konnte die Sichtweise der anbietenden und der nachfragenden Seite im Transaktionsgeschehen der Vermarktungskette beschrieben werden.

Landwirtschaftsbetriebe wurden nicht befragt, da für die Markterschließung großstrukturierter Absatzkanäle selbst sehr große Landwirtschaftsbetrieb selten eine Rolle spielen. Die Gespräche mit den Leitern der Erzeugergemeinschaften gaben aber Aufschluß über das Verhalten der Landwirte. Für die Untersuchung war es von Interesse, wie die Landwirte ihre Erzeugergemeinschaften im Vergleich zum Erfassungshandel und verarbeitenden Einrichtungen wie Molkereien und Mühlen wahrnehmen.

## **4.4 Vorgehensweise in den themenzentrierten Experteninterviews**

### **4.4.1 Themenzentrierte Interviewführung**

Der erste Schritt der Problemexploration erfolgte über offen geführte Expertengespräche. Im zweiten Schritt wurde als stärker systematisiertes und problemorientiertes Verfahren der Erkenntnisgewinnung das themenzentrierte Experteninterview eingesetzt. Meine Methode der themenzentrierten Interviewführung orientierte sich an der Methode des "problemzentrierten Interviews" nach LAMNEK (1993, S.74ff.) und am Vorgehen von CURRLE (1994). Die Hauptarbeit galt der Methodenanwendung in der Erstellung des Interviewleitfadens, den Überlegungen zur Auswertung und der Auswahl der Interviewpartner. Das bestehende wissenschaftliche Konzept und die Arbeitshypothesen sollten im Interview überprüft und durch die geäußerten Ansichten der Erzählenden eventuell modifiziert werden. Die Vorformulierung theoretischer Kategorien in Experteninterviews entspricht dem Vorgehen von MEUSER und NAGEL (1991, S.454) in der Organisationsforschung.

### **Konflikt zwischen theoriegeleiteten Ansatz und Offenheitsprinzip**

Das qualitative Paradigma fußt auf einem radikalen Offenheitsanspruch, um die Einflußnahme des Interviewers auf den Interviewten zu minimieren und um so die Reproduktion von "Vorurteilen" zu verhindern. Durch den theoriegeleiteten Ansatz entsteht ein Widerspruch zum Offenheitsanspruch, weil der Forscher mit einem Erklärungsansatz in das Gespräch eintritt.

„Dieser Widerspruch wird dadurch aufzulösen versucht, daß die theoretische Konzeption des Forschers gegenüber den Bedeutungsstrukturierungen des Befragten offen bleibt. Stellt sich in der Konfrontation mit der sozialen Realität heraus, daß das Konzept unzureichend oder gar falsch ist, wird es modifiziert, revidiert und erneut an der Wirklichkeit gemessen.“ (Lamnek 1993, S.75)

Diesem Problem ist außerdem entgegenzuhalten, daß **der radikale Offenheitsanspruch eine Fiktion** darstellt, denn man geht immer mit einer Vorstellung von der Wirklichkeit in ein Gespräch hinein. Es gilt diese Vorstellung explizit zu machen und der Sichtweise des Gesprächspartners gegenüber aufgeschlossen zu sein, denn diese will man ja erforschen. Der theoriegeleitete Ansatz wird folglich der Tatsache gerecht, daß der Forscher immer mit einem Vorwissen und mit Vorannahmen ins Feld gehen wird. Darüber hinaus muß er im Experteninterview ein fachliches Wissen aufweisen, um als Gesprächspartner sozial akzeptabel zu sein (Meuser und Nagel 1991).

Ich ging in den Experteninterviews mit dem Problem flexibel um, indem ich dem freien Erzählfluß der Interviewten vor allem bei der Darstellung von konkreten Beispielen großen Raum gewährte und vom Interviewleitfaden abwich, wenn sich eine wichtige neue Spur ergab oder ein Problem durch Nachfragen präzisiert werden konnte. So wurde das Interview in Interaktion mit den Gesprächspartnern dynamisch strukturiert.

Wichtig war es mir, zu Gesprächsbeginn eine **Vertrauensatmosphäre** herzustellen und den Befragten zum Gespräch zu motivieren, indem ich auf aktuelle Vorgänge im Öko-markt einging. Zu Beginn standen offene Fragen zur Entwicklung der Geschäfte im Ökomarkt und zur Einschätzung von Organisationsproblemen. Auf die Zielsetzung des Interviews war bereits im Anschreiben an die Unternehmen und bei Telefonaten hingewiesen worden.

Bei **Interviews mit Führungskräften** ist es besonders wichtig, auf die **Motivation** zu achten. Nach RUBINS sind dafür im wesentlichen zwei Gründe anzuführen: „First, **elites may assume interviewers are like journalists**, who are to be manipulated or used but never fully trusted. Second, elites often limit the length of interview, because their **time is too valuable to spend in long discussions**. Short interviews make it difficult to build trust slowly.“ (Rubin/ Rubin 1995, S.112). Es mußte also durch motivierend wirkende Eingangsfragen das Interesse der Befragten geweckt werden. Häufig äußerten sich die Experten nach dem offiziellen Gesprächsteil positiv über die Anregungen, die ihnen das Thema “Organisationsprobleme“ und die Nachfragen gegeben hatten.

In den Interviews wurde von mir auch auf **eigene Ansichten** hingewiesen. Die ausführlichere Diskussion eigener Hypothesen zu den Organisationsproblemen erfolgte aber immer erst als Ergänzung zu den Ausführungen des Interviewten oder am Ende des Gespräches. Ziel dieser Reihenfolge war es, neuen Phänomenen auf die Spur zu kommen und eine Theorieverzerrung des empirischen Materials zu vermeiden und dennoch die eigenen Hypothesen zur Diskussion zu stellen und offenzulegen.

Ein Problem bei der Durchführung von Interviews ist oftmals der Unterschied zwischen Meinungen (Theorie der Befragten, wie die Wirklichkeit zu erklären ist) und Erfahrungen. Darum ist es immer notwendig, um **Konkretisierung** zu bitten. Im Erzählen oder Darstellen konkreter Projekte und Erfahrungen wird man näher an die Realität des Befragten herankommen als bei der Frage nach allgemeinen Einschätzungen (Lamnek 1993,

S.68f.). Da auch Meinungen dazu beitragen können, z.B. die Relevanz eines Problems kennenzulernen, soll auf sie aber auch nicht verzichtet werden.

Eine Beeinflussung der Ergebnisse wurde zusammenfassend durch folgende Maßnahmen, so weit möglich, vermieden:

- Offen strukturierter Gesprächsbeginn.
- Fragetrichter von offenen Fragen zu speziellen Fragen nach Maßgabe des theoretischen Bezugsrahmens und der Arbeitshypothesen.
- Flexibler Umgang mit Erzählelementen und Nachfrage nach Konkretisierungen, insbesondere Beispielen des Interviewten und interaktive Gesprächsstrukturierung.
- Offenlegung der eigenen Meinung und Hypothesen zu Gesprächsende.

### **Interviews als hermeneutischer Prozeß**

Bei der gewählten Vorgehensweise hat die **Entdeckung neuer Phänomene und Erkenntnisse** im Verlauf der Untersuchung Vorrang vor der Vergleichbarkeit von Untersuchungsergebnissen. Die Interviews wurden daher nicht alle auf einen Schlag durchgeführt, sondern die Erkenntnisse aus vorhergehenden Interviews konnten in folgende Interviews miteinfließen. Dazu wurde der Interviewleitfaden fortlaufend an neue Erkenntnisse angepaßt. Z.B. fragte ich zunehmend nach der Bedeutung von Geschäftsbeziehungen, weil sich diese als ein wichtiger Faktor erwiesen. Das primäre Ziel war es, ein möglichst umfassendes Bild und viele Informationen zu gewinnen. Dadurch gewinnt die Arbeit einen prozessualen Charakter, denn mit dem sich wandelnden Vorverständnis ändern sich auch die Interviews, was als **Vorgehen im hermeneutischen Zirkel** bezeichnet wird. Dieser hermeneutische Prozeß in der Gesamtuntersuchung entspricht Ausführungen von BOKELMANN (1987, S.24) zur Arbeit mit einem theoretischen Bezugsrahmen:

„Ausgehend von einem aus der Literatur und ersten Beobachtungen entwickelten `theoretischen Bezugsrahmen´ wird eine sukzessive empirische Präzisierung angestrebt, das heißt, daß in einem kontinuierlichen Prozeß Daten gewonnen, ausgewertet und neuere präzisere Fragen an die Realität gestellt werden.“

### **Umgang mit unbewußtem und implizitem Wissen**

Ein besonderes Problem ergibt sich aus der (tiefen-) psychologischen Erkenntnis, daß Menschen nur ein geringer Anteil ihres Verhaltens bewußt ist und das Kommunikation voller Mißverständnisse ist (Schulz v. Thunen 1981). Auch für die vorliegende Untersuchung war davon auszugehen, daß lückenhafte Antworten gegeben werden, weil den befragten Wirtschaftsakteuren die Ursachen ihres Verhaltens zum (großen) Teil unbewußt sind. Aufgrund des eingeschränkten Rationalverhaltens wurde von mir als Arbeitshypothese (Kap. 3) vermutet, daß die Organisationsentscheidungen nicht einem rein ra-

tional erklärbaren Kalkül entspringen und daher die subjektive von der objektiven Organisationsformwahl unterschieden werden muß.

Dennoch wird ein erfolgreicher Unternehmer oder Manager immer versuchen, die Folgen seiner Handlungen rational zu analysieren. Es ist plausibel, anzunehmen, daß er anstrebt, sich rational zu verhalten, weil davon sein wirtschaftlicher Erfolg abhängt. Daher sind die Aussagen in Experteninterviews von einem höheren Reflexionsgrad geprägt als in allgemeinen psychologischen Interviews.

Diesem Argument steht entgegen, daß aufgrund der Komplexität des Geschäftsalltags für eine fundierte Reflexion der Entscheidungen oft die Zeit fehlt. Es ist also auch von vielen unbewußten oder intuitiv aus Erfahrungswissen gespeisten Entscheidungen und Handlungen auszugehen und somit zu vermuten, daß die Akteure am Markt vermutlich oft nach Versuch und Irrtum bzw. Intuition handeln und sich nur teilweise ihrer Entscheidungskalküle bewußt sind. Sie sind erfolgreich, wenn ihre (intuitiven) Entscheidungen den "objektiven Gegebenheiten" gerecht werden und sie sich den objektiven Regeln gemäß verhalten im Vermarktungssystem.

Aufgrund der eben angestellten Abwägungen ist den Aussagen der Interviewten zwar ein überdurchschnittlich großer Reflexionsgrad beizumessen, aber es müssen im Interview im Gesprächsverlauf auch **verdeckte Zusammenhänge** erschlossen werden. Zudem ist zu vermuten, daß manche Erfolgsfaktoren den befragten Akteuren als so selbstverständlich erscheinen, daß sie ohne "aufdeckendes" Nachfragen im Interview nicht benannt werden würden. Z.B. kann die Tatsache, daß die Beziehungsfähigkeit im Geschäftsleben eine große Rolle spielt und den Faktor Unsicherheit ausgleichen hilft, als so selbstverständlich erscheinen, daß einige Interviewte das Thema nicht ansprechen würden.

Dieses Vorgehen ähnelt stark der "objektiven" Hermeneutik (Lamnek 1993, S.218), bei der man von unbewußten Handlungen bei den Befragten ausgeht. Den Gegenpol bildet die "deskriptive" Hermeneutik, wie sie CURRLE (1994, S.72ff.) verwendet und die alleine von der Aussage des Befragten ausgeht.

#### 4.4.2 Aufbau des Interviewleitfadens

Dem theorieleiteten Forschungsansatz entsprechend wurde der Interviewleitfaden auf der Basis der Arbeitshypothesen und des theoretischen Bezugsrahmens aufgebaut. Der **Leitfaden bildete das Bindeglied zwischen theoretischem Vorwissen und Empirie** (vgl. Balderjahn et al 1997). Aus der Theorie wurden also die Hypothesen und aus den Hypothesen die Leitfadenfragen abgeleitet:

Theoretischer Bezugsrahmen  $\Rightarrow$  Arbeitshypothesen  $\Rightarrow$  Leitfadenfragen

Der Leitfaden wurde als **Fragentrichter** konzipiert, der vom offenen zum speziellen Gespräch führt:

- Erst wurden allgemeine Fragen zum Unternehmen, zum Ökomarkt, Ökomarketing und zu Problemen der Markterschließung (v.a. den Barrieren im organisatorischen Bereich) gestellt.
- Danach erfolgte eine Einengung auf Fragen zu den Transaktionsmerkmalen des theoretischen Bezugsrahmens, wie Unsicherheit und Spezifität in Ökomarketingprojekten.
- Dabei hatten Fragen zu Erfahrungen mit Opportunismus ein besonderes Gewicht, und es wurde nach Absicherungsmöglichkeiten und Organisationsformen gefragt.
- Insbesondere sollte beschrieben werden, wie sich der Aufbau neuer Geschäftsbeziehungen bei langfristigen Projekten gestaltet.
- Im konventionellen Lebensmittelhandel wurde nach Erfahrungen mit Erzeugergemeinschaften und anderen vertikalen integrierten Organisationsformen gefragt.
- Bei Erzeugergemeinschaften und Zwischenhandelsstufen wurde nach Erfahrungen mit der Markterschließung im konventionellen Lebensmittelhandel gefragt.

Wie oben dargestellt, wurde der Interviewleitfaden von Gespräch zu Gespräch abgewandelt und in einem hermeneutischen Prozeß geändert. Der Leitfaden umfaßte zuletzt 3 Seiten (siehe Anhang 3, S.249). Der **Interviewleitfaden gliedert** sich wie folgt:

- I. Zum Unternehmen
- II. Einschätzung der Perspektiven des Ökomarkts
- III. Erfahrungen mit der Umsetzung von Ökomarketingprojekten
  - vor allem Erfahrungen im Absatzkanal Supermärkte
- IV. Fragen zu den Transaktionsmerkmalen in Ökomarketingprojekten
  - Faktoreinsatz / Investitionen (Faktorspezifität)
  - Unsicherheit (externe und interne)
  - Häufigkeit
- V. Thema Absicherung
  - Erfahrungen mit Geschäftsbeziehungen
  - Organisationsformen
  - Ökomarktspezifika
- VI. Erfahrungen mit Erzeugergemeinschaften



Die Experteninterviews wurden auf Kassetten aufgenommen und anschließend transkribiert. Die Gespräche dauerten zwischen einer und zwei Stunden, die meisten eineinhalb Stunden. Nach jedem Interview wurde zusätzlich zur Tonbandaufnahme ein **Gedächtnisprotokoll** (vgl. Currie 1994, S.87) mit Angaben zur Atmosphäre der Interviewsituation, zu Eindrücken von der befragten Person und ihrer beruflichen Situation und zu besprochenen Themen und sowie zu ersten Interpretationen angelegt. Durch das Gedächtnisprotokoll lassen sich Informationen aus den Vor- und Nachgesprächen sowie der nichtverbale Eindruck vom Gesprächspartner festhalten, z.B. welche Einstellung zum Ökomarketing und zum Interview er hat. Außerdem kommen häufig wichtige Ideen oder Einsichten bereits im Gespräch auf, die es festzuhalten gilt.

#### 4.5 Auswertung der qualitativen Interviews

Die Vorgehensweise bei der Auswertung lehnt sich wiederum an die Methode des problemzentrierten Interviews nach LAMNEK (1993, S.74ff.) und die bei ihm beschriebene Inhaltsanalyse (S.107ff., S.205ff.) sowie an das Vorgehen von CURRLE (1994, S.86ff.) an. Außerdem wurden die Vorgehensweise von JUNGBAUER-GANS (1988, dargestellt in Lamnek 1993, S.114ff.) und die Textanalyse nach HEINZE (1992, S. 64ff.) herangezogen.

Die Auswertung erfolgte **primär anhand der Kriterien und Fragen des Interviewleitfadens** (siehe Tabelle 4.2). Diese Vorgehensweise erleichterte es, den Überblick in der Fülle des Materials zu gewinnen. Parallel zur ersten Systematisierung wurden Kernaussagen und besondere Textpassagen sowie wichtige **eigene Interpretationen** jeweils gleich als Auswertungstext niedergeschrieben. So kam es parallel zu einem systematischen Durcharbeiten der Interviews und dem kreativen Deutungsprozeß, den LAMNEK (1993, S.124) wie folgt beschreibt:

„In der Auswertung geschieht eine Deutung oder Interpretation der vorhandenen Texte. Der Prozeß der Interpretation ist durch die persönliche Deutungskompetenz des Forschers und durch seine Eindrücke von den jeweiligen Interviews beeinflusst.“

Als Resultat wuchs mit der Auswertung ein erster Entwurfstext, der durch die Systematisierung und Verdichtung der Aussagen überprüft werden konnte. Zur Überprüfung diente die Themenmatrix, die für die Akteursgruppen Ökomarkenmanager großer Supermarktketten und Leiter von Erzeugergemeinschaften angelegt wurde. Die Deutung des Materials erfolgte in mehreren Wiederholungen, d.h. das empirische Material wurde mehrfach durchgesehen und theoretisch interpretiert. Damit ergibt sich **im Erkenntnisprozeß ein Vorgehen in hermeneutischen Spiralen**, in denen Deutungen und Interpretationen wiederholten Prüfungen am Datenmaterial ausgesetzt werden und die Erklärungszusammenhänge von Schritt zu Schritt differenzierter werden (Currie 1994,

S.88,89). Die Ergebnisse wurden wiederholt kritisch mit Fachkollegen diskutiert, um eine subjektive Überinterpretation zu vermeiden.

### **Übersicht der systematischen Vorgehensweise**

Im folgenden werden die Schritte des systematischen Auswertungsverfahrens vorgestellt.

1. Transkription oder Gesprächsprotokolle
2. Systematisierung der Aussagen nach den Kategorien des Interviewleitfadens und ggf. neuen Kategorien
3. Verdichtung von Aussagen durch Zusammenfassung (Paraphrasierung)
4. Themenmatrix mit Kernaussagen zu den Kategorien
5. Theoretische Interpretation / Vergleich mit den Arbeitshypothesen
6. Typisierungen von Aussagen / Themenorientierte Darstellung

### **Details der Auswertungsschritte:**

#### **Zu 1. Transkription oder Gesprächsprotokolle**

Die Experteninterviews wurden bis auf eine Ausnahme abgeschrieben. Bei den offenen Expertengesprächen wurden Protokolle angefertigt. Gesprächsprotokolle wurden auch bei den aufgenommenen Experteninterviews angefertigt. Die Interviews und Gespräche erhielten eine Nummer, die trotz Anonymisierung eine Zuordnung des Materials ermöglicht.

#### **Zu 2. Systematisierung der Aussagen nach den Kategorien des Interviewleitfadens und gegebenenfalls Aufstellung von neuen Kategorien**

Bereits beim ersten Durchlesen, in einem Fall beim Abhören, wurden die Transkripte und Protokolle absatzweise codiert, indem durch Nummern bestimmte Themen und Kriterien im Text angezeigt werden. Die Systematisierung der Aussagen erfolgte mit Hilfe der Leitfadenkriterien. Neu hinzugekommene Aspekte oder Themen wurden als Kriterien hinzugefügt. Es war also bei jedem Interview zu prüfen, ob zusätzliche Rubriken zum Interviewleitfaden notwendig waren.

Anschließend wurden die Interviews nach den Kriterien des Interviewleitfadens oder ggf. neu hinzuzufügenden Kriterien geordnet. Bei Überschneidungen von Kriterien in Aussagen, die zu verschiedenen Themenbereichen passten, wurde mit Querverweisen gearbeitet. Wörtliche Zitate, die besonders wichtig erschienen, wurden herausgehoben und teilweise in den Auswertungstext gestellt.

### **Zu 3. Verdichtung von Aussagen durch Zusammenfassung (Paraphrasierung)**

Die Zusammenfassung der Interviews und das Nachvollziehen der subjektiven Bedeutungen erfolgten möglichst in einem Schritt. Längere Aussagen wurden verdichtet, indem sie zu einem "Schlagwort" zusammengefaßt wurden (Paraphrasierung).

Zur Verschlagwortung ist es notwendig, genau nachzuvollziehen, was der Interviewte mit seiner Aussage meinte, weil es das Ziel ist, seine Problemwahrnehmung nicht zu verändern. Ausdruck für eine besondere subjektive Bedeutung ist der mengenmäßige Anteil eines Themas oder die Wiederholung von Vorfällen im Interview und emotionale Äußerungen z.B. von Freude oder Ärger. Eventuell ist die Erklärung von unklaren Aussagen mit Hilfe anderer Textstellen aus dem Interview oder durch das Hinzufügen weiterer Informationen aus seinem Umfeld oder dem Kontext des Interviews nötig. Es ist z.B. ein wichtiger Umstand, ob der Interviewte über ein Thema frei sprechen kann, ohne negative Sanktionen befürchten zu müssen.

### **Zu 4. Themenmatrix mit Kernaussagen zu den Kategorien**

Die Themenmatrix ermöglicht eine vergleichende Übersicht der Themen nach den Akteursgruppen und das schnellere Auffinden wichtiger Aussagen. So werden Informationen darüber zusammengefaßt, welche Rubriken in welchen Interviews angesprochen wurden, welche Bedeutung einem Thema beigemessen wurde und wo der Befragte einen Schwerpunkt setzte.

Die Themenmatrix ist in gewisser Weise schon ein Vorergebnis, da sie neben der übersichtlichen Darstellung der Schwerpunkte und Tendenzen der Interviews in den einzelnen Themenbereichen übergreifende Zusammenhänge erkennen hilft. Man kann dies als eine "qualitative Clusteranalyse" bezeichnen (Streiffler mündlich 1998).

### **Zu 5. Theoretische Interpretation / Vergleich mit den Arbeitshypothesen**

Die Identifizierung einer Kernaussage zu einem Thema geschieht mit Hilfe der Systematisierung und der theoretischen Vorannahmen über die Zusammenhänge. Dadurch erfolgt eine Abstraktion der text- und kontextbezogenen Interpretation auf vorab formulierte Annahmen und theoretische Erklärungsmodelle (Heinze 1992, S64ff.).

In der vorliegenden Arbeit konnten Kernaussagen einerseits durch die theoretische Interpretation gewonnen werden und andererseits "induktiv" aus neuen Erkenntnissen im Rahmen des Interviews resultieren. Die Kernaussagen sollten im Zusammenhang mit der Zielrichtung der Arbeit stehen, also den Markterschließungs- und Organisationsproblemen. Durch die theoretische Interpretation sollten die Arbeitshypothesen überprüft und konkretisiert werden. Die Interpretation erfolgte oft in mehreren Durchgängen (s.o. hermeneutische Spirale), häufig durch Diskussionen mit Kollegen oder Studenten oder den Vergleich mit anderen Befragungen und Quellen.

## **Zu 6. Typisierungen von Aussagen / themenorientierte Darstellung**

Durch die Themenmatrix und die schrittweise interpretative Durchdringung der Interviews konnte nun das Typische (Verallgemeinerbare) für die Akteursgruppen (siehe Tab. 4.1, S.96) zusammengefaßt werden. Bezogen sich die Kernaussagen vorher auf die Aussagen eines Individuums, konnte nun auf die für eine Akteursgruppe typische Kernaussagen geschlossen werden. Die typischen Sichtweisen oder Problemwahrnehmungen von Gruppen ähnlicher Tätigkeitsbereiche oder Marktstufen wurden herausgestellt. Außerdem wurden gruppenübergreifende, themenorientierte Darstellungen von Kernproblemen - z.B. die Beschreibung der Distributionsprobleme im Frischebereich - möglich.

### **Auswertungsraster**

Die Gliederung der Auswertung war am Interviewleitfaden (siehe Anhang 3) orientiert. Bei der Auswertung wurden nach Bedarf neue Kriterien hinzugefügt. Das Auswertungsraster bestand aus vier übergeordneten Rubriken:

#### **I. Situation und Probleme am Ökomarkt aus Sicht der Akteure**

#### **II. Organisationsprobleme in der Praxis (Organisationsbarriere)**

#### **III. Faktoren des theoretischen Bezugsrahmens**

#### **IV. Erzeugergemeinschaften / Horizontale Kooperationen**

Zu jeder Rubrik gab es eine Reihe von Unterpunkten. Das Auswertungsraster ist im Anhang 4 (S.253) dokumentiert.

## 5 Empirischer Teil: Auswertung der Experteninterviews

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der in den Jahren 1995 bis 1999 durchgeführten Experteninterviews und -gespräche (zur Auswahl siehe Kap. 4.3, S.95) dargestellt. Information aus den Interviews werden mit einem Kürzel für die Akteursgruppe<sup>14</sup>, der Interviewnummer und fallweise auch mit der Seite des Transkripts sowie der Zeilennummer dokumentiert (z.B. EZG I.11,S.5,Z.23). Wörtlich zitierte Interviewsequenzen sind kursiv dargestellt. Wenn kein ausführliches Transkript angelegt wurde, oder zusammengefaßte Äußerungen wiedergegeben werden, wird nur auf die Interviewnummer verwiesen. Eine tabellarische Themenmatrix der Hauptinhalte der Experteninterviews ist im Anhang 2 zu finden. Es werden auch Sekundärquellen aus Fachzeitschriften<sup>15</sup> und Literatur verwendet, um die Informationen zu ergänzen und zu überprüfen. Als dritte Informationsquelle dient eine Expertendiskussion beim Workshop zum Ökomarketing im Rahmen der “5. Wissenschaftstagung zum ökologischen Landbau an der Humboldt Universität zu Berlin“ im Februar 1999<sup>16</sup>.

### Im empirischen Teil wird folgenden Fragen nachgegangen

(siehe Kap. 1.3 “Zielsetzung“):

1. Wie ist die Vermarktungssituation für Ökoprodukte und was sind die Kaufbarrieren bei den Konsumenten aus Akteurssicht? (Abschnitt 5.1)
2. Welchen Stellenwert messen die Praktiker Organisationsproblemen bei? (Abschnitt 5.2)
3. Wie sind die theoretisch dargestellten Erklärungsfaktoren für Organisationsprobleme im Ökomarketing konkret beschaffen? (Abschnitt 5.3)
4. Welche Absicherungs- und Organisationsformen werden im Ökomarketing genutzt und warum? (Abschnitt 5.4)
5. Welchen Stellenwert haben Erzeugergemeinschaften in der Lösung von Organisationsproblemen? (Abschnitt 5.5)
6. Ist der Erfolg des Ökomarketing im LEH in Österreich durch Organisationsvorteile erklärbar? (Abschnitt 5.6)

---

<sup>14</sup> Folgende Abkürzungen werden verwendet: GH: Großhandel, LEH: Biomarkenmanager des konventionellen Lebensmitteleinzelhandels, EZG: Erzeugergemeinschaft, VA: Verarbeitungsunternehmen. Akteursgruppen und Zahl der Interviews bzw. Gespräche siehe Tab. 4.1 in Kap. 4.2.

<sup>15</sup> Verwendung finden die wöchentlichen Periodika “Lebensmittelzeitung“ (LZ) und “Aktuelle Marktinformationen, Erzeugerpreise für Produkte aus ökologischem Landbau der ZMP“, seit neuem “Ökomarkt-Forum“ genannt (ZMP EPÖ) sowie die Zeitschriften “Ökologie und Landbau“ und “biofach“.

<sup>16</sup> Die Quellenangabe lautet dann Öko-Marketing WS Feb. 99, Name, Abkürzung für das Tätigkeitsfeld. Das Tätigkeitsfeld des Experten oder die zugehörige Institution sind im Literatur- und Quellenverzeichnis unter “Workshop zum Ökomarketing“ zu erfahren.

## 5.1 Situation und Probleme am Ökomarkt aus Sicht der Akteure

### 5.1.1 Einschätzung des Marktpotentials

In der Diskussion über die Perspektiven des Ökomarktes wird häufiger die Meinung vertreten, daß bereits kurzfristig ein Marktanteil von 10% für Ökoprodukte möglich wäre, wenn die richtigen Marketingmaßnahmen ergriffen würden. Zur Zeit liegt der Marktanteil allerdings bei nur etwa 2 bis 3%. Im Rahmen der Interviews wurde daher der Frage nachgegangen, ob ein 10%iger Marktanteil für Ökoprodukte realistisch ist und worin die Ursachen für die große Differenz zwischen Ist-Situation und dem Potential liegen. Die Statements in den Experteninterviews bestätigten zumeist, daß ein solcher Marktanteil bereits relativ kurzfristig erreicht werden kann. Zumindest gilt dies für die Produktsortimente, die in Ökoqualität auch in konventionellen Supermarktketten (im weiteren auch als LEH = Lebensmitteleinzelhandel bezeichnet) angeboten werden. Dazu ein LEH-Vertreter: *„Ich denke, daß 10% Marktanteil realistisch sind, aber man muß sehen, 10% Marktanteil von was. Also nicht 10 % vom gesamten Lebensmittelhandel, sondern ich denke, 10% von wichtigen Categories.“* (LEH I.6,S.1,Z.30). Ein anderer LEH-Manager sagt: *„Also noch einmal zu diesen 10%. Es gibt ja mannigfache Untersuchungen. Ich denke, die sprechen in Deutschland und in Österreich dieselbe Sprache. Wir haben 0,5 bis 3% Hardcore-Verwender, wir haben ein Potential von 20-30% von Interessierten. Und es ist eigentlich eine Frage der Markenführung, wie leicht man diese 20-30% erschließt. Und der Preisgestaltung natürlich.“* (LEH I.4,S.1,Z.36).

Interessant ist der Vergleich mit den südlichen Nachbarländern Schweiz und Österreich, weil in diesen Ländern die Biovermarktung über den Supermarkt sehr stark entwickelt ist und das Konsumentenverhalten ähnlich wie in (Süd-) Deutschland einzuschätzen ist. In der Schweiz und in Österreich wird die 10%-Marge bereits heute bei einzelnen Gemüsearten und manchen Molkereiprodukten erreicht. Die Lebensmittelzeitung (Nr.20 vom 22.5.98, S.66) berichtet: *„Die Biomilch brachte es im Vorjahr bei der Coop [LEH-Kette Schweiz] auf rund 25% der gesamten verkauften Frischmilch.“* Der Umsatzanteil in vielen anderen Produktgruppen ist aber noch sehr gering, daher muß man solche Meldungen immer in Relation zum Gesamtmarkt betrachten. Über das Marktpotential in Österreich wird in einer Fachpublikation geschrieben: *„Der österreichische Lebensmittelhandel prognostiziert je nach Produktgruppe einen Umsatzanteil der Ökoprodukte zwischen 5 und 25 Prozent.“* (Zittmayr et al 1998, S.59). In den eigenen Experteninterviews in Österreich wurden für einzelne Produkte über die 10%-Marge hinausgehende Angaben gemacht und geschätzt, daß ein Absatzpotential für ca. 20% vorhanden ist, wenn es gelänge, die interessierten Gelegenheitskäufer durch professionelle Markenführung zu gewinnen.

Auch für Deutschland liegen Einschätzungen vor, die für Teilsortimente gute Chancen einräumen, Umsatzanteile von 10% und mehr zu erreichen: *„Tengelmann und Rewe haben diese Chance bereits ergriffen. Bei einzelnen Produkten aus dem Trocken- und Gemüsesortiment erreichen die Bioproduktlinien bereits 20% und mehr vom Gesamtsortiment. Das weitere Marktpotential scheint enorm [...]“* (Krämer; Hartling; Stadtfeld 1998,

S.64 in LZ 15). Und die Branche selbst schätzt das Potential des Ökosortiments ebenfalls positiv ein, wie eine Umfrage des Fachmagazines "biofach" ergab, die Ökoanbietern im konventionellen LEH die Frage stellte: „Wie hoch wird ihr Anteil an Ökoprodukten im Lebensmittelmarkt in 10 Jahren sein?“ Die meisten Anbieter gaben 5-10% an, die Rubrik unter 5% kreuzte niemand an. Die Coop (Schweiz) und die Famila-Kette (Soest) waren der Ansicht, daß es über 20% sein werden. (biofach Nr.17, 1998, S.8).

Einige Gesprächspartner schätzten die Marktperspektiven im Experteninterview weniger optimistisch ein, wobei sie v.a. auf die Preisbarriere (s.u. Kap. 5.1.3) und das wenig verlässliche Datenmaterial über die Umsätze am Ökomarkt verwiesen. Ein Biomarkenmanager im konventionellen LEH äußerte dazu, „*im Prinzip wird der Markt überschätzt und der Markt wird auch ziemlich gesund gebetet.*“ (LEH I.6,S.1,Z.26).

Die weit überwiegende Mehrheit der Experten und der Fachartikel spricht dem Ökomarkt aber ein weitaus höheres Absatzpotential, als das gegenwärtig realisierte zu. Der Absatz über den konventionellen LEH ist der größte Wachstumsmarkt, wie ein Erzeugergemeinschaftsleiter (EZG I.16) für seine Absatzentwicklung berichtet. Solche Aussagen der vorgelagerten Marktstufen und die Berichte über die Expansion der Umsätze mit Ökoprodukten in der Schweiz, Österreich und auch in Deutschland bei "Rewe" (siehe Kap. 1.2.1, S.5f.) untermauern die These, daß die Ökomarkterschließung in der diskutierten Größenordnung von 10% Marktanteil nur über die Supermarktketten erreicht werden kann.

## **5.1.2 Ökomarketing im konventionellen Lebensmittelhandel**

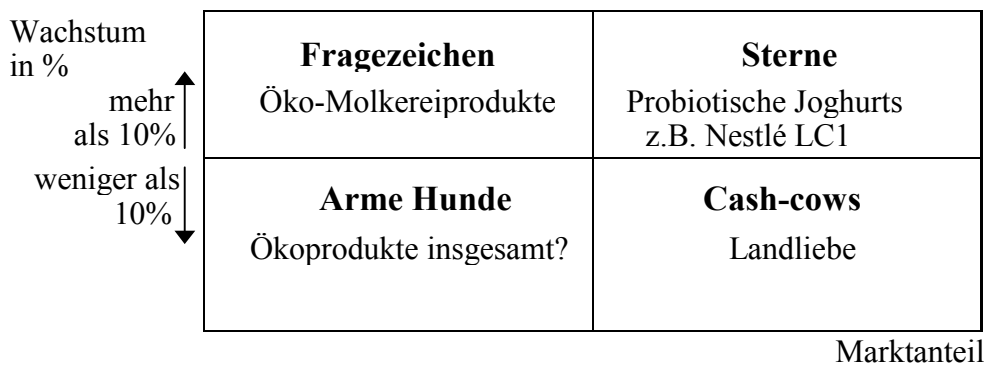
### **5.1.2.1 Konkurrenzstellung zu Premium-Lebensmittelangeboten**

Da die Erschließung des Absatzkanals Supermarkt von so großer Bedeutung ist, wird zunächst die Konkurrenzsituation von Ökoproduktsortimenten im konventionellen LEH analysiert. Das Marketing von Ökoprodukten sieht sich im konventionellen LEH einer direkten Vergleichbarkeit mit konventionellen Produkten ausgesetzt, während es im Absatz über den ausschließlich auf Ökoprodukte spezialisierten Naturkosthandel diese direkte Konkurrenzsituation am Verkaufsort nicht gibt.

Ökoprodukte stehen aufgrund ihrer Nutzenstruktur in Konkurrenz zu Produktsortimenten, die einen Umweltschutz- oder Gesundheitsnutzen oder eine naturbelassene Verarbeitung und Schadstofffreiheit versprechen (siehe Kap. 2.3). Beispielsweise sind dies Reformwarenprodukte, probiotische Joghurts, diätetische Lebensmittel, Produkte aus integriertem Anbau u.v.m.. Vieles spricht dafür, daß Ökoprodukte im Bereich Gesundheits- und Umweltschutznutzen die Qualitätsführerschaft innehaben und somit in diesem Zusatznutzenbündel den eben genannten konkurrierenden Produktsortimenten überlegen sind (siehe Kap. 2.3). Aber die mangelnde Informationsvermittlung über Ökoprodukte führt zu Zweifeln an der Glaubwürdigkeit dieser Vertrauenseigenschaften und zu

Wissensdefiziten über diese Zusatznutzen allgemein bei den potentiellen Konsumenten im Supermarktbereich (siehe Kap. 5.1.3.1).

Vergleicht man die Marktstellung von Ökoprodukten nach dem **Portfolioansatz** mit den eben dargestellten Premiumkonzepten ähnlicher Nutzenstruktur (umweltfreundlichere Produktion, Naturbelassenheit der Verarbeitung, hoher Gesundheitswert), also ähnlicher Zielgruppe, so läßt sich erkennen, daß die Entwicklung der Marktstellung des Ökosortiments noch unsicher ist. Das Marktwachstum im deutschen Naturkosthandel beträgt je nach Jahr und Informationsquelle zwischen 2,5 und 10,9% (siehe Kap. 1.2.1, S.5). Als hohes Marktwachstum gilt in der Portfoliotechnik mehr als 10% Marktwachstum. Die Stellung des Ökomarktes befindet sich - in der Sprache der Portfolioanalyse dargestellt - zwischen einem "Fragezeichen" (hohes Marktwachstum, geringer Marktanteil) und einem "Armen Hunde" (geringes Marktwachstum, geringer Marktanteil). Stabil sind beide Bereiche nicht, denn der Marktanteil von Ökoprodukten ist jeweils noch gering. Es wird weitgehend von der Investitionsentschlossenheit des Handels abhängen, in welche Richtung die Entwicklung in Zukunft gehen wird. So wird sich in den nächsten Jahren entscheiden, ob Ökoprodukte in ihrer kleinen Marktnische verharren, oder ob sie sich zum Marktführer bei Lebensmitteln im Premiumbereich entwickeln werden. Aufgrund ihrer besonderen Produkteigenschaften steht einer guten Marktposition bis hin zur Marktführerschaft im Premiumbereich aus Marketingsicht nichts entgegen.



**Abbildung 5.1: Portfolio der Wettbewerbsstellung von Öko- Molkereiprodukten im Lebensmittel-Premium-Segment**

### 5.1.2.2 Ziele und Strategien des konventionellen LEH beim Ökomarketing

Der konventionelle LEH kann durch den Einstieg in das Ökomarktsegment an Umweltschutz interessierte und gesundheitsorientierte Nachfragergruppen für sich erschließen oder stärker an sich binden. Beide Kaufmotive haben in den letzten Jahren an Bedeutung stark gewonnen (Schade 1997). Die Supermarktketten führen Ökomarketing aber aufgrund weitreichenderer Ziele durch. Vor dem Hintergrund der vielen Lebensmittel-skandale haben Supermärkte ein Interesse, das Vertrauen der Konsumenten zurückzu-



gewinnen und Sicherheitskompetenz zu demonstrieren. Sie wollen durch Ökomarketing nicht nur eine spezielle Nachfrage nach diesen Produkten befriedigen, sondern das **Gesamtimage** ihres Lebensmittelangebots bei den Konsumenten verbessern (LEH I.4; I.5; EZG I.11 u.a.) (siehe Kap. 5.1.2.3 “Nutzen des LEH“ und Kap. 5.1.3 “Kaufbarrieren“). Darüber hinaus sind die Bioeigenmarken der großen Supermarktketten Teil einer allgemeinen **Eigenmarkenstrategie** des Handels, also als Teil übergeordneter strategischer Überlegungen zu verstehen. Dies zeigt folgende Interviewsequenz:

*„[...] Ziel des Handels ist, daß wir unsere Handelskompetenz durch Eigenmarken unterstreichen wollen. Wir wollen durch die Eigenmarken uns gegenüber dem Wettbewerb herausstellen, weil die Eigenmarken das Phänomen haben, daß ich sie nur bei mir in den Läden verkaufe und nicht beim Mitbewerber. Und das zweite ist, wir wollen ein bißchen den Engländern nacheifern, die enorm hohe Umsatzrenditen haben im Handel, und diese Umsatzrenditen werden auch teilweise der hohen Eigenmarkenpräsenz zugeschrieben. Man muß folgendes wissen: Im deutschen Lebensmitteleinzelhandel werden Umsatzrenditen von etwa ein Prozent geschrieben. In England liegen diese Renditen bei drei, vier, fünf, in Einzelfällen gar bei sechs, sieben Prozent.“* (LEH I.5,S.6,Z.19)

Ein weiterer möglicher strategischer Vorteil ergibt sich, so derselbe Interviewpartner, aus der Chance mit einer Handels-Biomarke die **erste Frische-Premium-Marke im Obst- und Gemüsebereich** zu werden. *„Wir haben im Obst- und Gemüsebereich eigentlich keine Markenbildung. Wir kennen zwar im Extremfall eine globale Marke, das ist die "Chiquita-Banane", wir kennen vielleicht auch hier und da noch andere Marken wie "Dole" oder was auch immer; wir kennen aber beim Obst und Gemüse in der Regel nur Herkunftsbeschreibungen.“* (LEH I.5,S.7,Z.2)

Und weiter sieht er einen Zusammenhang mit dem erwünschten Gesamtimageeffekt: *„Im Obst- und Gemüsebereich haben wir den ersten Sortimentsbereich, wo wir keine Herstellermarken vor unser Nase haben, sondern wir können uns mit Eigenmarken erstmalig als Händler profilieren. Und wenn Sie sich profilieren wollen, müssen Sie ein bestimmtes Produktversprechen formulieren. Und hier ist das Produktversprechen "ökologischer Landbau" geradezu ideal. D.h., der Händler, der es schafft, im Obst- und Gemüsebereich eine echte ökologische Eigenmarke erfolgreich zu positionieren, wird mittelfristig enormen Imagegewinn haben.“* (LEH I.5,S.7,Z.25)

Man rechnet sich also im LEH mit Bioeigenmarken Chancen aus, sich einen strategischen Vorteil am Markt zu verschaffen, der über die Erschließung der Ökokäuferschichten hinaus geht, indem man einen **Imagegewinn** als Anbieter von Qualität, Sicherheit (vor Lebensmittelskandalen) und exklusiven Premiumhandelsmarken erzielt. Durch diese Image- und Sicherheitseffekte erhofft man zumindest, eine erhöhte Kundenbindung zu gewinnen. Der konventionelle LEH will das Bio-Marktsegment somit nicht nur erschließen, um die Nachfrage nach den Zusatznutzenbereichen Umweltschutz und Gesundheit abzuschöpfen, sondern gerade auch um Sicherheitskompetenz zu demonstrieren und Vertrauen zurückzugewinnen. Bei Eigenmarkenstrategien ist das Ökomarketing nur ein Teilaspekt des übergeordneten Ziels, sich als Premiumhändler am Markt zu positio-

nieren und von der Konkurrenz abzuheben. Außerdem erzielt man mit Ökoprodukten bei gleichen Prozentmargen eine absolut höhere Spanne als mit den vergleichbaren konventionellen Lebensmitteln (LEH I.5., S.13, Z.4).

### Strategieansätze für Ökoprodukte im konventionellen LEH

Viele Supermarktketten gehen mit **defensiven Strategien** an die Entwicklung ihrer Ökosortimente heran. Ein Beispiel hierfür ist die älteste Biohandelsmarke in Deutschland, die Marke "Naturkind" von "Tengelmann". In der Produktentwicklung ist diese Eigenmarke mit einem breiten und qualitativ ansprechenden Angebotssortiment recht fortgeschritten, aber die Kommunikationspolitik ist nur wenig entwickelt worden. Vom Werbeetat her betrachtet, ist "Naturkind" als eine Low-Budget-Marke zu bezeichnen. Die geringen Aufwendungen in der Werbung führen dazu, daß die Verbraucher über die Echtheit von "Naturkind" im Zweifel sind oder diese Marke nicht bzw. nicht als Biomarke kennen (eigene, nichtrepräsentative Befragungen). HAMM et al (1997b, S.30) sprechen von einer kommunikativen Schwäche bei der Handelsmarke "Naturkind". Daher dürfte von diesem Ökomarketingengagement kaum ein Imageeffekt auf das Gesamtunternehmen "Tengelmann" beim Verbraucher ausstrahlen. Das Imagepotential bleibt also weitgehend ungenutzt.

Nennenswerte Marketinginvestitionen in der Kommunikationspolitik ihrer Bioeigenmarke scheint von den deutschen LEH-Ketten bislang nur "Rewe" zu tätigen<sup>17</sup>. „Die Zeitschrift "biofach" (1998 Nr.17, S.10) berichtet, daß mit aufwendigen Doppelseiten in verschiedenen Zeitschriften wie Spiegel, Brigitte und Eltern für Füllhorn geworben wurde. Im Vergleich zu den Aktivitäten der größten österreichischen Handelskette "Billa" ist auch dieses Engagement noch bescheiden. Die Bioeigenmarke "Ja!Natürlich" wurde über alle wichtigen Medien (TV, Zeitungen, Plakate) **offensiv beworben** und war - zumindest eine Zeit lang - dauernd präsent in der Öffentlichkeit (eigene Beobachtungen 1996, 1998; Zenner, 1998, S.44). Außerdem ist das Mehrpreisniveau der Biomarke bei "Billa" mit durchschnittlich 20% moderat (Zenner, 1998, S.47). (siehe auch Kap. 5.6 "Ökoboomb in Österreich", S.194)

Für die drei genannten LEH-Ketten faßt die folgende Tabelle wichtige Komponenten ihrer Ökomarketingstrategie zusammen. "Tengelmann" verfolgt eine defensive, vorsichtige Strategie, die durch relativ hohe Mehrpreise und geringe Werbeaufwendungen gekennzeichnet ist. "Rewe" befindet sich mit ihrem Vorgehen in einem mittleren Bereich von Werbeaufwendungen und achtet bei wichtigen Eckprodukten wie Ökomilch auf ein moderates Preisniveau. Dies läßt sich als moderat offensive Ökomarketingstrategie charakterisieren. Die größte österreichische Supermarktkette "Billa" hingegen hat sehr

---

<sup>17</sup> Eine rasche Veränderung ist jederzeit möglich. Im Herbst 1999 ist z.B. die EDEKA-Gruppe mit einer neuen Bioeigenmarke am Markt aufgetreten. Über das Engagement der Kette im Ökomarketing können aber noch keine Aussagen gemacht werden.

stark in das Ökomarketing investiert. Dies gilt sowohl für die angebotene breite Produktpalette zu relativ moderaten Mehrpreisen als auch für die Kommunikationspolitik mit hohen Werbeaufwendungen über alle bedeutenden Medien.

**Tabelle 5.1: Strategieansätze für Ökoprodukte im konventionellen LEH**

<b>Supermarktkette (&amp; Biohandelsmarke)</b>	<b>Preispolitik</b>	<b>Kommunikationspolitik</b>
Tengelmann (Naturkind) <b>defensive Strategie</b>	relativ hohe Mehrpreise	geringe Werbeaufwendungen
Rewe (Füllhorn) <b>moderat offensive Strategie</b>	relativ hohe Mehrpreise außer bei wichtigen Eck- produkten	mittlere Werbeaufwendungen (Anzeigen)
Billa (Ja!Natürlich) (Österreich) <b>offensive Strategie</b>	moderate Mehrpreise	hohe Werbeaufwendungen (alle Medien)

Quelle: Zusammenstellung nach eigenen Erkenntnissen und Marktbeobachtungen

Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangt aktuell eine Studie des FiBL (Schweiz): Neben "Billa" werden im deutschsprachigen Raum "Karstadt" und "Tegut" zu den Vertretern einer "Maximum-Strategie" im Ökomarketing gezählt, während "Rewe", "Tengelmann", "Metro" und "EDEKA" eine "Basis-Strategie" mit niedriger Kunden- und Artikelbetreuung bescheinigt wird. (zitiert in ZMP Ökomarkt Forum Nr. 39, 2000, S.7).

### 5.1.2.3 Bewertung des Nutzens von Ökomarketing im konventionellen LEH

Die Bewertung des Erfolgs des Ökomarketing hängt davon ab, welchen Wert man dem Imagenutzen beimißt, d.h. welche Ausstrahlung auf das Image des Gesamtunternehmens erwartet wird und wie man die Entwicklungsperspektiven des Ökomarktes beurteilt.

Der **Imagenutzen** ist nicht quantifizierbar. Als sehr hoch stellt ihn folgende Interviewsequenz heraus: „*Unser Haus hat Imagewerte bekommen, die unvorstellbar sind, die mit keinem Geld dieser Welt erreichbar gewesen wären. [...] Das sind die Prämien, die unserem Haus in den Schoß gefallen sind.*“ (LEH I.4,S.17,Z.26). Der Imagetransfer auf die anderen Produkte des Supermarktes ist auch ein erklärtes Ziel anderer Handelsketten (LEH I.5; I.7). In der Starphase sind überproportional hohen Investitionen in der Kommunikationspolitik nötig. Diese Eintrittsschwelle in ein expansives Ökomarketing (siehe auch Kap. 5.3.4.1 "Rentabilitätsschwellenproblem", S.156) wird später durch Imagegewinne und steigende Umsätze aufgewogen, wie folgendes Expertenstatement zeigt:

*„Bio ist ein Zugpferd, um das Image zu verbessern, oder das Image in eine bestimmte Richtung zu bewegen und das hat diese Handelskette optimal ausgenutzt. [...] Also wenn*

*man die Werbemittel, die eingesetzt worden sind, zusammenrechnet, standen sie anfangs in keinem Verhältnis zum Absatz, d.h. es war eine überdimensionale Imageübung. Aber im Nachhinein sagt jeder, es war ganz optimal, das Image zu verändern und in der Zwischenzeit stimmen auch die Absatzzahlen. Also das Konzept ist insbesondere vom Marketing her wirklich professionell gelaufen.“ (EZG I.11,S.3,Z.31)*

Die Interviews mit den Managern der Ökomarken im Supermarktbereich (LEH I.4 - I.8) zeigen außerdem, daß die Supermarktketten, die stärker im Ökomarketing investiert haben und die entsprechend höhere Umsatzzuwächse verzeichnen können, den Imageeffekt und die Wachstumsaussichten des Ökomarktes optimistischer bewerten, als die risikoavers agierenden Supermarktketten. Es gibt einen **positiven Zusammenhang zwischen der Bewertung der Nutzenaspekte und der Investitionsbereitschaft**. Die optimistischeren Unternehmen sind auch eher bereit, mit höheren Ökomarketinginvestitionen in Vorleistung zu gehen, um den Teufelskreis aus Informationsdefiziten und Echtheitszweifeln bei den Konsumenten und den daher gering bleibenden Umsätzen zu durchbrechen. Dies erfordert auch das Vermögen, eine Durstphase hoher Anfangsinvestitionen durchzustehen.

Von der **“pessimistischeren“ Seite des LEH** wurde in den Interviews kritisch nach den Nutzen-Kosten-Relationen für eine offensives Ökomarketing im Supermarkt gefragt. Aus steigenden Umsätzen einer Bioeigenmarke allein könne ja noch nicht auf die Rentabilität geschlossen werden. Ein LEH-Manager führt dazu aus: *„Deswegen ist auch die Frage zu stellen, was bedeuten 10% Marktanteil? Unter welchen Bedingungen [, d.h. zu welchen Kosten erlange ich die]?“* (LEH I.6,S.2,Z.20). Dahinter steht die Frage, ob man die Bioeigenmarke langfristig rentabel sein wird (Rentabilitätsschwellenproblem), und ob sie den Gesamtumsatz der Handelskette vergrößert. *„Wir haben nicht unbedingt den Glauben, daß aufgrund von [Bioeigenmarken-] Werbung mehr Leute in den Laden kommen. Sondern wenn ich nicht [die Bioeigenmarke] verkaufe, verkaufe ich halt Nestlé oder Landliebe.“* (LEH I.6,S.10,Z.8). Man befürchtet also, daß die Erschließung des Ökomarktes ein Nullsummenspiel für den Handel ist, indem durch das veränderte Kaufverhalten proportional Umsatz mit konventioneller Ware verloren geht, d.h. konventionelle Produkte durch Ökoprodukte substituiert werden.

Als ein weiterer Grund für die Investitionszurückhaltung wird von Marketingexperten des LEH der allgemeine Umsatzrückgang aufgrund des **aggressiven Preiswettbewerbs** im konventionellen LEH angesehen (I.6; I.8). Abgesehen von den Discountern haben die deutschen LEH-Ketten mit Stagnation oder gar Rückgang ihrer Umsätze zu kämpfen. In solchen Zeiten geringer Ertragszuwächse bleibt kein Geld für gewagte Marketingkampagnen in Nischenbereichen wie dem Biomarkt (I.8). Die Mittel für Marketingaktivitäten seien knapp, denn: *„Wir sind massiv unter Ertragsdruck, also richtig massiv. Das ist eine Krise, die sich schon seit Jahren, seit einigen Jahren festfrißt und man versucht, überall Gelder zu kürzen.“* (I.6,S.8,Z.16). Es scheint also ein defensives Verhalten vorzuherrschen, bei dem innovative Ansätze gescheut werden. Die betroffenen Lebensmittelketten reagieren mit Sparmaßnahmen, um Kosten zu senken. Sie versuchen, im Preis-

wettbewerb mit den Discountern mitzuhalten, obwohl die qualitätsorientierten Supermarktketten in der Strategie der Preisführerschaft nicht gewinnen können, weil sie sich nicht so radikal darauf spezialisieren können wie die Discounter.

Eine CMA-Studie zum Ökomarkt belegt, daß das unterschiedliche Verhalten des LEH gegenüber dem Einstieg ins Ökomarketing in der **Risikoeinschätzung** begründet liegt. Bei der Befragung von konventionellen Lebensmittelhändler zu ihrem Interesse an der Vermarktung von Ökoprodukten zeigte sich eine interessierte und eine ablehnende Gruppe. Interessanterweise schätzten beide Händlertypen, unabhängig von Interesse oder Ablehnung, die Verbrauchewünsche hinsichtlich ökologischer Lebensmittel fast gleich ein (CMA, 1996, S.41). Aber das finanzielle Risiko, das mit Investitionen im Ökomarketing einhergeht, wurde von den Händlern, die Ökoprodukten ablehnend gegenüber stehen, höher bewertet (CMA 1996, S.50). Also wird nicht das Umsatzpotential im Ökomarkt, sondern das Risiko und die Rentabilität des Ökomarketing unterschiedlich eingeschätzt. Eine Objektivierung wird kaum möglich sein, wenn ein großer Teil der Rentabilität im schwer bewertbaren Imagenutzen begründet ist. Die pessimistische Einschätzung bestätigt sich selbst, denn eine geringe Risikobereitschaft im Ökomarketing und die daraus resultierende "halbherzige" Umsetzung von Ökomarketing führen zu geringeren Erfolgen in diesem Sektor.

Allerdings kann auch eine defensive Ökomarketingstrategie im Supermarkt gewinnbringend sein, da man an der absolut höheren Spanne der Ökoprodukte verdienen und im Marketingausgabenbereich sparen kann. Allerdings entwickelt das Ökoproduktsortiment dann keine große Dynamik und es wird nicht zu einem Imagezugpferd für das Gesamtunternehmen.

**Fazit: Der Stellenwert des Ökomarketing in der Gesamtstrategie** einer Lebensmittelkette hängt von folgenden Faktoren ab:

- Der **Bewertung des Nutzens**, der sich aus
  - dem erwarteten Imageeffekt des Ökomarketings für das Gesamtunternehmen,
  - der Beurteilung der Umsatzpotentiale für Ökoprodukte sowie
  - der erhofften höheren Kundenbindung durch das Ökomarketing ergibt.
- Der **Bewertung der Kosten**, die sich aus
  - der Risikoeinschätzung und der Risikobereitschaft, das Rentabilitätsschwellenproblem zu überwinden sowie
  - der Einschätzung der absoluten Kosten und
  - der Einschätzung der internen Substitutionsbeziehungen, d.h. der Frage, ob der Ökokonsum bloß konventionelle Produkte verdrängt oder ob er zu einem erhöhten Gesamtumsatz führt, ergibt.

Es zeigt sich, daß eine pessimistische Einstellung und ein damit verbundenes halbherziges Ökomarketing zu negativeren Erfahrungen führt, während eine optimistische Einstellung und ein volles Engagement zu positiveren Erfahrungen und somit auch Einschätzungen führt. Je offensiver die Ökomarketingstrategie und mithin das

finanzielle Engagement in der Werbung und der Preisgestaltung, desto besser entwickelt sich der Absatz der Biohandelsmarke; desto positiver fällt auch die Bewertung des Ökomarketing aus. Hier funktioniert offenbar ein sich **selbst verstärkender Kreislauf**. Es reicht aber nicht aus, das Engagement im Ökomarketing nur mit Mentalitätsunterschieden zu erklären. Dies zeigt die Analyse der Absicherungsprobleme infolge der Transaktionsdimensionen (siehe Kap. 5.3, S.129ff.).

### 5.1.3 Expertenaussagen zu den Kaufbarrieren

Die Kaufbarrieren stellen die Gründe für den Nichtkauf von Ökoprodukten trotz grundsätzlichem Konsuminteresses dar. Ein Ziel der Interviews war es, zu erfahren, wie die Kaufbarrieren von den Praktikern eingeschätzt werden und wo sie die wesentlichen Probleme für die Konsumenten sehen. Die folgende Darstellung basiert auf den Erkenntnissen zu den Kaufbarrieren, die im Kap. 2.3 (S.57) dargestellt wurden.

In manchen Experteninterviews wurde die **Zuverlässigkeit der Konsumentenforschung** angezweifelt. Dieser Grundsatzkritik wird hier nicht nachgegangen. Allerdings muß bei manchen Konsumentenbefragungen tatsächlich angezweifelt werden, ob die Befragten den Meinungsgegenstand Konsum und Konsuminteresse von Ökoprodukten eindeutig genug von ähnlichen Produkten und PseudoÖkoprodukten abgrenzen konnten. Insgesamt zeigt die Konsumentenforschung aber immer wieder ein großes Potential für den Absatz von Ökoprodukten (vgl. Kap 1.2.1 Stand der Forschung).

#### 5.1.3.1 Informations- und Glaubwürdigkeitsbarriere

Eine besondere Rolle als Kaufbarrieren spielen bei Ökoprodukten aufgrund der Nichtüberprüfbarkeit der Ökoqualität durch den Konsumenten immer die Informations- und Vertrauensprobleme. Die Informationsvermittlung muß Ökoprodukte eindeutig von PseudoÖkoangeboten und anderen Gesundheitsprodukten unterscheidbar machen.

Trotz des erhöhten Informationsbedarfs wird von Ökoproduktanbietern in Deutschland **keine offensive Kommunikationspolitik** betrieben. Ein Biomarkenmanager bezeichnet seine Marketingaufwendungen sogar als sehr gering (LEH I.6,S.10,Z.22). Dabei gilt es unmöglich, eine Marke beim Verbraucher ohne Kommunikationspolitik bekannt zu machen: „Eine Marke ist nur eine Marke, wenn sie beim Verbraucher einen Kaufimpuls auslöst, was nur durch Werbung erreicht wird.“ (EZG I.14,S.7). In der Werbewirkungsforschung wird kalkuliert, daß der Umsatz ohne Werbung monatlich um 1% sinkt (Koschnick in LZ 20, 15.5.98, S.44). Es ist demnach ein schwieriges Geschäft, im LEH Ökoprodukte ohne Werbung einzuführen und ein **Ausnahmephänomen** im Lebensmittelhandel, daß sich die Biohandels assortimente trotz fehlender Werbung positiv entwickeln.

Als Alternative zur Overhead-Werbung über Medien versuchen manche Anbieter im Supermarkt das **Verkaufsgespräch** stärker zu nutzen, wozu **Personalschulungen** angeboten werden. Die Wirkung dieser Maßnahmen ist zum einen aufgrund der geringen Qualifikation und Fluktuation des Verkaufspersonals im konventionellen LEH begrenzt. „*Eigentlich arbeiten nur noch Packkräfte in den Märkten*“ (EZG I.14,S.7). Zum anderen finden im Selbstbedienungsbereich kaum Verkaufsgespräche statt und die Supermärkte versuchen aus Kostengründen den Personalbestand möglichst gering zu halten. Eine kontinuierliche Verkaufsförderung durch Verkaufsgespräche ist im LEH bisher nicht gelungen (LEH I.8) und ist vermutlich mittelfristig noch kostenintensiver als die Overhead-Werbung.

In den Interviews bestätigte sich, daß die **Vertrauensbarriere** vor allem **ein Problem der Supermärkte** darstellt (siehe Kap. 2.3.2). Der Naturkostfachhandel (die Bioläden) hat kein Vertrauensproblem, denn er verfügt bei seinen Kunden über eine hohe Glaubwürdigkeit und hat eine relativ gut informierte Kundschaft. (Öko-Marketing WS Feb. 99, Schmitt - GH). Daher bräuchte der Naturkostfachhandel auch kein Ökoprüfzeichen.

Die Experten sind sich weitgehend einig, daß nicht nur die Vertrauensproblematik gelöst werden muß, sondern den Konsumenten auch die speziellen **Nutzenaspekte von Ökoprodukten** vermittelt werden müssen (Öko-Marketing WS Feb. 99). Infolge der Intransparenz über den Nutzen erscheinen die Produkte als **nicht preiswürdig** (siehe Kap. 2.3.2 „Punkt 3: Anreizbarriere“). Ein Ökoprüfzeichen, das nur als Vertrauensgarantie dient wird daher nicht reichen, um den Markt voranzubringen, weil zwar die Unsicherheit beseitigt wird, aber der Ökonutzen nicht transparent gemacht wird. Die negativen Folgen der mangelnden Informationsvermittlung betreffen aufgrund des erhöhten Preisniveaus von Ökoprodukten alle Absatzkanäle im Ökomarketing.

Ein **Problem von Qualitätszeichen** wie dem Ökoprüfzeichen und den Anbauverbandszeichen ist, daß der zentrale Durchgriff auf die Produktbeschaffenheit wie Geschmack und Produktgestaltung fehlt. Der Geschäftsführer eines Verarbeitungs- und Vertriebsunternehmens für ökologische Molkereiprodukte stellt daher fest, **daß sich Verbandszeichen und somit das Ökoprüfzeichen nicht als Ersatz für Markenpolitiken eignen**. Zur Markenpolitik bräuchte es unbedingt auch die Verfügungsrechte über das Produkt (GH I.17). Verbandszeichen und das Ökoprüfzeichen sind als **Zusatzkennzeichnungen** für die ökologische Glaubwürdigkeit wichtig, weil sie klar definierte Standards einer Vertrauenseigenschaft garantieren. Sie müssen aber auch durch eine übergreifende Öffentlichkeitsarbeit bekannt gemacht werden. Die Geschmacksqualitäten sind im ökologischen Landbau nicht entsprechend definiert und lassen sich auch nicht eindeutig festlegen. Es droht somit immer die Gefahr, daß schlechte Qualitäten anderer Verbandsmitglieder das Geschmacksimage des Verbandszeichens diskreditieren. „*Aus Verbandszeichen sollen daher keine Markenzeichen gemacht werden*“, fordert der o.g. Verarbeiter. Er würde alle Verbandszeichen von seinen Produkten entfernen, wenn die ökologischen Anbauverbände mit ihren Zeichen ins Markengeschäft einsteigen (VA I.17).

### 5.1.3.2 Image- und Motivationsbarriere

Ökoprodukte haben einerseits ein positives **Image**, weil sie als gesund und unbelastet von Schadstoffen sowie umweltfreundlich gelten. Andererseits ist das Image durch ein allzu moralisches, den Verzicht “predigendes“ Auftreten der alternativen Szene für Teile der Bevölkerung auch negativ. Für sie sind Ökoprodukte mit einem bestimmten asketisch geprägten Lebensstil verknüpft (manchmal als “Körnerimage“ bezeichnet). Dieses **Verzichtsimage** schreckt die breite Schicht der Gelegenheitskonsumenten vermutlich eher ab, als daß es sie anzieht. Der Ökoanbauverband “Ernte für das Leben“ in Österreich versucht daher, Ökoprodukten ein positives, optimistisches, modernes Image zu geben, wie der Marketingexperte des “Ernteverbandes“ ALLERSTORFER ausführt:

*„Wir haben dem Handel Bio als Image gegeben in Österreich, d.h. das, was ursprünglich mit Bio zusammenhängt in Richtung Reformkost, mit Einschränkungen auf Körner usw., haben wir total umgedreht durch unserem Marktauftritt auf **“Lebenslust, statt Körndlfrost“**. [...] “Billa“ hat das dann übersetzt in der Werbung mit “mehr vom Leben haben“. Dadurch ist aus Bio ein echter Imagefaktor geworden. Bio ist jetzt nicht mehr der verschrumpelte Apfel oder dieses Alternative, sondern Bio ist eine Lebensphilosophie, die umfassender ist und die echt 'cool' sein kann, die in den Zeitgeist hineinpaßt. Und das haben wir massiv geschürt dieses Image. Diese Imagepflege ist also sehr stark von uns gekommen. Das war, glaube ich, der Auslöser, weil jede Handelskette versucht, ihr Image zu verbessern.“ (S.3,Z.16).*

Auch im Handel meint man, daß ein sektiererisches Image abschreckt und zu einer Hemmschwelle der Normalverbraucher gegenüber Ökoprodukten führt (LEH I.4,-S.4,Z.4). Ein Biomarkenmanager formuliert als Ziel, daß Ökoprodukte als Grundnutzen Genuß versprechen und bieten müssen und erst als Zusatznutzen die Eigenschaften der Ökoqualität (LEH I.7). Der gegenüber den Verbrauchern kommunizierte Ökonutzen darf also nicht nur Umweltschutz und Gesundheit beinhalten, sondern es muß auch Lebensfreude und -spaß vermittelt werden (Öko-Marketing WS Feb. 99, Kunz - Staatl. Inst.). Und SCHADE et al (2000, S.5) schreiben, daß das Image “gesunde Ernährung“ eine weitere Verbreitung von Ökoprodukten behindert, weil Gesundheit und Genuß den Verbrauchern als Widerspruch erscheinen. Die Gleichsetzung von ökologischen Lebensmitteln mit Vollwerternährung führt zur Imagebarriere nach der Ökoprodukte zwar gesund und nützlich, aber auch langweilig und genußarm sind.

Ein Teil der **Motivationsbarriere** läßt sich daraus erklären, daß das Vergleichsimage der konventionellen Lebensmittel (noch) nicht schlecht genug ist. Ein Interviewpartner aus dem LEH meinte, es bedürfe sehr drastischer **Skandale**, damit die Verbraucher auf Ökoprodukte umsteigen. *„Ich kann es mir nur durch einen Skandal vorstellen: wenn es morgen eine Veröffentlichung gäbe, daß alle Pflanzenschutzmittel todsicher krebserregend, auch schon in minimalen Mengen, sind, dann würden alle auf Bioobst und -gemüse umsteigen. Dann wären sie auch bereit, substantiell höhere Preise zu bezahlen. Dann würden natürlich schon die Marktmechanismen greifen.“ (LEH I.6,S.7,Z.35).* Im Jahr 1999 kam es zu einem drastischen Lebensmittelskandal, der für den Eiermarkt diese



Aussage bestätigt. In Belgien wurden in Eiern und Lebensmitteln Dioxine, die aus tierischen Futtermitteln stammten, entdeckt. In dieser Zeit informierte das Berliner Boulevardblatt "BZ" über Einkaufsmöglichkeiten von Ökoprodukten in Berlin wie z.B. den Ökowochenmärkten. Zeitlich parallel berichtete ein Berliner Biogroßhändler mündlich von einer kontinuierlich erfreulichen Absatzentwicklung 1999. In den Monaten Mai, Juni des Jahres 1999 konnte er eine Verdoppelung des Eierabsatzes im Naturkosthandel und sogar eine Versechsfachung in einer von ihm belieferten konventionellen LEH-Kette verzeichnen. Offenbar schieben Skandale den Ökokonsum zumindest kurzfristig erheblich an, wenn es gelingt, Ökoprodukte als glaubwürdige Alternative darzustellen. Wie stark der Skandal sich auf das langfristige Kaufverhalten auswirkt, ist nicht bekannt.

Ein Beispiel für die **aktive Nutzung von Lebensmittelskandalen** stellt die Kommunikationspolitik von Toni Hubmann in Österreich über die artgerechte Eierproduktion seines bäuerlichen Erzeugerverbundes dar. Herr Hubmann läßt die Betriebe seiner Lieferanten von den österreichischen Tierschutzvereinen hinsichtlich der artgerechten Haltung und Fütterung der Legehennen kontrollieren und er nutzt nach eigenem Bekunden jeden Eierskandal, um die Presse zur Besichtigung der Stallanlagen seiner Lieferanten einzuladen. Diese Mischung aus kontrollierender Drittinstitution Tierschutzverein und aktiver Öffentlichkeitsarbeit ist sehr erfolgreich. (Exkursionsbesuch 1996).

Motivationsbehindernd könnte auch die Unbequemlichkeiten beim Einkauf sein. Als eine bedeutende Kaufbarriere wurde früher die zu geringe **Distributionsdichte** von Ökoprodukten angesehen. Daher ist zu prüfen, in welchen Distributionskanälen Ökoprodukte vertreten sind. Vollsortimente sind nur im Naturkosthandel oder Shop-in-Shop-Systemen zu finden. In vielen Supermarktketten gibt es inzwischen kleine Teilsortimente in Ökoqualität. Die Distributionsdichte ist je nach Produktart sehr unterschiedlich, doch gibt es fast überall die Möglichkeit, Ökoprodukte zu kaufen. Die fehlende Distributionsdichte ist somit für den Großteil der Bevölkerung nicht mehr das wesentliche Hindernis, zumindest einen Teilkonsum in Ökoqualität zu tätigen. Es ist allerdings häufig nicht einfach, die vorhandenen Ökoprodukte im LEH auch zu finden!

### 5.1.3.3 Qualitäts- und Preisbarriere

#### Qualitätsbarriere

Die Qualitätssicherung spielt nach Expertenmeinung eine große Rolle, denn Mängel in der Qualitätssicherung untergraben alle Ökomarketingbemühungen. Dabei geht es zum einen um das Vertrauen der Kunden in die **Echtheit der Ökoprodukte**, also die sichere Herkunft der Rohware aus ökologischem Landbau. Zum anderen geht es um **geschmackliche Qualitäten und die äußerliche Beschaffenheit** der Ökoprodukte. Eine beständige Kundenbindung beruht auf der Sicherung beider Qualitätsebenen und auf der Vorbeugung von Ökofälschungsskandalen.

Der Sicherung der formalen Ökoqualität wird besonders vom konventionellen LEH ein großer Stellenwert beigemessen, weil er sich einem großem Mißtrauen seiner Kunden gegenüber sieht (s.o.) und die Anonymität in großstrukturierten Vertriebskanälen die direkte Kommunikation über die Herkünfte und Qualitäten behindert (zur Qualitätssicherung siehe Kap. 5.3.3.1, S.149).

Die Sicherung einer konstanten **physiologischen und geschmacklichen Qualität** bereitet mitunter noch Probleme. Aber nur wenn der Geschmack überzeugt, wird der Kunde nach einem Erstkontakt, z.B. infolge einer Verköstigungsaktion, das Ökoprodukt wieder kaufen (LEH I.8). Solche Qualitätsprobleme treten besonders häufig bei Produkten aus der Hofverarbeitung auf (als Folge von Know-How-Defiziten in der Anfangsphase oder von Arbeitsüberlastung z.B. in der Erntezeit). Bei Obst und Gemüse stellen sie ein Problem im LEH dar, wenn die Umschlaggeschwindigkeit am Verkaufsort sehr gering ist, so daß Frischware im Regal schlecht wird (LEH I.8).

Eine weitere Qualitätsbarriere resultiert(e) aus einer **falschen Sortimentspolitik**. Der Einstieg der Supermarktketten in den Ökomarkt erfolgte Anfang der 90er Jahre über **Trockenprodukte** (also vorwiegend Cerealien). Dies bestärkte beim durchschnittlichen Publikum die Vorurteile gegenüber Ökoprodukten als Körnersortiment. Dieses Sortiment spricht fast nur Vollwertköstler an. Dieser engere Kern der Ökokonsumenten wird aber bereits durch die Naturkostläden bedient. Das Supermarktpublikum präferiert hingegen nach Aussage eines Biomarkenmanagers ökologisch erzeugte **Frischeprodukte**: „*Das primäre Interesse gilt ganz klar Obst, Gemüse, Eiern und man muß auch Brot ganz weit oben mit ansiedeln, dann folgen Milch, Molkereiprodukte und Fleisch. Und als "no-interest-product" würde ich ganz klar die Trockenprodukte sehen.*“ (LEH I.5,S.4,Z.15).

Aufgrund der Erkenntnis, daß Frischeprodukte die Zugpferde für den Ökokonsum sind, „*[...] will man forciert der [Bioeigenmarke] Leben, verstärktes Leben, mit Frischeprodukten einhauchen. Und da entstehen gigantische Schwierigkeiten in der Abstimmung der ökologischen Lieferanten, sprich der Erzeuger mit den Bedürfnissen des Lebensmittel Einzelhandels.*“ (LEH I.5,S.2,Z.33). Die Fehler in der Sortimentsgestaltung haben zunächst die Ausweitung des Absatzes behindert. Die Ursache dieser produktpolitischen „Fehlentscheidung“ war vermutlich die **schwierige Beschaffung der Frischeprodukte** (siehe Kap. 5.2.2 „Organisationsproblem Frischeprodukte“, S.125).

### **Preisbarriere**

Das negative Preisimage von Ökoprodukten und insbesondere das in den Augen der Verbraucher ungewohnte Preisniveau der Bioläden wird häufig spontan als größte Kaufbarriere genannt (z.B. EZG I.13). Im Supermarkt wird die Preiswürdigkeit vor allem im Vergleich zu den Preisen der konventionellen Vergleichsprodukte eingeschätzt. Nun wird im deutschen LEH seit Jahren ein preisaggressiver Wettbewerb betrieben. Daher tendiert das Preisniveau im konventionellen Lebensmittelhandel für die meisten Produkte nach unten. Der relative Preisabstand von Ökoprodukten zur konventionellen Vergleichsware

erhöht sich infolgedessen (LEH I.6,S.7,Z.27). Dies erschwert die Vermarktung von Ökoprodukten im Supermarkt. Die meisten LEH-Ketten versuchen daher den Aufpreis für Produkte mit Preisindikatorfunktion beim Kunden, wie Milch, Butter und Kartoffeln, in einem moderaten Bereich zu halten (LEH I.4; I.5; I.7).

#### 5.1.3.4 Fazit aus dem Barrierenkonzept

Über die Hauptdefizite im Ökomarketing sind sich die Experten weitgehend einig. Somit sind die Ansatzpunkte für eine zielgerichtete Konzeption von Ökomarketing ausgehend von den Kaufbarrieren (siehe Kap 2.3.2) klar. Z.B. gilt dies für die noch viel zu geringe **Informationsvermittlung** über den Nutzen von Ökoprodukten. Das v.a. beim Supermarktpublikum anzutreffende Mißtrauen über die Echtheit der Ökoqualität wird nach Expertenmeinung durch ein bundeseinheitliches Ökoprüfzeichen stark reduziert werden, vorausgesetzt, es wird von einer entsprechenden Informationskampagne begleitet. Ökoprüfzeichen und Anbauverbandszeichen ersetzen jedoch keine Markenpolitik für Ökoprodukte, denn sie garantieren keine geschmacklichen oder ästhetischen Qualitäten, weil sie für jeden nutzbar sind, der nach ökologischen Kriterien produziert. Die schlechteste unter einem solchen Zeichen angebotene Qualität droht daher das Qualitätsimage aller anderen Zeichennutzer mit zu beeinträchtigen und zu einer Qualitätsnivellierung auf unterstem Niveau zu führen.

Auch das **Imageproblem** ("Askese- und Körnerimage") spielt als Kaufbarriere eine große Rolle, wird aber nicht von allen Seiten gleichermaßen beschrieben. Da neuere Konsumentenforschungen (z.B. Alvensleben et al. 1998) zeigen, daß Ökoprodukte bei jüngeren Menschen inzwischen ein abnehmendes Interesse finden, muß das Imageproblem sehr ernst genommen werden.

Ein **zielgerichtetes Ökomarketing** sollte demnach an folgenden Defiziten ansetzen:

- Der **Zusatznutzen** von Ökoprodukten ist zu unklar, zu unspezifisch und zu wenig mit Lebensfreude und Genuß verbunden (akutes bzw. drohendes Imageproblem).
- Das **Vertrauensproblem** im Supermarkt ist bislang ungelöst. Es könnte durch die Verwendung des Ökoprüfzeichens gelöst werden. Dieses ist aber keine Lösung für das Informationsdefizit über den Nutzen von Ökoprodukten.
- Die **Preiswürdigkeit**, als das wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis wird als schlecht empfunden (unklares Leistungsprofil und Informationsmangel, zu hoher Mehrpreis, zu hoher Beschaffungs- und Informationsaufwand).
- Im Supermarkt wurde mit den falschen Sortimenten begonnen. Vollkornprodukte schaffen bei vielen potentiellen Kunden eine Qualitätsbarriere.

Die Engpässe zeigen, daß der Kommunikationspolitik im Ökomarketing eine besonders große Rolle zukommt. Einerseits, weil es sich um Vertrauensprodukte handelt und die Konsumenten echte Ökoprodukte nicht von PseudoÖkoprodukten unterscheiden können und andererseits, weil zu wenig Wissen über den Zusatznutzen von Ökoprodukten vorhanden ist, weswegen die Produkte als nicht preiswürdig erscheinen.

Es bedarf somit primär verstärkter Investitionen in eine Verbesserung der **Kommunikationspolitik** über Werbekampagnen in allen wichtigen Medien und einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit. (Mit-) Träger der **Öffentlichkeitsarbeit** müssen **glaubwürdige Drittinstitutionen** wie z.B. die ökologischen Anbauverbände oder noch besser, weil wirtschaftlich nicht an den ökologischen Landbau gebunden, die Umweltschutz- und Naturschutzverbände sein. Die grundlegenden Marketingtechniken (Marketingpolitiken) sind bekannt (siehe Kap 1.2.1 und Kap. 2.3). Es mangelt an der Umsetzung, d.h. letztlich an der Bereitstellung der nötigen Investitionen besonders für die Kommunikationspolitik.

Eine Verbesserung der **Preispolitik** kann auf zwei Wegen erreicht werden:

- **Aufbau oder Nutzung effizienterer Vermarktungssysteme zur Senkung der Kosten:** Die Stückkosten im Ökomarkt sind aufgrund der kleinen Mengen und der zersplitterten Wirtschaftsstrukturen sehr hoch. Eine Bündelung und die Nutzung effizienterer Infrastrukturen sowie Umsatzsteigerungen würden die Stückkosten senken.
- **Bessere Preispolitik durch Mischkalkulation:** Bestimmte Zeigerprodukte für die Preiswürdigkeit eines Sortimentes wie Milch, Butter und die Grundgemüsearten müssen durch andere Produkte subventioniert werden.

Werden die Maßnahmen in den genannten Bereichen umgesetzt, wäre **kurzfristig eine deutliche Umsatzsteigerung im Supermarktbereich** möglich. Dies belegt z.B. der Erfolg der Supermarktkette "Billa" in Österreich, die in allen Politikbereichen aktives Ökomarketing für ihre Bioeigenmarke "Ja!Natürlich" betreibt. Dadurch wurden deutliche Umsatzzuwächse für die Bioeigenmarke realisiert und das (Qualitäts-) Image der Handelskette bei den Verbrauchern verbessert (siehe Kap 5.6). Eine Imagekampagne für einen "genußvollen Bio-Lifestyle" wie in Österreich ist in Deutschland bisher nicht erfolgt. In Österreich war man weitaus mutiger in der "modernen" Gestaltung des Marketingmixes und ist mit den nötigen Werbeaufwendungen vorgegangen. Die Aussagen der Experten verdeutlichen, daß es große Potentiale im Supermarkt gibt, aber noch große Probleme zu überwinden sind, die größere Investitionen in das Ökomarketing erfordern.

## 5.2 Organisationsprobleme in der Praxis

Bei der Einschätzung des Organisationsproblems durch die interviewten Marktakteure sind zwei Ebenen des Organisationsbegriffs zu unterscheiden:

- **Logistische Seite des Organisationsproblems (Marktstrukturprobleme)**  
im Sinne von (sicherer) Warenbeschaffung, Warenbündelung, Transport- und Lagerlogistik, Abstimmung der Verarbeitungs- und Vermarktungskette und
- **Absicherungsseite des Organisationsproblems**  
im Sinne der institutionellen Ausgestaltung der Transaktionen in der Verarbeitungs- und Vermarktungskette zum Schutz der spezifischen Investitionen vor interner Enteignung.

Da diese Unterscheidung im Geschäftsalltag nicht gemacht wird, war der erste Schritt in den Interviews stets die allgemeine Frage, ob Organisations- oder Beschaffungsprobleme eine Rolle spielen. Die allgemeinen Aussagen der Experten bezogen sich fast ausschließlich auf den erstgenannten logistischen Aspekt des Organisationsproblems. Sie werden hier zusammenfassend dargestellt. In den anschließenden Kapiteln 5.3 bis 5.5 wird das Organisationsproblem als Absicherungsproblem von Transaktionen im Sinne der Transaktionskostentheorie (siehe Kap. 2 “Transaktionskostentheorie“) im Vordergrund stehen.

### 5.2.1 Organisation als Marktstrukturproblem

Die logistische Seite des Organisationsproblems entspricht weitgehend dem Bestimmungsfaktor Marktstruktur (siehe Kap. 2.1.3 und Kap. 3.3). Dieser wird daher in diesem Kapitel mitberücksichtigt. **Die Marktstruktur ist sehr kleinteilig und unübersichtlich.** Das zeigt sich an den Schwierigkeiten, einen Überblick über die Marktsituation zu gewinnen. Die Vielzahl von Verarbeitungsunternehmen, Verbänden und Vermarktungskanälen zwingt bei der Beschreibung der Marktsituation immer wieder zur Verwendung von Schätzzahlen und Expertenmeinungen, wie eine aktuelle Studie zum deutschen Ökomarkt zeigt (Wendt et al. 1999).

Die kleinstrukturierte mehrstufige Vermarktung über den Naturkosthandel ist auf diese Strukturprobleme eingestellt, aber diese **Kleinteiligkeit hat hohe Vermarktungsstückkosten zur Folge**, die wiederum den Aufpreis für Ökoprodukte enorm nach oben treiben und so zur Preisbarriere wesentlich beitragen. Der Naturkosthandel konserviert die zersplitterte Marktstruktur auch in gewisser Weise, denn die Lieferstrukturen sind auf Kleinteiligkeit und eine breite Produktpalette mit kleinen Stückzahlen zugeschnitten. Das reicht von der Größe der Lieferfahrzeuge und Lagerräume bis hin zur Struktur der Bestellsysteme. Eine Belieferung größerer Strukturen erfordert in vielen Belangen eine

innerbetriebliche Neuorientierung auf der Großhandelsstufe, die quasi einer Firmenneugründung gleich käme, so ein Biogroßhändler (GH I.1).

Die "atomistische" Angebotsstruktur erschwert die Markterschließung über den konventionellen LEH. **Es mangelt immer noch an verknüpfenden Strukturen**, wie folgendes Zitat belegt:

*„[...] im Konventionellen sind in den letzten zwanzig, dreißig Jahren die Strukturen gegenseitig mitgewachsen. Es gab eine Konzentration des Handels. Das hat dazu geführt, daß sich Erzeugergemeinschaften bildeten, die immer größer wurden. Da sind beide Dinge gleich gewachsen. Im Ökomarkt ist es aber so, daß wir eine atomistische Angebotsstruktur haben. Wir haben eine Vielzahl von kleinen Ökobauern und wir haben große Handelsstrukturen. Dazwischen ist nichts, was die Dinge miteinander vernünftig vernetzt.“* (LEH I.5,S.16,Z.5).

Es werden sehr leistungsfähige, elastisch auf kurzfristige Wachstumsschübe reagierende Zulieferunternehmen benötigt. Bei der Einführung von Bioeigenmarken im LEH gilt es, kurzfristig große Warenmengen zu organisieren und eine große Flexibilität aufzuweisen:

*„Aber jetzt kommen wir noch einmal an die Frage, wie kriegen wir das hin, daß wir ökologisches Obst und Gemüse in die Regale bekommen? [...] **Die vorhandenen Erzeuger- und Lieferantenstrukturen für ökologisches Obst und Gemüse sind nicht handelskompatibel.** [...] Der Lebensmittelhandel möchte 365 Tage im Jahr homogene Qualitäten, gleichbleibende Qualitäten und dieses von Flensburg im Norden bis Garmisch-Partenkirchen im Süden zu gleichen Konditionen. Das liegt daran, daß wir natürlich heute diese Riesenmultis haben, diese Riesen-Handelskonzerne, die sowohl vom Norden bis zum Süden ihre Vertriebsnetze haben, und wenn sie das ganze unter einer Eigenmarke verkaufen wollen, müssen sie ihre Eigenmarken auf kurz oder lang auch bewerben. Und wenn sie die bewerben wollen, dürfen sie keine Streuverluste mehr haben, d.h., in jedem Markt muß das Produkt liegen. In gleichbleibenden Qualitäten, zu gleichbleibenden Preiskonditionen, zu möglichst langen Terminen, sprich 365 Tage im Jahr. Und wenn Sie erfolgreich ökologisches Obst und Gemüse verkaufen wollen, gibt es heute ein Basissortiment, das absolut zwingend notwendig ist. Das Basissortiment sind Kartoffeln, Zwiebeln, Möhren, Äpfel, Bananen, Zitronen und Tomaten. Das sind die sieben Produkte, von denen ich sage, sie sind zwingend notwendig, um eine ökologische Kompetenz zu manifestieren.[...] Und da liegt das Problem. Wo beschaffe ich diese Produkte?“* (LEH I.5,S.8,Z.27).

Die Aufgabe, eine so sprunghaft wachsende Nachfrage zu befriedigen, stellt den zumeist regional ausgerichteten Naturkostgroßhandel vor Probleme. Im Zusammenhang mit der Frage nach einem kurzfristig möglichen Biomarktanteil von 10% sagt ein Naturkostgroßhändler, daß er, um eine solche Kapazitätserhöhung zu leisten, eine betriebliche Umstrukturierungszeit von fünf bis sechs Jahren kalkulieren müßte (GH I.1,S.1,Z.31). Erschwerend kommt hinzu, daß kein gleichmäßiges Wachstum gegeben ist und man daher

nicht weiß, zu welchem Zeitpunkt man welche Kapazitäten aufgebaut haben muß, bzw. sie auslasten kann (GH I.1, S.11, Z.16).

Ein Ausweg aus diesem Dilemma könnte in der Kooperation oder dem Wachstum und der Fusion der bestehenden Handelsstrukturen bestehen. Aufgrund der gegensätzlichen Ansprüche der kleinen und großen Handelsstrukturen ist aber eine **Spezialisierung der Zwischenhandelsunternehmen** vorteilhaft. Der mehrstufig aufgebaute Naturkosthandel benötigt breite Handelssortimente in jeweils relativ geringer Stückzahl. Die Supermarktketten hingegen beschränken sich auf ein schmales Basissortiment an Ökoprodukten, das sie dann aber in sehr großer Menge benötigen. Aufgrund dieser unterschiedlichen Ausrichtung bedarf es für die Belieferung der großen Supermarktketten spezialisierter Handelsstrukturen. Mittlerweile haben sich entsprechende Zwischenhändler auf das Marktsegment Frischeversorgung von Supermärkten mit Ökoprodukten spezialisiert. Sie schränken sich meist auf ein sehr viel kleineres Produktsortiment ein, als es im Naturkostfachhandel geführt wird (GH I.2; I.3) und bieten z.B. im Frischebereich nur ein Sortiment von 10 bis 20 Gemüse- oder Obstsorten an. Beispiele für solche Spezialisten sind im Frischebereich die Firma "Lehmann Natur" oder die Erzeugergemeinschaft "Naturland West". In der bundesweiten Belieferung der Supermarktketten mit Trockensortimenten ist die Firma "Biozentrale" in Zusammenarbeit mit der "Delvena GmbH" tätig (LZ 30, 24.7.1998, S.39). Die Interviews mit den Biomarkenmanagern im konventionellen LEH zeigen, daß die Organisation und Sicherung der Warenströme bei Ökoprodukten trotz solcher Zwischenhandelspezialisten weiterhin als problematisch erachtet wird (LEH I.4; I.5; I.8).

Auch die Mehrzahl der interviewten Geschäftsführer von Erzeugergemeinschaften sieht in Organisationsproblemen das größte Hindernis der Marktentwicklung (EZG I.10 - I.14 - siehe Themenmatrix). Pointiert zeigt dies folgende Äußerung eines Erzeugergemeinschaftsleiters: „*Und das Haupthindernis der Ökomarktentwicklung ist nicht das fehlende Ökoprüfzeichen. Ein Zeichen ist nicht eine Lösung für Probleme, die anders zu lösen sind. [Rückfrage: Wo liegen denn die Probleme?] Bei der Erschließung. Das ist der Hauptgrund. Und erst einmal die Produktion entsprechend bereit zu stellen.*“ (EZG I.12, S.11). (siehe Beschaffungsproblem unter Kap. 5.3.2.1 "Externe Unsicherheit")

Die deutschen Erzeugergemeinschaften sind aus eigener Kraft nicht in der Lage die Ansprüche der bundesweit agierenden Supermarktketten zu befriedigen. Sie brauchen dazu leistungsstarke Kooperationspartner, die sie oftmals im konventionellen Logistik- und Verarbeitungsbereich suchen. Mit Hilfe solcher Kooperationspartner können sie die Logistikseite des Organisationsproblems lösen. Sie befürchten aber auch in Abhängigkeit von solchen Partnern zu geraten oder durch diese substituiert zu werden (EZG I.12; I.13; I.16). Die Situation der Organisationsform Erzeugergemeinschaften zwischen Kooperation und Konkurrenz mit anderen Marktakteuren wird im Kapitel 5.5 genauer analysiert.

### 5.2.2 Organisationsproblem Frischeprodukte

Die größten Schwierigkeiten bereitet dem LEH die Organisation des Frischesortiments (Obst und Gemüse). Aufgrund der geringeren Organisationsschwierigkeiten wurden daher zumeist getreidebasierte Trockenprodukte als erste Ökoprodukte im Supermarkt angeboten, obwohl sie aus Marketingsicht von nachrangigem Interesse sind (s.o. Kap. 5.1.3.3). *„Die Beschaffung bei den Trockenprodukten war relativ einfach, weil sie lagerfähig waren. Ich sag mal, ökologischen Weizen zu produzieren, ist kein Kunststück und ihn irgendwo in ein Tütchen zu ein Kilo einzupacken, ist ein noch viel geringeres Kunststück. Und diese Produkte verstaubten natürlich in den Regalen und schafften dann beim Lebensmitteleinzelhandel - ich sag mal Anfang der 90er Jahre und das war noch bis vor zwei Jahren so - die Frustration, Ökoprodukte laufen nicht. Da stauben wir uns die Regale mit zu, die Umsatzrentabilitäten auf der Fläche stimmen nicht, die Stücknutzen stimmen vielleicht, aber weil die Umschlagsgeschwindigkeit nicht stimmt, war man dann negativ eingestellt. Und erst mit den Gehversuchen mit den Frischprodukten wurde das anders.“* (LEH I.5,S.4,Z.32).

Das Organisationsproblem bei Frischeprodukten hat verhindert, daß in der ersten Stufe der Einführung von Ökoprodukten im Supermarkt die aus Kundensicht bevorzugte Rangfolge im Ökoangebot eingehalten wurde. Statt prioritär Produkte aus dem Frischebereich, d.h. Obst und Gemüse sowie Eier, Brot, Molkereiprodukte und Fleisch anzubieten, wurde das *“Pferd von hinten aufgezäumt“* und mit dem Trockensortiment begonnen (LEH I.5). **Das Beschaffungsproblem bei den Frischeprodukten ist eine der Kernbarrieren für die kundennutzenorientierte Umsetzung von Ökomarketing** und ist somit ein großes Expansionshemmnis des Ökoabsatzes im Supermarkt.

#### Saisonalitätsproblem

Pflanzliche Frischeprodukte weisen immer eine Saisonalität im Zusammenhang mit der Vegetationsperiode auf. Der Unterglasanbau von Gemüse, moderne Lagertechniken und Importe aus aller Welt haben aber für die meisten Produkte die Saisonalitätsbezogenheit beendet. Jedoch ist diese Struktur im ökologischen Landbau noch zu schwach, um die großen LEH-Ketten mit bestimmten Frischeprodukten ganzjährig beschicken zu können. So besteht das Grundsoriment an Gemüse im Supermarkt im allgemeinen aus gut lagerfähigen Gemüsen. Selbst wenn saisonal genug Ware vorhanden ist, um den LEH für einige Zeit zu beliefern, ist dies logistisch nicht umsetzbar. **Ein saisonaler Überschuß von Produkten rechtfertigt es noch nicht, eine eigene Lieferstruktur einzurichten.** Als Beispiel sei die Aussage zum Saisonprodukt Tomate dargestellt:

*„Sie können als deutscher Lebensmittelhändler in Deutschland keine 100 Tonnen Öko-Tomaten kaufen. Auch wenn diese 100 Tonnen mal im Juli nationalweit vernichtet werden, weil die gesamte Republik in Sommerferien ist“* (LEH I.5,S.17,Z.25) *„[...] sie haben durchaus mal das Problem, daß es eine gigantische Überschußmenge, ich sag mal, von ökologisch erzeugten Tomaten im Juli bis zum 15. August gibt. Und dann pas-*



*siert folgendes: In diesen sechs Wochen gibt es keinen, der Ihnen diese viele kleinen Überproduktionsmengen toller Öko-Tomaten, die in 750 Öko-Gärtnereien in Deutschland anfallen, der Ihnen das erfaßt und zu einem zentralen Warenstrom macht. Und spätestens nach dem 15. August gibt es diese Überangebote nicht mehr. Die Kunden sind alle aus dem Urlaub wieder zurück, bzw. es geht dann schon ab Ende August saisonal die Tomatenproduktion wieder runter. [...] Es hat in Deutschland noch keinen Lebensmitteleinzelhändler gegeben, der vielleicht mal 50 oder gar 100 Tonnen Öko-Tomaten vermarktet hat, obwohl es die am Markt gäbe, **weil die Strukturen fehlen.**“ (LEH I.5,S.18,Z.1).*

Es fehlt also die Logistik für die Bündelung dieser Saisonmenge und es rentiert sich aufgrund der zu geringen Häufigkeit nicht, eine spezielle Logistik für den Ökomarkt zu entwickeln. Daher wünscht sich der Öko-Markenmanager (LEH I.5), daß die konventionellen Strukturen, z.B. die Erzeugergroßmärkte, diese Produkte mitvermarkten mögen (s.u. Kap 5.2.3). Sein Ziel ist es, dieses saisonale Angebot zu kanalisieren, ohne in Logistikinfrastrukturen investieren zu müssen. Die Bereitstellung dieser Logistikfunktion über bestehende konventionelle Infrastrukturen stellt folglich eine Organisationsaufgabe dar.

### **5.2.3 Organisationsansprüche großer Handelsstrukturen (LEH)**

Die Strategie, Ökoprodukte als Eigenmarken des Handels anzubieten (siehe Kap. 5.1.2), stellt eine Rückwärtsintegration der LEH-Ketten in den Aktivitätsbereich der Markenartikler dar. Trotzdem wünscht der Handel, nicht zu sehr in die Aufgaben der vorgelagerten Beschaffungs- und Verarbeitungskette involviert zu werden. Der damit verbundene Arbeits- und Kostenaufwand wird gescheut. **Der LEH beansprucht eine Belieferung mit den handelsfertigen und zu Sortimenten zusammengefassten Produkten.** Er will sich nicht mit der Organisation der Zulieferkette befassen. „*Also wir suchen nicht einen Bauern, nicht eine Rohware und sagen, jetzt brauchen wir noch einen Verpacker, sondern wir suchen den Endanbieter, denn wir arbeiten immer nur mit der letzten Stufe zusammen, weil wir alles andere nicht leisten können.*“ (LEH I.6,S.23,Z.2). Z.B. kümmert sich das Frostwerk, das die Öko-Tiefkühlware herstellt, selbst um die Rohwarenlieferanten auf Landwirtschaftsseite. Zudem bevorzugen die großen Handelsketten Lösungen bzw. Angebote von handelsfertigen Produktsortimenten aus einer Hand. Bei den großen LEH-Ketten läuft die Beschaffung von Obst und Gemüse häufig über Broker und bei Tiefkühlware über die Verarbeiter. Der Organisationsaufwand soll möglichst auf eine Stufe reduziert werden. Interessanterweise gibt es aber in Märkten mit knappen Ökoangebot wie England und Frankreich seitens des LEH Tendenzen, die Warenbeschaffung durch weiterreichende Rückwärtskooperationen abzusichern (siehe Kap. 5.6.4, S.201).

Aus Sicht des konventionellen LEH ist es ein Ziel, die **bestehenden Organisationsstrukturen des konventionellen Erfassungssystems (z.B. die Erzeugergroßmärkte)**

**zu nutzen**, weil dies eine aus ihrer Sicht effiziente Logistik und Organisation der Versorgung in Einheit mit der konventionellen Beschaffung ermöglicht. Auf die Frage, wie die Logistik für die Gemüsevermarktung beschaffen sein sollte, verweist ein LEH-Manager auf die konventionellen Organisationsstrukturen: *„Wir würden erheblich mehr ökologische Produkte vermarkten können, wenn die Warenbeschaffung einfacher wäre, sprich, bestehende Organisations- und Erzeugerstrukturen aus dem konventionellen Umfeld sagen, ich öffne meine Organisationsstrukturen für Ökoprodukte.“* (LEH I.5,S.18,Z.27)

Weit entwickelt ist die Kooperation mit den konventionellen Erfassungs- und Vermarktungsstrukturen in **Österreich** (siehe Kap. 5.6). Man bedient sich nach Aussage der dortigen Interviewpartner weitgehend bestehender konventioneller Logistik-Infrastrukturen, um den konventionellen LEH mit Ökoware zu beschicken: *„Wir haben generell überhaupt keine eigenen Strukturen, sondern arbeiten immer mit bestehenden Marktstrukturen zusammen und zwar mit denen, die zum Partner passen. [...] Bei großen Mengen, arbeite ich da natürlich mit meinen Großbetrieben zusammen, mit 100 Hektar, 200 Hektar Betrieben, wohlsvorgend, daß auch die kleinen Bauern mit diesem Preis leben können müssen. Aber das muß dann wirklich auch abgestimmt sein aufeinander von den Strukturen her und eine Handelskette mit [ihren hunderten von] Ausläsßen mit einem zu bearbeiten, der von der Logistik her bisher ein bißchen Naturkostläden gemanagt hat, die Illusion müßte ich dem sofort nehmen. Das ist ein anderer Partner. Also wir haben den größten Kartoffelabpacker [...].“* (Interview anonymisiert, S.15)

Die Organisation des Angebotes aus einer Hand erspart dem LEH (Transaktions-) Kosten, die bei der Belieferung durch mehrere Firmen entstehen. Durch die Rationalisierungsvorteile großskaliger Lager- und Verarbeitungstechniken werden geringere Stückkosten in der Logistik möglich. Außerdem verfügen die hochspezialisierten konventionellen Erfassungssysteme über ein sehr gutes Spezialwissen bezüglich der Belieferung großer Handelsketten und in der Qualitätssicherung bei großen Mengen und weitreichenden Distributionsstrukturen. In Österreich verstehen sich der zentrale ökologische Anbauverband *“Ernte für das Leben“* und die von ihm gegründete Erzeugergemeinschaft als Dienstleister, der für den Handel die Probleme löst und der dafür sorgt, daß es in der Beschaffungskette bei Ökoprodukten reibungslos funktioniert.

Auch auf die Zusammenarbeit mit dem konventionellen LEH **spezialisierte Öko-Erzeugergemeinschaften** berichten von Kooperation mit konventionellen Infrastrukturbetreibern, bevorzugen aber die Zusammenarbeit mit kleineren Unternehmen: *„Es ist ein breites Sortiment nötig, weil der Handel Angebote aus einer Hand haben möchte. Was unsere Marke [...] anbelangt, müssen wir das ganze Sortiment dann auch bringen. Wir bedienen uns auch entsprechender Partner. Die Partner spielen eine ganz große Rolle, da man nicht alles selber machen kann. Wir arbeiten auch mit konventionellen Partnern, die eine Ökoabteilung einrichten. Das funktioniert da ganz gut. Da sind aber hauptsächlich mittlere Betriebe [...]. Das sind Strukturen, wo wir ganz gut klarkommen.“* (EZG I.12,S.2,Z.40)

### Fazit Organisationsproblem und Faktor Marktstruktur

Die Vermarktungsstruktur kann z. Zt. die Versorgungssicherheit und die kontinuierliche Belieferung sehr großer Nachfrageeinheiten noch nicht befriedigend gewährleisten. Die Defizite betreffen alle Unterpunkte des Faktors Marktstruktur:

- **Das Marktvolumen bleibt aufgrund der Zersplitterung zu gering.** Die hohe Anzahl der Marktakteure führt zu Inkompatibilitäten mit den Supermarktketten und zur Intransparenz über das Marktgeschehen. Es mangelt an leistungsfähigen Lieferstrukturen für die Versorgung des LEH oder die Spezialunternehmen sind erst in den letzten Jahren entstanden.
- **Die Art von Nachfrage und Angebot passen nicht zusammen.** Der LEH hat eine Verbundnachfrage, weil er wünscht, aus einer Hand beliefert zu werden und nicht mit der Organisation der Warenbeschaffung behelligt werden will.
- Der hohe Bedarf des LEH an **Frischeprodukten** wird nicht in den erforderlichen Mengen und Qualitäten erzeugt und nicht gebündelt angeboten.
- Insbesondere der **Ausgleich zeitlicher Diskontinuitäten** wird im Frishebereich für große Mengen nur unzureichend gewährleistet.

Der Bestimmungsfaktor Marktstruktur führt am Ökomarkt zur Notwendigkeit spezialisierter Koordinations- und Zwischenhandelsstrukturen, wenn die Belieferung des konventionellen LEH funktionieren soll. Die Bildung solcher Spezialstrukturen ist mit speziellen Investitionen und Kooperationsnotwendigkeiten verbunden ist. Die Einbeziehung konventioneller Logistikunternehmen ermöglicht Kosteneinspareffekte und erhöht die Flexibilität bei Marktveränderungen, beispielsweise raschen Nachfragesteigerungen. Außerdem sinkt durch die Nutzung bestehender Logistikinfrastruktur die Langfristigkeit von factorspezifischen Investitionen. Als Nachteil kann eine große Abhängigkeit von solchen Spezialunternehmen entstehen, und für kleine Ökohandelsunternehmen wie beispielsweise Erzeugergemeinschaften erwächst daraus die Gefahr, später am Markt übergangen zu werden (siehe Kap. 5.4 “Absicherungsformen“, S. 170ff.).

## 5.3 Faktoren des theoretischen Bezugsrahmens

Das Vorkapitel hat gezeigt, daß Organisationsprobleme aus Sicht der Praxis ein großes Hindernis für die Ökomarkterschließung darstellen. Nun werden die Ursachen für Organisationsprobleme aus Sicht der Transaktionskostentheorie<sup>18</sup> empirisch untersucht. Die Hauptfaktoren des theoretischen Bezugsrahmens (siehe Abbildung 3.2: Theoretischer Bezugsrahmen der Organisationsformwahl, S.71) werden in der Reihenfolge

- Faktorspezifität (Kap. 5.3.1, S. 129),
- externe Unsicherheit (Kap. 5.3.2, S.138),
- interne Unsicherheit (Kap. 5.3.3, S.148),
- Rentabilitätsschwelle, bzw. Faktor Häufigkeit (Kap. 5.3.4, S.156) und
- menschlicher Faktor (Kap. 5.3.5, S. 164) dargestellt.

Der Faktor “Marktstruktur“ wurde im Vorkapitel 5.2 abgehandelt. Die Faktoren “Pfadabhängigkeit der Entscheidung“ und “Entscheidungsalternativen“ werden bei den Absicherungsformen und Erzeugergemeinschaften (Kap. 5.4 und 5.5) behandelt.

Die Hauptfrage bei der Untersuchung der Transaktionsdimensionen ist, ob die Faktoren so ausgeprägt sind, daß bei freier Marktkoordination Absicherungsprobleme zu erwarten sind, die die Investitionstätigkeit im Ökomarketing einschränken.

### 5.3.1 Faktorspezifität

Der Faktorspezifität kommt in WILLIAMSON'S Modell (1990) eine besondere Bedeutung bei der Entscheidung zu, von einer marktlichen Transaktionsgestaltung abzuweichen, da faktorspezifische Investitionen gegen Opportunismus abgesichert sein müssen. Es wurde von mir vermutet, daß im Ökomarketing hohe Faktorspezifitäten aufgrund der Besonderheiten in der ökologischen Erzeugung und Vermarktung bestehen (siehe Kap. 2.2.2 “Spezielle Transaktionseigenschaften ökologischer Produkte“, S.51ff.).

#### 5.3.1.1 Höhe und Spezifität des Investitionsbedarfs

Die Spezifität der Investitionen auf der Stufe der **ökologischen Landwirtschaft** ist tatsächlich hoch, weil **die Umstellung auf ökologischen Landbau langfristig ausgerichtet** ist. Die Wartezeit in der Umstellung bis zur gesetzlichen Anerkennung als Ökoware dauert zwei Jahre und: *„Wenn man einen richtigen ökologischen Betrieb eingerichtet hat, dann kann man das überhaupt nicht von einen auf den anderen Tag ändern. Da ist alles drauf abgestimmt bis hin zur Vermarktung. [...] Aber wenn du einen großen Betrieb nur*

---

<sup>18</sup> Siehe zur Erklärung der Begriffe Kap. 2.1 “Transaktionskostentheorie“ und das Glossar im Anhang 1 (S..233).

*durch Verzicht auf Dünge- und Spritzmittel umstellst, kannst du das wieder umdrehen.“* (EZG I.15,S.20). Die vornehmlich subventionsorientierte Extensivierung des Ackerbaus entsprechend der EU-Extensivierungsprogramme ist also reversibel und nur mit geringen Spezialinvestitionen verbunden, weil hierbei erhöhte Verkaufserlöse über den Markt von zweitrangiger Bedeutung sind. Ist das Ziel hingegen eine ökomarktorientierte Qualitätsproduktion, ist der Umstellung aber mit langfristig ausgelegten **projektspezifischen Investitionen** in Anlagekapital (z.B. Maschinen und Stallanlagen), Know-how (hohe Lernkosten) verbunden und die Vermarktungskontakte müssen neu aufgebaut werden (Suchkosten). Dies gilt ganz besonders, wenn zusätzlich eine hof-eigene Aufbereitung oder Verarbeitung dazu kommt. Außerdem fallen von der Produktion bis hin zur Verarbeitung Kontrollkosten zur Sicherung der ökologisch produzierten Qualitäten an (siehe auch Kap. 5.3.3.1 “Qualitätsunsicherheit“, S.149).

Auch auf der **Handelsstufe** entsteht eine erhöhte Faktorspezifität und die Flexibilität nimmt nach Darstellung der Biomarkenmanager des LEH ab. Die Warenflüsse sind nicht mehr anonym und die Hersteller damit nicht mehr beliebig austauschbar für den Handel (LEH I.4,S.3,Z.18). Es fallen Informationskosten für die Lieferantensuche, für spezielle Investitionen in der Produktentwicklung (z.B. Verpackungsentwicklung, Gestaltung des Verkaufsortes) und für die Kommunikationspolitik an. Zum Beispiel kostet eine Änderung der Produktgestaltung für ein Produktsortiment etwa: *„6.000,- DM pro Packung. Das sind allein unsere Kosten, und die Kosten des Lieferanten zahlen wir früher oder später auch. Plus unser Qualitätssicherung, [...] Das heißt, wir sind da ganz schnell bei 70.000 bis 90.000 DM [für ein Sortiment]. Das will überlegt sein. Dann können wir das auch mit einem neuen Lieferanten machen, das kostet uns nichts.“* (LEH I.6,S.27,Z.5). Außerdem ist das System mit den Lieferanten und in der hausinternen Arbeitsteilung so aufeinander abgestimmt, daß der Relaunch des Produktauftritts einem ganzen Systemwechsel nahe kommt. Die Kosten für die Produktentwicklung rentieren sich offenbar nur bei Realisierung des spezifischen Projektes unter Beibehaltung der bestehenden Geschäftspartnerschaften. Bei einer Änderung steht die Organisation der ganzen Prozeßkette zur Disposition, und es erfolgt nach einer Änderungsentscheidung wiederum eine längerfristige Festlegung. Diese Angewiesenheit auf den Geschäftspartner ist die entscheidende Größe, die zur Faktorspezifität führt (s.u.). Die ökospezifischen Investitionssummen sind in Relation zu den geringen Umsatzanteilen der Ökosortimente im Gesamtsortiment als hoch anzusehen sind. Die Investitionen fallen um so höher aus, je stärker das Ziel verfolgt wird, die Bioeigenmarke als eine Premiummarke zu etablieren (LEH I.4; I.5).

Auch auf den **anderen Verarbeitungs- und Vermarktungsstufen** wird durch die Interviews bestätigt, daß Höhe und Spezifität des Investitionsbedarfs häufig größer sind als im konventionellen Lebensmittelmarketing. Ein wesentlicher Grund hierfür ist, daß für Ökoprodukte zunächst keine “Standardlösungen“ existieren. Dies ändert sich, wenn Pionierunternehmen Produkte am Markt plziert haben und die Marktkanäle erschlossen sind. Dann tauchen, wie im Produktlebenszyklus konventioneller Produkte, Konkurrenzunternehmen auf. Der Preisdruck durch die Konkurrenz kann nur durch weitere Produkt-

innovationen oder durch besondere Mengen- und Sicherheitsgarantien abgewehrt werden (GH I.3, EZG I.12; EZG I.13). Der Zwang zur weiteren Innovation oder zum Wachstum bedeutet wiederum den Einsatz spezifischer Technologien und von Spezialwissen. **Die Pionierstellung ist also vermutlich immer mit hoher Faktorspezifität verbunden**

Die **quantitative Höhe der Faktorspezifität wird im Rahmen dieser Arbeit nicht beziffert**<sup>19</sup>. Die genauere Untersuchung, in welcher Größenordnung die zusätzlichen spezifischen Investitionen anfallen, kann nicht pauschal, sondern nur projektspezifisch erfolgen. Auch wenn der absoluten Meßbarkeit von Transaktionskosten Grenzen gesteckt sind, läßt sich aufgrund der qualitativen Analyse der Transaktionsdimensionen die Frage abwägen, welche Organisationsform bei einer Transaktion die relativ geringeren Transaktionskosten aufwerfen wird. Im Zentrum der Transaktionskostenanalyse steht die Beantwortung der Frage, „ob organisatorische Gegebenheiten [...] und Attribute von Transaktionen einander entsprechen, so wie die Logik der Transaktionskosten es erwarten läßt, oder nicht.“ (Williamson 1990 S.25).

### 5.3.1.2 Opportunismusgefahr infolge asymmetrisch verteilter Faktorspezifität

Nach den theoretischen Ausführungen ermöglicht erst eine asymmetrisch verteilte Faktorspezifität opportunistisches Verhalten. Im folgenden werden zwei gegenläufige Konfliktsituationen in faktorspezifischen Geschäftsbeziehungen dargestellt, die diese Hypothese bestätigen.

Im **ersten Fallbeispiel** verliert ein LEH-Kette ihre Pionierstellung in einem Produktsortiment infolge des opportunistischen Verhaltens ihres Lieferanten (LEH I.6). Die LEH-Kette entwickelte in Zusammenarbeit mit einem Frostwerk als erster im LEH ein Sortiment an Öko-Tiefkühlware und hatte damit am Markt eine Alleinstellung. Das LEH-Unternehmen berichtet, daß der langjährige Geschäftspartner im Bereich Tiefkühlgemüse nun auch begonnen hat, die Konkurrenz zu beliefern. Somit ging die Alleinstellung mit Öko-Tiefkühlware im konventionellen Markt verloren. Die Entwicklungs- und Lernkosten für die Einführung von Öko-Tiefkühlware im Supermarktbereich hatte aber zum großen Teil das Pionierunternehmen zu tragen. Aufgrund der Wechselkosten und mangels alternativer Anbieter von Tiefkühlware (Small-numbers Situation) kann das Frostwerk nicht gewechselt werden. Die Interviewäußerung des Bioeigenmarken-Managers zeigt den Ärger über diese Abhängigkeit:

---

<sup>19</sup> Die Quantifizierung ist eine ausgedehnte betriebswirtschaftliche Aufgabe jenseits der Zielsetzung dieser Arbeit. Ein wissenschaftlicher Quantifizierungsansatz zur Messung der Faktorspezifität kann wie folgt aussehen: Man kann die versunkenen Investitionskosten und die erwarteten Umsätze bzw. Gewinne kalkulieren. Stellt man sie den Gewinnen bei der zweitgünstigsten Verwendungsform gegenüber, lassen sich aus den Differenzen große Teile der möglichen kalkulatorischen Transaktionskosten (siehe Tab. 2.1, S.19) ableiten. Die Differenz wird als Quasirente der spezifischen Zusammenarbeit bezeichnet.

*„Ich schmeiße die raus. **Sowie ich eine Alternative habe**, sind die draußen, schon aus hygienischen Gründen. Das geht aus prinzipiellen Gründen nicht an, daß wir mit jemand ein Sortiment aufbauen [und der dann damit zur Konkurrenz geht ...]. Ich würde alles tun, daß wir den [rauswerfen], es kann nicht sein, daß wir jahrelang ein Sortiment aufbauen, das ist eine wichtige Warengruppe... .“ (LEH I.6,S.26,Z.22)*

**Die LEH-Kette hatte hier keine Mittel in der Hand, um ihre Alleinstellung am Markt zu behaupten**, indem sie die Belieferung der Konkurrenz verhindert. Sie kann nicht mit dem Abbruch der Geschäftsbeziehung drohen, ohne ganz auf die Produktpalette verzichten zu müssen, während der Lieferant durch den Absatz an die Konkurrenz über eine gute Verwertungsmöglichkeit seiner Öko-Tiefkühlprodukte verfügt. Die Wechselkosten zu anderen Tiefkühlverarbeitern sind vermutlich hoch, weil diese erst mit Ökoprodukten umgehen lernen müssen und zudem die entsprechenden Gemüseproduzenten gefunden werden müßten. Es bricht bei einem Wechsel eine ganze Beschaffungskette weg, weil die Organisation der Gemüseerzeuger in der Hand des Tiefkühlkostverarbeiters liegt. Die speziellen Informations- und Organisationskosten für den Aufbau eines Projektes zur Beschaffung von Öko-Tiefkühlware sind also hoch. Zudem fehlt es bei einem neuen Lieferanten an Erfahrung mit der gefertigten Qualität und Reputationserfahrungen.

Die Faktorspezifität zwischen LEH und dem Tiefkühlverarbeiter ist asymmetrisch verteilt. Das LEH-Unternehmen wird einen Teil seiner in der Produktentwicklung versunkenen Investitionskosten nicht mehr durch den Imagenutzen der Alleinanbieterstellung für Öko-Tiefkühlware aufwiegen können, während das Frostwerk seine Gewinn durch die zusätzlichen Umsätze bei dem anderen LEH-Unternehmen vergrößern kann. Dies bedeutet eine nachträgliche Umverteilung des Gewinns (der Quasirente) aus dem Pionierprojekt Öko-Tiefkühlware zum Nachteil der LEH-Kette.

Im **zweiten Fallbeispiel** ist die “Marktmacht“ trotz einer auf den ersten Blick ähnlichen Situation anders verteilt, weil eine vielfältige Verarbeiterstruktur vorhanden ist. Im Sommer 1998 lautet eine Überschrift in der Lebensmittelzeitung: „Die Supermarktkette Billa verbietet Ökokäselieferanten die Belieferung der Spar Österreich.“

„Billa pocht auf die mit der Pinzgauer Molkerei ausgehandelten Exklusiv-Verträge. Man habe schließlich in den Aufbau der Ökorange [der Bioeigenmarke] erheblich investiert. Es könne nicht angehen, daß die Spar ebenfalls die Pinzgauer-Produkte vermarkte, so Rewe<sup>20</sup>-Sprecher Wolfram Schmuck.“ Spar sieht dies hingegen als den Mißbrauch von Marktmacht an und wirft Billa vor, seinen Lieferanten Knebelverträge aufzuerlegen. (LZ NET-News 27.08.1998: „Spar klagt gegen Billa“).

---

<sup>20</sup> Die österreichische LEH-Kette “Billa“ gehört seit etwa drei Jahren zur deutschen Handelskette “Rewe“.

**Die Handelskette “Billa“ kann ihre Alleinstellung am Markt verteidigen** und so die Pionierinvestitionen in die Ökomarkterschließung vor der Konkurrenz schützen, indem sie anderenfalls die Zusammenarbeit mit der Molkerei aufkündigen würde. Dies spricht dafür, daß die **Wechselkosten niedriger** sind als im Fall der Tiefkühlprodukte und daß “Billa“ eher die Wechselkosten zu einem anderen Käseverarbeiter in Kauf nähme, als in dieser Frage seinem Lieferanten nachzugeben. Es ist offenbar im Käsereibereich einfacher, alternative Ökokäselieferanten zu finden als im Tiefkühlwarenbereich. Ein wesentlicher Grund dürfte die unproblematische Rohwarenbeschaffung bei Ökomilch sein. Aufgrund der großen Überschußmenge an qualitativ homogener Ökomilch ist es kein großes Problem, mit einer anderen Molkerei ins Ökokäsegeschäft einzusteigen. Das Käsereiwerk kann es sich offensichtlich nicht leisten, diesen sehr großen Nachfrager zu verlieren, denn der Umsatz der LEH-Kette “Spar“ mit Ökoprodukten würde diesen Verlust nicht aufwiegen.

Im zweiten Fall ist die Faktorspezifität eher zugunsten der Supermarktkette verteilt. Da diese bei einer Kündigung des bisherigen Lieferverhältnisse ebenfalls Wechselkosten hätte, ist allerdings von einer gewissen Stabilität der Zusammenarbeit auszugehen (siehe Kap. 5.4.1 “Nichtvertragliche Absicherungsformen“). Agrarmarketingexperten von der landwirtschaftlichen Universität in Wien (BOKU) prognostizieren allerdings für den österreichischen Handel eine sehr starke Position, weil er von den Anbietern nicht ersetzt werden kann. Sie meinen, daß der Handel sich dieser Position bewußt ist und daraus ein weiterer Preisdruck auf die Produzentenseite entstehen wird. (Zittmayr et al 1998, S.60). Dem ist entgegenzuhalten, daß trotz hoher Konzentration im Handel eine scharfe Konkurrenz besteht, die der Marktmacht aufgrund der Alleinstellung eine Grenze setzt. Dies demonstriert auch das “Tiefkühlbeispiel“.

Die Falbeispiele zeigen, wie entscheidend die **Verteilung der Faktorspezifität** für die opportunistische Wirkung ist. Erst bei asymmetrischer Verteilung erlangt eine Partei eine Marktmacht, also ein Druckpotential. Die Faktorspezifität ist meistens nicht so eindeutig asymmetrisch verteilt, daß sicher erkennbar ist, welche Geschäftsseite im Vorteil ist. Eine Ursache ist, daß der Transaktionsnutzen und die Transaktionskosten schwierig quantifizierbare Größen sind. Somit ist für die Transaktionspartner meist nicht klar erkennbar, wie die Faktorspezifität verteilt ist und wie sie sich im Zeitablauf entwickeln wird. Man kann also davon ausgehen, daß die Ungleichverteilung sehr deutlich sein muß, bevor sie zu opportunistischem Verhalten verleitet. Die Verteilung der Faktorspezifität kann auch bei einem sehr umsatzstarken Nachfrager auf der einen Seite und einem umsatzmäßig sehr viel kleineren Zulieferunternehmen auf der anderen Seite symmetrisch sein, wenn die große Handelsstruktur keine alternativen Lieferanten findet. **Marktmacht** ist also nicht alleine abhängig von der Größe eines Unternehmens, sondern im mindestens genauso starken Maße von Faktorspezifität!



### 5.3.1.3 Faktorspezifität und Zahl der Handelspartner

Eingangs wurde dargestellt, daß die Faktorspezifität im Ökomarketing im Vergleich zum konventionellen Markt hoch ist. Es ist aber zu hinterfragen, ob es sich dabei um Faktorspezifität im Sinne von WILLIAMSON (1990) handelt. Nach PICOT (1991, S.147) ist die Spezifität einer Transaktion um so höher, je größer der Wertverlust ist, der entsteht, wenn das erforderliche Sach- oder Humankapital nicht zur Verwirklichung der angestrebten Leistungsbeziehung eingesetzt werden kann, sondern nur ein zweit- oder drittbester **Verwendungszweck** der Investitionen realisiert wird (siehe Kap 2.1.3, S.22).

Als Ergebnis der empirischen Untersuchungen wird aber erkennbar, **daß weniger der spezifische Verwendungszweck als vielmehr die Zahl der möglichen Geschäftspartner bestimmt, ob ein großer Wertverlust bei einem Geschäftsabbruch entsteht.** Wenn es für die Realisierung einer Leistungsbeziehung eine Vielfalt von möglichen Partnern gibt, mag es sich zwar um sehr spezielle Investitionen handeln, aber die Gefahr, nur eine zweitrangige Verwendungsmöglichkeit zu finden, ist dann sehr gering. Die Höhe der **Wechselkosten**, die einen großen Teil der Transaktionskosten ausmachen, wird somit stark durch die Zahl der möglichen Marktpartner bestimmt. Je stärker die Spezialisierung auf einen Transaktionspartner ist, desto höher ist die Faktorspezifität einer speziellen Investition, weil der Wertverlust bei einer zweitbesten Verwertung dieser Investitionen sehr hoch ist.

Es ist also eine **Begriffsunterscheidung** notwendig zwischen

- **speziellen Investitionen**, die an einen **technischen Zweck**, z.B. einen Produktionszweig oder ein Marketingvorhaben gebunden sind und
- **faktorspezifischen Investitionen**, die nicht nur an einen technischen Zweck sondern zusätzlich auch an ein bestimmtes längerfristiges Transaktionsvorhaben gebunden sind, d.h. auf einen Produktionszweig und **auf einen Transaktionspartner zugeschnitten** sind.

### Faktorspezifität und Absicherungsbedarf nach Produktgruppen

Die folgenden Ausführungen zeigen, daß eine differenziertere Analyse der Faktorspezifität notwendig ist.

Die zur Erschließung des Ökomarktes als ganzes benötigten Investitionen sind speziell auf den Verwendungszweck Ökomarketing abgestimmt. Je nach Produktgruppe und Vermarktungsstufe ist die Faktorspezifität und der daraus resultierende Absicherungsbedarf jedoch differenziert einzuschätzen. Bei vielen Produkten inzwischen eine beträchtliche Konkurrenz am Markt entstanden. Die Zahl der Wettbewerber im Ökomarkt steigt. Dadurch wächst für standardisierte Produkte der Preisdruck. Die Pioniere der Markterschließung, z.B. manche Erzeugergemeinschaften, die vor 10 Jahren als erste Markterschließung im größeren Stile betrieben haben, verlieren an Bedeutung und geraten in Konkurrenznachteile:

*„Man ist ja jederzeit und ohne großen Schutz **sofort austauschbar** [gegen andere Anbieter]. Und wir sind in allen Bereichen nicht gerade groß. Wir sind als Erzeugergemeinschaft relativ groß, aber wir sind jetzt nicht der größte Milchverarbeiter. Wir sind jetzt nicht der größte Kartoffelanbieter. Für Industriegemüse könnte es vielleicht noch sein, daß wir da vorne liegen, aber in der Milch, da liegen wir vielleicht auf Platz, weiß ich nicht. Kann ich Ihnen echt nicht sagen, keine Ahnung. Es gibt ja vielleicht 50 Molkereien in Deutschland, die Milch machen. Es gibt allerdings mittlerweile nicht mehr so sehr viel Molkereien. Es sind im letzten Jahr, seitdem ich hier bin, drei Molkereien ganz schwer ins Straucheln geraten. Zwei davon sind glaube ich sogar in Konkurs gegangen, und eine ist aufgekauft worden.“ (EZG I.13,S.14,Z.15)*

Die Äußerung zeigt, **wie die zunehmende Konkurrenz die Rahmenbedingungen am Markt verändert**. Bei **Molkereiprodukten** herrscht z.B. eine große Konkurrenz auf der Ebene der Molkereien. Die ZMP zitiert für 1997 eine Untersuchung der Zeitschrift „Unabhängige Bauernstimme“, in der für 39 Molkereien die verarbeitete Ökomilchmenge, Absatzwege u.ä. angegeben werden (ZMP, EPÖ Nr. 20, 1997, S.5). Es gibt folglich auf dem Ökomilchmarkt immer mehr vergleichbare Produkte und mit der Vielzahl der austauschbaren Produkte wächst der Preisdruck und einige Unternehmen kommen mit diesen Preisen nicht mehr zurecht und müssen als Grenzanbieter ausscheiden - 1998 z.B. die Molkerei Hameln (GH I.1; EZG I.13).

Bei Molkereiprodukten kann der **Handel** zwischen einer Vielzahl von Molkereien wählen. Deshalb ist die Faktorspezifität für den Handel trotz spezieller Investitionen in das Marketing bei Ökomolkereiprodukten relativ gering. Die **Molkereien** setzen in der Verarbeitung von Ökomilch beim Sachkapital hauptsächlich Mehrzwecktechnologien ein - in einem Milchtank für ökologisch erzeugte Milch kann auch konventionelle Milch gelagert werden. Das Spezialwissen und der Organisationsaufwand für die getrennte Erfassung und Verarbeitung stellt hingegen eine spezifische Investition dar. Da die Molkerei sich einer relativ kleinen Abnehmerzahl gegenüberstellt, steigt die Faktorspezifität an. **Am höchsten ist die Faktorspezifität beim Landwirt**, der seine Milchproduktion ökologisch umgestellt hat. Er hat versunkene Kosten aus dieser Umstellung und nur wenige Molkereien als Vertragspartner zur Auswahl.

Somit ergibt sich: **Bei Ökomilch und Molkereiprodukten ist die Faktorspezifität asymmetrisch verteilt zwischen den Marktpartnern (siehe Tab. 5.2)**. Auf der Stufe der Milcherzeuger herrscht eine hohe Faktorspezifität, daher müßten sie sich eigentlich durch vertikale Integrationsmaßnahmen absichern. Die EU-Subventionen für die Grünland-Extensivierung haben aber die Funktion einer Absicherung übernommen. An den geringen Preisaufschlägen für Ökomilch zeigt sich jedoch, wie nachteilig diese Vorleistung der anbietenden Seite sich auf die Erzeugerpreise auswirkt. Der Absicherungsbedarf der Molkereien ist geringer, da sie beim Sach- und Anlagekapital nur Mehrzwecktechnologien einsetzen müssen. Der Handel sieht sich einem solch großen Angebot an Ökomolkereien und einem hohen Ökomilchüberschuß gegenüber, daß die

Gefahr opportunistischen Verhaltens der Anbieter zur Zeit nicht gegeben ist.

**Tabelle 5.2: Faktorspezifität und Absicherungsbedarf bei Molkereiprodukten auf verschiedenen Stufen von Produktion und Vermarktung**

<b>Produktions- / Handelsstufe</b>	<b>Höhe der Faktorspezifität</b>	<b>Absicherungsbedarf /-form</b>
<b>Ökolandwirtschaft</b> (Ökorohmilch)	<b>hoch</b> 2 Jahre Umstellung auf ökologischen Landbau, keine andere Verwertung möglich	Entsprechend Theorie vertikale Integration, aber Ausgleich durch EU-Subventionen für den ökologischen Landbau
<b>Molkerei</b>	<b>mittel</b> Spezielles Know-how, gesonderte Milchtanks und Lagerräume sind auch für andere Zwecke verwertbar	langfristige, vertraglich abgesicherte Geschäftsbeziehung
<b>Handel</b> Konv. LEH	<b>gering</b> viele Molkereien mit Ökosortiment, großer Ökomilchüberschuß	Marktkoordination

**Viel günstiger stellt sich die Situation für die Landwirte beim Getreide dar:** Der Getreidemarkt weist eine vielfältige Handels- und Verarbeitungsstruktur auf, und das Produkt ist durch Handelsklassen und nachprüfbare Qualitätsparameter recht homogen in seiner Beschaffenheit. Aufgrund seiner guten Lagerfähigkeit und seiner hohen Transportwürdigkeit ist der Landwirt nicht auf einen oder wenige Abnehmer festgelegt. Die Faktorspezifität ist trotz der speziellen Investition in die Umstellungszeit, die Spezialgeräte und das spezielle Produktions-Know-how gering.

Bei vielen **verarbeiteten Produkten oder Spezialprodukten** wie Zitrusfrüchten ist der **Handel in der schwächeren Position**, denn nur eine kleine Zahl von Lieferfirmen ist in der Lage, Supermarktketten zu beliefern. So sagt ein LEH-Vertreter: *„Aber letztendlich hast du keine Spielmöglichkeiten. Du hast oft eben nur ein, zwei Anbieter und kannst dann von den Qualitäten gar nicht auswählen. Z.B. haben wir einen Saftlieferant, der alle Säfte für uns macht, das könnt ihr haben, was anderes habe ich nicht. Und ich habe überhaupt keine Kompensationsmöglichkeiten aufgrund der Technologie.“* (LEH I.6,S.18,Z.14).

Die Beispiele belegen, daß eine Faktorspezifität nicht alleine aus speziellen zweckgebundenen Investitionen resultiert, sondern durch eine Gebundenheit an einen oder nur sehr wenige Transaktionspartner (“Small-Numbers-Situation“) entsteht und daß sie produkt-

gruppenspezifisch sehr differenziert ist. **Man kann daher nicht sagen, Ökomarketing ist generell durch eine hohe Faktorspezifität gekennzeichnet.** Ebenso wenig kann behauptet werden, der Handel habe generell die Marktmacht auf seiner Seite.

#### 5.3.1.4 Fazit Faktorspezifität

Faktorspezifität kann auf allen Produktions- und Absatzstufen im Ökomarkt auftreten. Die Spezifität des Investitionsbedarfs im Ökomarketing ist allgemein höher als im konventionellen Bereich, jedoch ist die Faktorspezifität je nach Produkt, Fertigungsgrad, Absatzkanal verschieden hoch. Die Verteilung der Faktorspezifität und der aus einer Asymmetrie erwachsende Absicherungsbedarf der Investitionen muß fallspezifisch untersucht werden. Eine besondere Rolle spielt die **zweijährige Wartezeit**, die nach der Umstellung ökologische Landwirtschaft vorgeschrieben ist, bis die Produkte als ökologische Produkte vermarktet werden dürfen. Die Umstellungszeit führt zu einer **unelastischen Angebotsreaktion** (siehe hierzu das folgende Kap. 5.3.2.1 “Beschaffungsproblematik“).

Es zeigte sich, daß die geringe Zahl an Geschäftspartnern (“Small-Numbers-Situation“) entscheidend ist, damit eine speziell für einen “technischen“ Verwendungszweck vorgesehene Investition zu einer faktorspezifischen Investition wird. **Die Begriffsunterscheidung zwischen speziellen Investitionen und faktorspezifischen Investitionen, ist wichtig.** Die Zahl der möglichen Geschäftspartner hängt vor allem vom **Entwicklungsgrad eines Produktes und eines Marktes** ab. Daher kann die Faktorspezifität je nach Produkt und zusätzlich je nach Vermarktungsstufe unterschiedlich sein.

Die **Faktorspezifität für wichtige Produktgruppen** ist in etwa wie folgt einzuschätzen.

- Obst und Gemüse hohe Faktorspezifität
- Tiefkühlware und technologisch aufwendige Verarbeitungsprodukte hohe Faktorspezifität
- Molkereiprodukte je nach Vermarktungsstufe verschieden hohe Faktorspezifität in Abhängigkeit von der Zahl der Handelspartner (siehe Tab. 5.2, S.136):
  - Landwirte hohe Faktorspezifität (aber Ausgleich durch Subventionen)
  - Molkerei mittlere Faktorspezifität
  - LEH geringe Faktorspezifität
- Getreide relativ geringe Faktorspezifität

Eine Absicherungsproblematik ergibt sich aber erst aus **asymmetrisch verteilter Faktorspezifität**, wie die Fallbeispiele zum Opportunismus in Geschäftsbeziehungen gezeigt haben. Die Marktmacht kann dabei durchaus beim umsatzmäßig kleinerem Partner liegen.

### 5.3.2 Externe Unsicherheitsfaktoren

Die externen umweltbedingten Unsicherheitsfaktoren sind von den Marktakteuren wie ein Datum zu behandeln, denn sie sind zu vertretbaren Kosten nicht unternehmensindividuell beeinflussbar (siehe Kap 3.3.2, S.76ff.). Die Arbeitshypothese besagte, daß die Rahmenbedingungen im Ökomarkt unsicherer sind als im konventionellen Markt.

#### 5.3.2.1 Beschaffungsproblematik

Im Kapitel 3.3 ist die Hypothese zum **labilen Marktgleichgewicht** beschrieben: aufgrund des geringen Umsatzvolumens im Ökomarkt drohen Angebot und Nachfrage beim Einstieg großer Nachfrager außerordentlich leicht aus dem Gleichgewicht zu kommen. Die Hypothese wird bezüglich der Angebotsituation, wie im folgenden ausgeführt wird, durch die Expertenäußerungen in den Interviews und durch Sekundärquellen in Fachzeitschriften unterstützt.

#### Angebotsituation

Das Problem größerer **Erntemengen- und Qualitätsschwankungen** im ökologischen Landbau wird besonders bei den pflanzlichen Produkten durch die Interviews im Fachhandel und Erzeugergemeinschaften bestätigt. Die Ursachen der erhöhten Ertragsunsicherheit sind im Kapitel 2.2 "Transaktionseigenschaften ökologischer Produkte" beschrieben. Allerdings gibt es einen gegenläufigen Trend, denn mit zunehmender Produktionserfahrung kommt es zu einer gewissen Stabilisierung der Erträge (GH I.1; I.2; EZG I.12). Z.B. sind im Anbau von Möhren in den ersten Jahren sehr viel höhere Ertragschwankungen hinzunehmen als nach einigen Jahren Anbauerfahrung (GH I.2). Mit wachsender Anbauerfahrung sinkt also die Ertrags- und Qualitätsunsicherheit.

#### Beschaffungsproblematik bei Obst und Gemüse

Die Warengruppe Obst und Gemüse wird als zentraler Baustein einer Vermarktung von Ökoprodukten im Supermarkt angesehen, weil Frischwaren als Einstiegsprodukt für die Gewinnung der ökointeressierten Konsumenten gelten (s.o. Kap 5.1.3.3, S.119). „Hemmschuh bei der Listung von Öko-Obst und -Gemüse ist für den Lebensmitteleinzelhandel vor allem die geringe Mengenverfügbarkeit und die mangelnde Logistik bei vielen Anbietern.“ (Runge, 1997, S.62).

Auch die Vertreter des konventionellen LEH haben erfahren, daß die Produktion von Obst und Gemüse im ökologischen Landbau sehr viel unsicherer ist als unter konventionellen Bedingungen: „*Gemüse und Obst ist wirklich sehr schwierig. Also das ist nicht von der Nachfrage her schwierig. Wenn wir abfragen, welche Artikel wünschen Sie sich, dann sagen die Leute mehr Gemüse und Obst. Also nicht von der Nachfrage her,*

*sondern von der Versorgungssicherheit her. Wir haben letztes Jahr über sechs Monate nur noch Biosalat angeboten, und dann haben wir einen Mehлтаubefall gehabt und die ganzen Kulturen waren hin.*“ (LEH I.4, S.13, Z.8). Aus diesen Gründen muß der LEH mit der Listung von ökologischen Frischprodukten vorsichtig sein.

Allerdings **ist das knappe Gemüseangebot kein Flächenproblem**, sondern ein Know-how- und Organisationsproblem:

*„Die Limitante ist nicht die nicht vorhandene Fläche, denn wir haben in Deutschland genug Öko-Flächen, um auch den Obst- und Gemüsebedarf zu decken. Obst ist eher ein bißchen kompliziert, weil es ja Dauerkulturen sind, lassen wir das mal weg, Gemüse ist wichtiger, wir haben eigentlich genügend Öko-Flächen, um auch auf diesen Flächen genügend Gemüseproduktion mit zu integrieren, die unseren Bedarf deckt. Was wir aber nicht schaffen, ist die vorhandenen Öko-Flächen mit den notwendigen Organisationen zu verkoppeln, daß in der Gänze etwas herauskommt, das zu uns kompatibel ist. Mir nutzt der Öko-Bauer nichts, der da irgendwo hier an der Ecke ist und sagt, jetzt hab ich mal drei Tonnen Tomaten für dich, [...]“* (LEH I.5,S.24,Z.38).

Während das Gemüseangebot relativ rasch ausgeweitet werden kann, stellt **Obst als Dauerkultur mit einer Vorlaufzeit** von der Pflanzung bis zum Ertrag ein kurzfristig nicht lösbares Versorgungsproblem dar.

*„Beim Obst ist es schwieriger, weil es Dauerkulturen sind, die noch längere Vorlaufzeiten haben, die im Prinzip noch längere Kontraktzeiten haben. [...] Wenn man eine Apfelplantage überhaupt umstellen kann, viele Sorten eignen sich nicht zur Umstellung, das heißt im Prinzip muß du sie abholzen. Aber gesetzt dem Fall, sie lassen sich umstellen, durch leichte Modifikation der Plantage umstellen, braucht man dennoch lange Zeit. Und Obst ist natürlich auch eine ganz besondere Know-how-Frage, ist sicher auch schwieriger als Gemüse und da sind auch die Qualitäten viel stärker standardisiert. Ich meine bei der Tomate ist man noch ein bißchen tolerant, aber bei Äpfeln ist die Erwartung hoch.“* (LEH I.6,S.7,Z.5). Daraus ist zu folgern, **daß bei Obst das strukturell schwierigste Beschaffungsproblem besteht.**

Auch auf Ebene der Erzeugergemeinschaften wird das mangelnde Interesse an der Umstellung auf Gemüseerzeugung als Ursache der Beschaffungsprobleme beschrieben. So führt ein Erzeugergemeinschaftsleiter in Bezug auf die Gemüse- und Obstproduzenten aus: *„Die Absicherung vom Markt her habe ich vorbereitet. Jetzt will ich neue Betriebe haben. Ich kann nicht warten, bis die Bauern kommen. Das funktioniert nicht.“* (EZG I.12,S.11).

Eine **Förderpolitik sollte daher stärker zur Steigerung der Erzeugung von Obst und Gemüse** als zur Umstellung von Ackerbau und Milchproduktion anreizen (EZG I.12; Öko-Marketing WS Feb. 99: M. Schmitt - GH; Richter -Wiss.). Der hohe Stellenwert dieser Produktgruppe im Ökomarketing und die Angebotsknappheit unterstreichen diese Forderung. Da Gemüse- und Obsterzeugung keinen hohen Flächenbedarf haben, geht es auch um eine interne Substitution der Produktionsrichtungen im ökologischen Landbau.

## Getreide

Bei der Beschaffung von Getreide und anderen Druschprodukten gibt es kaum Probleme, was mit dem großen Anteil in der landwirtschaftlichen Produktion und der guten Verarbeitbarkeit und Lagerfähigkeit dieser Produkte zusammenhängt. Ein Angebotsüberhang entsteht regelmäßig beim Roggen und an gutem Backweizen herrscht häufig Mangel. Beim Getreide könnte es aber auch rasch zu einer Angebotsknappheit kommen, denn der Getreidemarkt ist 1998/99 weitgehend geräumt worden, so daß für Marktexpansion nicht ad hoc beliebige Mengen zur Verfügung stünden (I.10). Der Absatz von Getreide wird zukünftig über Backwaren oder als tierisches Futtermittel wachsen. Der Stellenwert der auf Getreide basierenden Trockensortimente (der klassische Körner- und Müslibereich) für das Ökomarketing im Supermarkt wird als gering eingeschätzt (LEH I.5) (siehe Kap. 5.1.3.3). Die Umsatzsteigerung wird daher voraussichtlich weit geringer sein als bei Obst und Gemüse.

## Rindfleisch

Bei ökologisch erzeugtem Rindfleisch besteht ein großer Überschuß. Für Schweine- und Geflügelfleisch besteht hingegen eine Mangelsituation (EZG I.10). Und obwohl Rindfleisch im allgemeinen ein Überschußprodukt im ökologischen Landbau ist, wird es bei plötzlich einsetzender großer Nachfrage knapp:

„Unter der Marke Füllhorn bietet die Rewe-Handelsgruppe seit Anfang April in 120 Minimal- und Toom-Märkten bundesweit Rind- und Kalbfleisch aus ökologischer Produktion an. Branchenangaben zufolge setzte aber die lieferbare Menge von Öko-Rindern einer Versorgung weiterer Märkte enge Grenzen.“ (ZMP EPÖ Nr. 46, S.3, 1997).

Ein Jahr später meldet die Lebensmittelzeitung (März 1998) allerdings wiederum für Deutschland kein Beschaffungsproblem bei Ökorindfleisch. Dafür sei „Biofleisch in Frankreich knapp“. Dort reiche die auf weniger als 2.000 t veranschlagte französische Produktion von ökologisch erzeugtem Rind- und Schaffleisch nicht aus, die wachsende Nachfrage des Handels zu befriedigen. (LZ 13, 27.03.98, S.52). Die gegensätzlichen Meldungen zur Angebotssituation in Deutschland weisen auf die Intransparenz des Marktes und auf eine **Verbindung von Mengen- und Qualitätsproblem sowie Organisationsproblem** hin. So wird die Rindfleischproduktion aus ökologischer Landwirtschaft in Deutschland von der ZMP für 1997/98 auf 31.000 t geschätzt, während eine andere Quelle nur 13.000 t als Jahresproduktion ermittelt (beide Angaben in Wendt et al 1999, S.39, 40). Es ist jedoch unter Experten unbestritten, daß es bei Rindfleisch ein großes Überangebot gibt - allerdings häufig schlechter Qualitäten. Wird für ein konkretes Vermarktungsprojekt eine Mindestmenge guter Flesichqualitäten und bestimmter Teilstücke benötigt, kann die Nachfrage dennoch nicht befriedigt werden, weil die Organisationsfrage nicht gelöst ist (EZG I.10; I.11) (siehe auch unten).

Die verfügbaren **Nachfragedaten** sind ebenso als unzuverlässig zu bezeichnen. Als eine mögliche Ursache des schleppenden Absatzes gilt das schlechte Gesamtimage von Rindfleisch. In Deutschland ist Rindfleisch besonders bei kritischen Einkäuferschichten durch den BSE-Skandal negativ belastet. Dies schadet auch dem Absatz von Ökorindfleisch (EZG I.13). Nach meinen eigenen Beobachtungen ist das Problem der geringen Nachfrage nach Ökorindfleisch auch mit der **geringen Distributionsdichte** erklärbar. Diese erzeugt eine Angebotsknappheit am "Point of Sale". Zudem ist der Aufpreis aufgrund der Qualitäts- und Logistikprobleme beträchtlich. Gelingt es, diese Kaufbarrieren - die Erhältlichkeit und die Preisaufschläge - zu überwinden, kann es vermutlich rasch zu einer erheblichen Umsatzsteigerung kommen. Die heutige Marktsituation könnte beim Engagement großer Handelsketten leicht vom groß erscheinenden Angebotsüberhang in Mangel umschlagen, denn das Absatzpotential der konventionellen Handelsketten ist viel größer als der gesamte existierende Ökofleischmarkt.

### **Milch**

Mit einer Jahresproduktion an Ökomilch von 250 bis 325 Mio. kg pro Jahr ist Deutschland der europaweit größte Produzent. Aber der relative Anteil an der gesamten Milchproduktion beträgt nur ca. 1%, während er in Österreich oder Dänemark auf jeweils 6% beziffert wird. Es wird geschätzt, **daß in Deutschland nur 50% der erzeugten Ökomilch als konsumreifes Ökoprodukt vermarktet wird**. (Alle Angaben nach Wendt et al. 1999, S.27ff.). Aufgrund des hohen Überschusses an Ökomilch wird nur ein geringer Aufpreis von durchschnittlich 7,5 Pfg./kg erzielt - nach Angaben des Agrarberichtes der Bundesregierung (1998, S.37) betrug der durchschnittliche Preis 65,7 Pfg./kg gegenüber 58,25 Pfg./kg bei konventionell erzeugter Milch.

Die **Beschaffung in der Produktgruppe Milch** ist derzeit als **unproblematisch** zu bezeichnen. Ökomilch ist relativ gut über die bestehenden Molkereistrukturen zu erfassen und zu verarbeiten. Die Distribution an den Handel erfolgt dann zusammen mit den konventionellen Molkereiprodukten. Das große Rohstoffaufkommen und diese gute Distribution haben dazu geführt, daß Ökomilch in sehr vielen Supermarktketten angeboten wird und dadurch der Absatz dort viel schneller wächst als im Absatz über die Naturkostfachhandel (GH I.1). Mittelfristig könnte der verstärkte Markteinstieg großer Handelsstrukturen und Verarbeiter zu einer Knappheit des Rohstoffes Ökomilch führen. Dies zeigte sich bereits im Winter 1999/2000 im Land Brandenburg. Produzenten in Brandenburg berichteten, daß Ökomilch mittlerweile knapp sei, weil sie infolge einer deutsch-niederländischen Kooperation im Molkereisektor für die Produktion von Ökokäse in den Niederlanden verwendet würde.



### Verbindung zwischen Beschaffungsproblem und dem Qualitätsproblem

Das Beschaffungsproblem kann nicht isoliert vom Qualitätsproblem (s.u. Kap. 5.3.3.1, S.149) gesehen werden. Die mangelhafte **physiologische Beschaffenheit** der landwirtschaftlichen Rohware wurde als Problem bereits bei der Produktgruppe Rindfleisch angesprochen. Es reicht nicht aus, die Tonnage an Rindfleisch aufzulisten, um das Problem zu beschreiben, sondern es müßte nach Fleischqualitäten differenziert werden. **Bei spezifischen Qualitätserfordernissen kann statt der absoluten Überschussituation in der Rindfleischversorgung eine Angebotsknappheit bestehen.** *„Der Engpaß liegt in der Landwirtschaft, nicht im Markt. Es ist die mangelnde Produktqualität, es ist die geringe Flexibilität der Bauern, das sind meine typischen Probleme.“* (EZG I.11,S.14).

Außerdem engt die Sicherung der **Ökoqualität**, also die Herkunft der Rohware aus ökologischem Landbau, die Auswahl der am Markt verfügbaren Ware ein, denn der LEH will häufig nur Ware beziehen, die zusätzlich zu den EU-Bio-Richtlinien von ökologischen Anbauverbänden zertifiziert ist, was in Deutschland bei ca. 80% der Produktion der Fall (LEH I.4,S.13,Z.8).

Ein weiteres Qualitätsproblem ist der **Mangel an verarbeiteten konsumreifen Produkten**, also das **eingeschränkte Produktsortiment**. *„Der Engpaß Rohstoff ist mengenmäßig nicht das Hauptproblem. Wenn, dann ist es qualitätsmäßig, die fehlende Verarbeitung, das Produkt an sich, das konsumententaugliche Produkt, [was fehlt].“* (EZG I.11,S.4,Z.26). Bei der Belieferung großer Handelsstrukturen sei daher bei Getreide, Fleisch und Milch nicht die Angebotsmenge auf der Rohstoffebene das Problem, sondern die Defizite in der **Produktentwicklung** und in der Produktqualität. Diese Defizite seien ausschlaggebend dafür, daß nicht mehr Ökoprodukte in den Handel gelangten. Erst längerfristig würde bei Marktexpansion auch die Rohware knapp werden.

Ein besonderes Problem bereitet in der Vermarktung tierischer Produkte die **Verwertung des ganzen Schlachtkörpers**. Aus Sicht der Erzeuger ist es wichtig, alle Teile eines Schlachtkörpers am Ökomarkt unterzubringen, um einen guten Preisaufschlag für das gesamte Tier zu erzielen. Dieses Problem wird zum Ökomarktspezifikum, weil die Kleinheit und Zersplitterung des Ökomarktes den Aufbau von Spezialverwertungen behindert (vgl. Problem der Rentabilitätsschwelle in Kap. 5.3.4). Die Aufgabe stellt eine Herausforderung an die Produktentwicklung im Ökomarketing dar. Dabei ist ein **Systemdenken bei der Produktvermarktung** (EZG I.11,S.5,Z.3) wichtig, denn es müssen alle Teilstücke beim Rind und alle Milchanteile bei der Milch vermarktet werden, um einen guten Aufpreis zu erzielen. *„Wir haben bei jeder neuen Produkteinführung letztlich das Gleichgewicht wieder durcheinandergebracht und haben wieder schauen müssen, was ist ein Produkt, das ich wieder auf den Markt bringen muß. Dann haben wir dieses Produkt entsprechend entwickelt, damit wieder ein Ausgleich vorhanden ist. [...] Wem es gelingt, diese Kombination als erster herzustellen, der ist am Markt auch unschlagbar.“* (EZG I.11,S.5,Z.11). Wer alle Teilstücke vermarktet, kann mit einem geringeren Preisaufschlag verkaufen, also die Kostenführerschaft am

Ökomarkt übernehmen, und er wird dennoch seinen Erzeugern insgesamt den besten Aufpreis für Ökofleisch je Tier zahlen können. Die Herstellung dieser Verbundlösung ist wiederum auch ein **Organisationsproblem**, weil sie der abgestimmten Kooperation zwischen Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung bedarf.

### **Fazit Angebotsknappheit**

**Die Angebotssituation ist produktgruppenspezifisch sehr unterschiedlich.** Die Förderpolitik für den ökologischen Landbau hat bei Ackerbauprodukten zu zeitweiligen, bei Fleisch und insbesondere Milch zu dauerhaften großen Überangeboten geführt. Dennoch besteht bei Absatzförderungsmaßnahmen im Ökomarkt für zentrale Produktgruppen eine **Gefahr der rasch eintretenden Angebotsknappheit**:

„Wenn das [einheitliche] AGÖL-Zeichen [Ökoprüfzeichen] nur annähernd den Erfolg zeigt wie ähnliche Instrumente zur Absatzförderung in Dänemark oder der Schweiz, werden wir sehr rasch zu einer Situation der Unterversorgung des Marktes gelangen. Die Anbauverbände sind in dem Fall gut beraten, neue landwirtschaftliche Betriebe aufzunehmen.“ (ZMP, EPÖ, Nr.44, 1998, S.11).

HAMM prognostiziert für den deutschen Markt bei “erfolgreicher“ Bekanntmachung und Wirkung des Ökoprüfzeichens die Gefahr einer rasch eintretenden Angebotsknappheit:

„Wenn also die Einführung des deutschen Öko-Prüfzeichens direkt und indirekt (über niedrigere Verbraucherpreise) einen starken Anstieg der Nachfrage nach Öko-Produkten erwarten läßt, dann ergibt sich die **Frage, ob das Angebot an Öko-Produkten nicht schnell zum begrenzenden Faktor wird.** Erfahrungen aus unseren Nachbarländern zeigen, daß eine massive Bewerbung von Öko-Produkten und ein verstärktes Engagement des allgemeinen Lebensmittelhandels in der Vermarktung von Öko-Produkten schnell Angebotsengpässe hervorrufen können. [...] Obst und Gemüse aus ökologischem Landbau sind in vielen Ländern Europas chronisch knapp. Betrachtet man die heutige Versorgungslage mit Öko-Produkten in Deutschland, so gibt es hier - wie auch in Österreich - nur bei Milch bedeutende, dauerhafte Angebotsüberhänge, die Raum für größere Nachfragesteigerungen bieten.“ (Hamm 1999, S.3).

Die eigenen Ergebnisse bestätigen diese Befürchtung, daß eine größere Nachfragesteigerung nicht bedient werden könnte. **Die Angebotsbeschränkung auf der Rohstoffseite ist ein ökomarktspezifisches Problem**, denn im konventionellen Markt steht der Agrarrohstoff quasi unbegrenzt zur Verfügung. Bei Ökoprodukten kann das Rohstoffangebot zum Engpaßfaktor für die Marktentwicklung werden (EZG I.13,S.6,Z.12). Problematisch stellt sich insbesondere die kontinuierliche Belieferung von LEH-Ketten mit großen Mengen im Frischebereich dar. Das Mengenproblem muß also produktgruppenbezogen und absatzwegspezifisch analysiert werden. Das gilt um so mehr, weil das Angebotsproblem mit qualitativen Faktoren auf der Erzeugungsstufe verknüpft ist.

Nach einer Studie des sächsischen Landwirtschaftsministeriums wird die Steigerung der Nachfrage nach Ökoprodukten durch den konventionellen LEH für die nächsten fünf Jahre auf 20% jährlich geschätzt. Bei der Angebotsentwicklung wird von nur 8% jährlich ausgegangen. (ZMP, EPÖ Nr. 29, 1999, S.4). Es wird dementsprechend zu einer **Lücke zwischen Angebots- und Nachfragesteigerung** kommen, wenn nicht verstärkt Landwirtschaftsbetriebe auf ökologischen Landbau umstellen. Durch das sehr große Überangebot in einzelnen Produktgruppen, wie Milch und Fleisch, wirkt sich dieses Auseinanderklaffen der Wachstumsraten - wenn die gegenwärtige Tendenz anhält - erst mittel- bis langfristig auf das gesamte Marktgleichgewicht aus. Aber auch bei Fleisch und Milch kann es bei einer Verstärkung absatzfördernder Maßnahmen in der Vermarktung über den Supermarkt wesentlich schneller zu Engpässen kommen, weil selbst das 50%ige Überangebot im Vergleich zum Absatzpotential sehr klein ist. Bei jedem verstärkten Engagement einer der bundesweit tätigen Handelsketten oder großen Verarbeiter im Ökomarketing muß unabhängig von der Produktgruppe von einer drohenden Angebotsknappheit bei ökologischen Produkten ausgegangen werden.

Aufgrund der oben skizzierten Datenlage und der labilen Marktgleichgewichtssituation ist daher **das Ressourcenproblem als ein ernstzunehmender potentieller Engpaßfaktor für die Entwicklung des Ökomarktes** (in Deutschland) anzusehen. Das Versorgungsproblem ist für große Länder und große Handelsketten schwerer lösbar als für kleinere Nachfrageeinheiten, weil diese ihre einheimischen Angebotsdefizite zuverlässig durch Importe abdecken können. Ein rasches Wachstum auf einem Ökomarkt von der Größe Deutschlands könnte hingegen die europa- oder weltweit verfügbaren Importmengen überschreiten, zumal sich die Nachfrageentwicklung auch in anderen großen Ländern wie Frankreich und England beschleunigt hat.

### **Nachfrage**

Die Nachfrage nach Ökoprodukten wird zwar von einigen Interviewpartnern als das größte Problem angesehen. Von großen Nachfrageeinbrüchen wurde aber nicht berichtet. So ist die weitere Entwicklungsrate zwar unbekannt, aber mit großer Wahrscheinlichkeit im positiven Bereich angesiedelt. Das Beispiel Österreich zeigt zudem, daß die Kunden im konventionellen LEH sehr positiv auf Marketingaktivitäten für Ökoprodukte reagieren. Die positive Entwicklung der Nachfrage ist daher derzeit nicht als großer Unsicherheitsfaktor einzuschätzen.

Eine hohe Nachfrageunsicherheit bei Ökoprodukten herrscht kurzfristig bei **Produktneueinführungen**, weil dann Erfahrungsdaten als Grundlage für Mengenkalkulationen fehlen. Dazu als Beispiel die Einführung von Biospeiseöle im LEH: *„Die Öle sind relativ neu. Wir haben einfach so angefangen, daß wir Lieferanten hatten, mit denen wir sehr gut zusammenarbeiten, von denen wir vor allem von der Qualität überzeugt sind. [...] Wir haben das erste Jahr einfach mal so bestellt und sind dann mit den Mengen überhaupt nicht klar gekommen, weil wir natürlich nicht wußten, wie der Markt reagiert, es gibt ja keine Zahlen dazu. Wir haben ja nur unsere konventionellen Öldaten, wir*

*haben preislich über jedes Öl, was letztes Jahr verkauft worden ist, da kann ich sagen, der Markt entwickelt sich so oder so, aber es ist oft nicht einschätzbar, wie der Markt reagiert. Wir haben Distelöl und Olivenöl neu aufgeschaltet, und waren eher positiv überrascht, wie dieses Distelöl sich entwickelt hat, obwohl wir da preislich eigentlich gar nicht so optimal stehen, also wir haben ja auch ein konventionelles Distelöl drin, da ist der Preisabstand relativ weit, und beim Olivenöl hätte ich mir gedacht, kommt mehr, weil da der Preisunterschied zum konventionellen geringer ist [...] Die Menge ist aber im Distelbereich knapp geworden. Also wir haben uns da ein bißchen mit den Mengen [verkalkuliert], wir konnten es nicht so präzisieren und haben jetzt im zweiten Jahr Kontrakte gemacht, wo wir jetzt sehen, wie es letztes Jahr lief, so daß wir denken, daß es für uns so geht.“ (LEH I.6,S.4,Z.16).*

Die anbietbare Menge hängt bei solchen Spezialprodukten von den vorab bestellten Mengen und damit bei großen Nachfragern von der produzierten Rohstoffmenge ab. Deshalb ist das externe Risiko kurzfristig zusätzlich erhöht, denn ein großer Nachfrager kann Spezialprodukte nicht flexibel nachbestellen oder stornieren.

### **5.3.2.2 Von der Angebotsverknappung zur Preisspirale?**

Es wurde in Kapitel 3.3 als Hypothese die Gefahr einer Preis-Mengen-Spirale beschrieben. Durch die begrenzte Ressourcenbasis im ökologischen Landbau droht bei raschem Nachfragewachstum schon kurzfristig eine Angebotsknappheit, die einen starken Preisanstieg verursachen kann. Aufgrund der dann zeitweise asymmetrisch verteilten Faktorspezifität wurde eine "Preiserpreßbarkeit" des Handels vermutet. Der umgekehrte Vorgang findet bei zu raschem Anstieg der Produktion statt, wie der Preisverfall infolge der EU-Subventionspolitik für die Umstellung auf ökologischen Landbau in den 90er Jahren bewiesen hat. Allgemein droht dieser Nachteil also der Marktseite, die als erste in Vorleistung geht. Aus dem "First-Movers-Disadvantage" entsteht ein Vorleistungs-Teufelskreis, der zu einer Stagnation der Marktentwicklung führen könnte.

Die erstgenannte Befürchtung, daß der Handel in eine Preisanstiegsfalle läuft, wenn er verstärkt in das Ökomarketing investiert, wird von den interviewten Akteuren im Handel so nicht geteilt. Zwei Argumentationslinien unterstützen diese Einschätzung, indem sie **Abwehrmöglichkeiten des Handels gegen Preiserhöhungen** zeigen.

Besonders akut ist das Beschaffungsproblem beim Gemüse und Obst. Daher müßte hier die Preisspirale als erstes greifen. Als Gegenmaßnahme wird eine interne **Substituierbarkeit von Ackerbauflächen durch die Gemüseproduktion** angeführt. Für Gemüse gäbe es demnach kein mittelfristiges Flächenproblem im ökologischen Landbau, sondern nur kurzfristige Organisationsprobleme (LEH I.5). Als eine konkrete Lösungsmöglichkeit wird ein **Vertragsanbauprojekt von Ökogemüse auf ökologisch wirtschaftenden Ackerbaubetrieben mit mobiler Großtechnik** angeführt. Dabei werden Ackerbau-

flächen in phytosanitär vorteilhaften Gesundlagen gepachtet und von einem professionellen Gärtner mittels mobiler Technik für ein Jahr mit Gemüse bebaut und geerntet.

*„Die Salatbeschaffung, die ökologische Salatbeschaffung, ist das Komplizierteste, was es gibt. Wir haben heute in den neuen Bundesländern eine Struktur von 1.000 ha, 2.000 ha großen Öko-Betrieben, die überwiegend als Grünland bzw. als Getreide- oder Ackerbaubetriebe bewirtschaftet werden. Ich mache im Moment Versuche auf mehreren großen Betrieben mit über 1.000 ha, wo ich 50-60 ha Fläche auf diesem Öko-Betrieb anpachte für ein Jahr und der Betrieb mir diese Fläche mit einer Vorfrucht bestellt. Ich mache mal folgendes Beispiel: Auf der Fläche von 50 ha hat Gerste gestanden. Die Gerste räumt irgendwann Ende Juli. Dann verlange ich, daß er mir eine Vorfruchteinrichtung für Lupinen macht, die Hälfte als Winterfurche, die andere Hälfte als Frühjahrsfurche. Das ist noch die Funktion, die der Groß-Ökobauer erbringen muß. Und dann schicke ich auf diesen Betrieb einen Salatspezialisten, der mit konventioneller Riesentechnik Salat innerhalb von Stunden dort pflanzt, die Salatjungpflanzen aus Öko-Betrieben herbeigeschafft, der dann das gesamte Produktionsmanagement macht, Salat abdecken, Salat aufdecken, Nützlingsstreifen mit ansäen in diesen Flächen, damit ich ihn ökologisch bewirtschafte, wenn dann nachher ein Vollernter kommt und den Salat just in time erntet, auf dem Feld verpackt und durch eine Vakuunkühlung und in die entsprechende Logistik hineingibt, d.h., ich suche mir hier zwei Spezialisten: den Landwirt, der mir die Flächen gibt, die ausgesuchten Flächen mit der entsprechenden Vorfrucht, wo ich auch sage, ich möchte in der Nachbarschaft keinen Raps stehen haben, wegen der Rapspflanzenkäfer etc...., der einen gigantischen Pachtpreis bekommt für die Fläche, dann auch noch eine gewinnabhängige Tantieme, je nach dem, wie effizient der Salat war. Damit komme ich überregional aus.“ (I.5,S.22,Z.13).*

Dieses Modell einer “variablen Flächenzupachtung“ ermöglicht es, Ackerflächen zu nutzen, **ohne Ackerbauern zu Gärtnern umschulen zu müssen**, was kurzfristig nicht möglich ist und überdies hohe Lernkosten, also spezifische Investitionen mit sich brächte. Dieses Problem beschreibt ein Erzeugergemeinschaftsvertreter: *„Und ich muß auch Bauern haben für schwierige Gemüsearten, die ökologisch wirtschaften können. Einige Betriebe sind einfach ausgelastet. Know-how-Problem in der Landwirtschaft: die müssen ökologisch wirtschaften, die Kultur beherrschen. Die müssen erst 1 - 2 Jahre üben. Es müssen, im Gegensatz zum konventionellen Landbau, auch bestimmte Investitionen gemacht werden, z.B. Netze zum Abdecken etc., weil er nicht alles durch Bio-Spritzmittel in Griff kriegen kann. Da gehört schon ein bißchen mehr dazu. Auch in der Tierhaltung. Eier- oder Geflügelproduktion. Das kann ich nicht mal eben aus dem Stehgreif steigern.“ (EZG I.12.S.9,Z.8).* Das Flächenzupachtmodell sieht er kritisch, denn es bestünde die Gefahr, daß das Ökoimage bei Ökogemüseanbau durch konventionelle Großspezialisten Schaden nimmt, wenn die Presse davon erfährt. Da die Öffentlichkeit implizit Ökoprodukte mit bäuerlichen Strukturen gleichsetzt, würde das Pachtmodell das Ökoimage unterhöheln (EZG I.12,S.8). Vom technischen Standpunkt betrachtet, scheint das zuerst beschriebene Modell eines Know-how-Transfers per

Flächenpacht hingegen eine durchaus realistische Perspektive zu besitzen, denn sie wird im konventionellen Bereich bereits praktiziert (Schade 1999, mündlich).

Ein **weiteres Gegenmittel des Handels gegen Preisdruck** könnte die **selektive Auslistung** von Produkten sein, deren Preise sich stark erhöhen. Dies ist möglich, weil im konventionellen LEH kein Vollsortiment an Ökoprodukten angeboten wird, und weil Angebotsstreichungen durch preiswertere Artikel ersetzt werden können. Eine Auslistung wäre selbst in Kernbereichen des Frischsortimentes möglich. Dies ist in der Vergangenheit bereits vorgekommen, so daß eine zeitweise Angebotsknappheit nicht als ein Problem erachtet wird. *„[...] das Problem, daß die Produkte nicht da waren, war nicht so groß. Das hat uns die Treue der Kunden nicht gebrochen. Es war unserer Vertrauenswürdigkeit eher zuträglich.“* (LEH I.4,S.4,Z.35).

Außerdem ist die selektive Auslistung von bestimmten Herstellern möglich, weil es bei vielen Produktsortimenten bisher eine große Konkurrenz der Lieferanten gibt. Dies ermöglicht es dem LEH, **bei starken Preiserhöhungen den Abbruch der Geschäftsbeziehung anzudrohen**: *„Solche Situationen [nachträgliche Preiserhöhungen] hat es immer wieder gegeben. Denn das ist persönlicher Einsatz, da fährt man hin, holt die Leute an den Tisch, redet mit ihnen. Wir haben letztes Jahr einen ganz großen Krisenfall gehabt, also da setzt man schon alle Instrumentarien ein. Vom liebenswürdigen Reden bis zu furchtbaren Drohungen.“* (I.4,S.9,Z.17). Und wenn es zu keiner Einigung käme: *„Dann beenden wir augenblicklich die Zusammenarbeit.“* Frage: Aber können Sie sich das denn leisten? [...] *„Ich kann mir das zu jeder Zeit leisten. Ich denke, das wissen auch alle und deshalb schätzen sie auch die Partnerschaft und die Kooperation sehr. Sie wissen ganz genau, wenn wir mit dem Preis nicht zusammenkommen, daß ich wechseln könnte [...], daß ich also die Treue gehalten hab, obwohl viel billigere Konkurrenzangebote da gewesen wären.“* (I.4,S.9,Z.28).

Aufgrund der dargestellten Argumente kann das **Ökomarketing im Supermarkt** als eine Art **Mehrzwecktechnologie** interpretiert werden, denn man kann das Ziel, ein Ökosortiment anzubieten, mit verschiedenen Produkten und verschiedenen Anbietern realisieren. Die Faktorspezifität ist somit also gering zu bezeichnen, weshalb das Preis-Mengen-Problem aus Sicht der Biomarken-Manager aktuell keine Bedrohung darstellt. Dies gilt aber nur, solange die Angebotsknappheit nur Teile des Angebotssortiments betrifft, denn es kann beispielsweise nicht das gesamte Gemüsesortiment ausgelistet werden.

Auf der **Ebene der Produktentwicklung und Markterschließung** stellt sich die Bedrohung durch das Preis-Mengen-Problem anders dar, weil die Perspektive längerfristig ist. Auf die Frage, wieso große Markenartikel wie Nestlé erfolgreich im Gesundheitsbereich Produkte zu Preisen wie Ökoprodukte plazieren können, verweist ein Experte auf das sehr hohe Werbebudget und auf das anschließende Rohstoffbeschaffungsproblem: *„Ja, wenn wir eine Werbekampagne machen könnten mit 50 Millionen Mark, und dann auch gnadenlos liefern könnten...“* (EZG I.13,S.6,Z12).

Das bedeutet, daß hohe Investitionen im Ökomarketing, wie in den Hypothesen vermutet wurde, aufgrund der drohenden Angebotsknappheit unsicher sind.

**Fazit:** Die aktuellen Markttrends weisen eine Lücke zwischen der Nachfrage- und Angebotsentwicklung auf (siehe Kapitel 5.3.2.1 “Angebotsknappheit?“). Die Überschuss-situation kann bereits kurzfristig in eine Knappheitssituation umkippen. Eine Verknappung nach einer Expansion des Absatzes von Ökoprodukten im konventionellen LEH wird zu einer Preissteigerung der Ökorohware führen. Damit käme den Ökolandwirten eine Machtstellung zu, die die im Lebensmittelmarkt übliche, durch Überangebot gekennzeichnete Situation auf den Kopf stellt. Zumindest im Rahmen der versunkenen Kosten aus den factorspezifischen Investitionen in den Ökomarkt könnten die Anbieter ihr opportunistisches Potential nutzen, um die Preise nach oben zu bewegen und somit die Verteilung der Quasirenten aus der spezialisierten Zusammenarbeit zu ihren Gunsten ändern.

Insgesamt zeigt sich, daß die Auswirkung externer Unsicherheit stark von der Faktorspezifität abhängt. Kurzfristig herrscht auf der Lieferantenseite eine hohe Konkurrenz, weshalb die Faktorspezifität auf der Ebene des LEH gering ist. Längerfristig läuft der Handel Gefahr, bei einer investiven Festlegung auf Ökomarketing aufgrund der Ressourcenknappheit in eine strategische Abhängigkeit von der Rohstoffseite zu geraten.

### 5.3.3 Interne Unsicherheitsfaktoren

Die internen Unsicherheitsfaktoren beruhen gemäß den theoretischen Überlegungen auf den **Folgen der Informationsasymmetrie**. Dabei sticht die Unsicherheit über die ökologische Qualität besonders hervor. Das **Qualitätsproblem** (s.u. Kap. 5.3.3.1) beruht aber auf einer Wechselwirkung interner und externer Unsicherheitskomponenten.

Ein weiterer Aspekt der internen Unsicherheit betrifft die **Informationsasymmetrie über die Leistungsfähigkeit und den Leistungswillen der Anbieter**, also die Frage, ob sie Zusagen einhalten können und wollen. Dieses Informationsproblem erschwert die Auswahl der Geschäftspartner vor Vertragsabschluß und die Kontrolle der Aufgabenerledigung während der Projektdurchführung. **Die Suche nach geeigneten leistungsfähigen Marktpartnern wurde vom LEH häufig als schwierig bezeichnet** (I.4- I.8). Allerdings betrifft dies nicht alle Produktgruppen. (vgl. Aussagen in Kap. 5.3.1.3 “Faktorspezifität und Zahl der Handelspartner“, S.134f.).

Die Überprüfung der Qualität der erbrachten Leistungen hängt mit dem Qualitätsproblem zusammen, denn die Marktzersplitterung erhöht die Intransparenz über die Qualität der Leistungen eines Anbieters. Je mehr Marktakteure an der Aufgabenerledigung beteiligt sind, desto schwieriger gestaltet sich die Zuordnung der Verantwortlichkeit für Qualitätsmängel. Es fanden sich zwar keine Hinweise auf eine erhöhte Qualitätsunsicherheit bzw.

ausgesprochene Betrugsversuche bei kurzfristigen Spotgeschäften. Aber die Gefahr, aufgrund unseriöser Machenschaften in einen Lebensmittelskandal verwickelt zu werden oder anderweitig mangelhafte Ware zu erhalten, ist offenbar so groß, daß die großen Handelsketten **keine Kurzfristgeschäfte mit Ökoware** eingehen.

Aufgrund der Informationsasymmetrie und der intransparenten Marktsituation arbeitet der LEH mit spezialisierten Zwischenhandels- und Kontrollsystemen zusammen. Die Zwischenhandelspartner und die ökologischen Anbauverbände entlasten den LEH von der Aufgabe der Qualitätskontrolle (s.u. Qualitätsproblem). Der LEH kauft die **Ökokompetenz** als Teil eines spezifischen Leistungsangebotes hinzu (EZG I.12).

### 5.3.3.1 Unsicherheit bezüglich der Qualität

Bei der Qualität sind zwei Aspekte zu unterscheiden: Zum einen handelt es sich um die überprüfbare physiologische und äußere Beschaffenheit der Produkte und zum anderen geht es um die Sicherung der ökologischen Prozeßqualität, d.h. um die Transparenz der Herkunft und den Weg der Ökorohware in der Verarbeitungs- und Vermarktungskette.

Die **physiologische und äußere Beschaffenheit** ökologischer Lebensmittel stellt eine überprüfbare Qualität dar, die in ihrer Ausprägung aufgrund externer Unsicherheitsfaktoren stärker schwankt als in der konventionellen Landwirtschaft. Besonders Obst und Gemüse weisen in ihrer äußeren Beschaffenheit häufig Mängel und große Qualitätsschwankungen auf (GH I.1). Hierbei handelt es sich vielfach um (produktions-) technisch lösbare Probleme (siehe auch Kap. 5.3.2.1 "Angebotsunsicherheit"). Allerdings spielt auch der erhöhte Einfluß von Witterungsverlauf und Krankheitsdruck als externe Umweltgrößen eine wichtige Rolle für die Erträge und die physiologische Beschaffenheit der Rohware, weil im ökologischen Landbau chemisch-synthetische Pestizide und Kunstdünger verboten sind. Außerdem werden äußere Qualitätsmängel durch einen zu geringen Mengenumsatz verursacht; z.B. wird das Gemüse im Regal schlecht, wenn die Umschlagzeiten zu lange sind und eine häufigere Bestellung kleinerer Liefermengen aus Kostengründen nicht vertretbar ist (LEH I.8).

Das für den Ökolandbau spezifische Problem resultiert aber aus der **Informationsasymmetrie** über die Vertrauenseigenschaft Ökoqualität und betrifft also die **interne Unsicherheit über die ökologische Prozeßqualität**. Auf die Sicherung der Ökoqualität legt besonders der konventionelle LEH großen Wert, denn er sieht sich als Anbieter von Ökoprodukten einem großen Mißtrauen der Öffentlichkeit gegenüber und will sich vor Ökofälschungsskandalen absichern. Dabei wird verstärkt die Rückstandsanalytik eingesetzt, um sicher zu gehen, daß die Produkte frei von Schadstoffen sind (LEH I.4; I.5; I.6; EZG I.12). Aber die Anforderungen an die Qualitätssicherung gehen sehr viel weiter, wie die folgende Interviewsequenz mit einem Biomarkenmanager im LEH zeigt:

*„Der Lebensmitteleinzelhandel legt an die ökologischen Standards eine viel höhere Meßlatte als eigentlich notwendig ist. Wir könnten ja hergehen und sagen, alles was ein*



*EG-Zertifikat hat, also was der EG-Verordnung entspricht, sind Ökoprodukte, was formaljuristisch richtig ist. Damit begnügt der Handel sich nicht. Der Handel will zusätzliche Qualitätssicherungsmaßnahmen realisiert wissen, aus dem ganz einfachen Grund, weil diese Öko-Kartoffeln oder Zwiebeln oder Möhren eingebunden sind in eine Eigenmarke. Und wenn es dort zu ökologischen Unzulänglichkeiten käme, wäre der Handel schlecht beraten zu sagen, ich liste den jetzt nur aus und nehme einen neuen Lieferanten. Nein, er selbst hat Imageverluste, weil seine Marke betroffen ist und damit auch sein ganzer Konzern. D.h., die ökologische Qualitätssicherung spielt bei den ökologischen Eigenmarken "Naturkind", "Grünes Land", "Füllhorn", wie sie alle heißen, ein sehr viel höhere Rolle, als man das landauf, landab denkt, glaubt. Und genau das ist auch der Grund, weshalb der Lebensmitteleinzelhandel **einen Lieferanten** für einen Artikel oder für eine kleine Sortimentsgruppe haben will. Weil er mit dem alle diese Qualitätssicherungsmaßnahmen genaustens durchsprechen und durchorganisieren kann. D.h., z.B., daß gesagt wird, du sollst meine Kartoffel-Kompetenz sein im Ökobereich. Ich verlange aber von dir, daß die Betriebe nicht nur EG-zertifiziert sind, sondern du mußt bei der Auswahl der Betriebe darauf achten, daß sie auch noch **Mitglied in einem AGÖL-Verband** sind. Selbiges gilt für's Ausland: Darüber hinaus will ich von dir, daß für jede Kartoffel, jede Partie, die du anlieferst, eine **Rückstandsanalyse** gemacht wird und daß du mir von dir aus dieses Ergebnis unaufgefordert zur Verfügung stellst. Die Rückstandsanalyse muß garantieren, daß keine Pflanzenschutzmittel nachweisbar sind, bzw. ich gehe sogar so weit, daß du mir als Lieferant organisierst, daß ich die **Katasterauszüge** bekomme, wo wachsen jetzt eigentlich meine Öko-Kartoffeln, und ich dich darum bitte, auch noch Bodenproben und, und, und zu machen. So weit gehen die Qualitätssicherungskonzepte, die wir haben.“ (LEH I.5,S.12,Z.1)*

Von einem anderen LEH-Manager wird **befürchtet, daß sich ein "Minimalbioanbau" nach EU-Richtlinien entwickeln könnte**. Diesem würde dann die Identifikation des Erzeugers mit dem ökologischen Produktionsprinzip der naturnahen Kreislaufwirtschaft fehlen. „Ich kann keine ökologische Qualität über Kontrollen und über Vorschriften sichern. Die Qualität kann ich nur sichern, wenn es eine "Gesinnungsgemeinschaft" ist.“ (LEH I.4,S.10,Z.37). Das besondere Engagement der Ökobauern für Natur und Umwelt über die Befolgung einiger gesetzlich definierter Produktionsstandards hinaus sei aber der Kern des besonders positiven Images der Ökobauern in der öffentlichen Wahrnehmung. Der LEH wünscht, daß die weltanschauliche Basis des ökologischen Landbaus erhalten bleibt, **darum listen die LEH-Ketten zum Teil nur Ware von verbandsgebundenen Ökobauern** (LEH I.4; I.5). „Also, ich denke, biologischer Landbau hat etwas mit Herz und mit der Seele zu tun - es ist eine Seelenqualität und eine Herzqualität. Und das muß gefördert und am Leben erhalten werden, das sollte nicht jeden vereinzelt sein lassen und hinwerfen lassen. Und für so eine Arbeit sind Verbände für mich unverzichtbar. Unverzichtbar! Also keine politische Einrichtung wie eine Landwirtschaftskammer kann diese Arbeit wirklich übernehmen und machen.“ (LEH I.4,S.11,Z.32). **In der Sicherung des Engagements der Ökolandwirte für die ökologische Produktionsphilosophie ist eine zentrale Zukunftsaufgabe für die Anbauver-**

**bände des ökologischen Landbau zu sehen** (LEH I.4; EZG I.12). Die Arbeit der Verbände wurde in diesem Fall vom LEH für wichtiger gehalten als die der Erzeugergemeinschaften, denn die Warenbündelung habe man als Handelskette auch selbst organisieren können. (LEH I.4). Allerdings klagt ein anderer LEH-Vertreter, daß die Anbauverbände noch immer eine sehr starke Abwehrhaltung gegenüber der Vermarktung von Ökoprodukten im Supermarkt aufweisen (LEH I.6). Dies zeigt aber auch, daß er sich einen Glaubwürdigkeitsgewinn für "seine" Biohandelsmarke durch die öffentliche Unterstützung der Anbauverbände versprechen würde. Die Vorbeugung von Skandalen und der Erhalt des positiven Images der Ökobauern ist für den konventionellen LEH also sehr wichtig, um das Vertrauen der Konsumenten zu Ökoprodukten zu gewinnen, und das vorhandene Mißtrauen zwingt zu großer Vorsicht in der Warenbeschaffung.

Ein Problembereich scheint noch in der Einhaltung von **Ökostandards in der Verarbeitung** zu liegen. So wird berichtet, daß im der Landwirtschaft nachgelagerten Bereich teilweise nachlässig mit der Einhaltung der Ökoqualität umgegangen wird. Es würden bei den Anbauverbänden zu viele Ausnahmegenehmigungen gemacht. Ein LEH-Vertreter äußert sich dazu: *„Und ich sage, die Musik spielt nicht auf dem Acker, daß da nachts irgendwie einer noch mit einem Düngerstreuer drüberfährt, oder dieses Horrormärchen, oder sowas, sondern die spielt ja eigentlich viel, viel später [in der Verarbeitung]. Grad auch Sachen, die man am Schreibtisch machen muß, Sachen, die man analytisch klären muß, was darf da rein, was darf da nicht rein. Und ich muß sagen, nur weil die ganze Bioszene einen so wahnsinnig guten Ruf hat und weil überhaupt keiner der Journalisten Interesse hat, da was aufkochen zu lassen, ist da noch nichts passiert. Es ist einfach gerade 'In', positiv über Biosachen zu schreiben, aber das ist alles noch nicht befriedigend.“* (LEH I.6,S.20,Z.33). Als Beispiel mangelhafter Kontrolle im Verarbeitungsbereich nennt er ein Kräutersalz, bei dem die Analyse im Labor der Supermarktkette ergab, daß Zusatzstoffe verwendet wurden, die nicht der EU-Positivliste entsprechen. Das Beispiel zeigt, daß Qualitätssicherung längs der gesamten Vermarktungskette stattfinden muß. Je mehr Marktstufen und somit Unternehmen involviert sind, desto komplizierter gestaltet sich das aufgrund vervielfachter Informationsasymmetrien. Daher bevorzugt der LEH die Belieferung aus einer Hand.

Als **Fazit** ergibt sich der Eindruck - trotz des eben dargestellten Problems im nachgelagerten Bereich -, daß die Akteure das **Qualitätsproblem weitgehend im Griff** haben, weil sie der Qualitätssicherung einen sehr hohen Stellenwert beimessen. Die Sicherung der Vertrauenseigenschaft Ökoqualität erfordert einen Mix aus Prozeßkontrolle über Drittinstitutionen und Rückstandsanalytik. Aus Sicht der Transaktionskostentheorie interpretiert handelt es sich bei den ökospezifischen Kontrollmaßnahmen um faktorspezifische Investitionen, da sie ihren vollen Wert nur bei der Verwertung als Ökoprodukt, also im Rahmen des Ökomarketing entfalten. Die hohen Kosten der Rückstandsanalytik können bei kleine Chargen (z.B. Untersuchung von Ölsaaten wegen der besonderen Schwermetallproblematik) zu einer prohibitiven Wirkung für einen Geschäftsabschluß führen (EZG I.10) - ein Rentabilitätsschwelle (siehe Kap. 5.3.4).

Die Sicherung der Ökoqualität schützt Investitionen im Ökomarketing vor den negativen Auswirkungen von Betrugsskandalen. Die Informationsasymmetrie über die Vertrauenseigenschaft Ökoqualität führt zur **Bevorzugung langfristiger Handelskontakte** mit wenigen kontrollierbaren Handelspartnern. Die Warenbeschaffung in den Ökomarketingprojekten der befragten Supermarktketten wird möglichst nicht dem freien Markt wechselnder Lieferantenbeziehungen überlassen. In einigen Fällen wird sogar lieber ganz auf ein Produkt verzichtet als es über den Spotmarkt zu beziehen (LEH I.4,S.13,14). Die Ökokompetenz wird als eine für den Handel wichtige Funktion der Anbauverbände und verbandsgebundener Erzeugergemeinschaften oder Handelsstrukturen eingeschätzt (siehe auch Kap. 5.4.1 “Nichtvertragliche Absicherungsformen“).

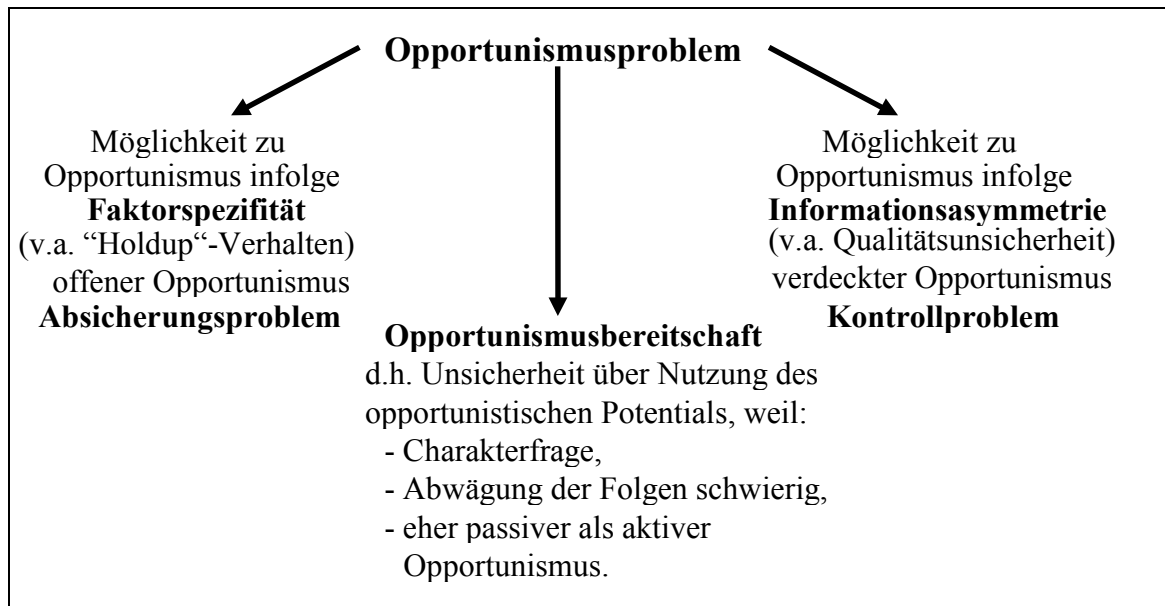
### 5.3.3.2 Opportunismusbereitschaft

Das Opportunismusproblem erwächst aus asymmetrisch verteilter Faktorspezifität und aus Informationsasymmetrie. Transaktionsinterne Unsicherheit resultiert aus zu opportunistischen Zwecken willentlich verzerrter Kommunikation, d.h. weil Subjekte strategisch handeln (siehe Kap. 2.1.3, S.26). Die Interviews führen zu der Überlegung, daß es unsicher ist, wie groß die Opportunismusbereitschaft im konkreten Einzelfall ist.

Aktiv geplanter Opportunismus stellt eine zentrale Verhaltensannahme von WILLIAMSON (1990) dar. Es muß kritisch überprüft werden, wie realistisch diese Annahme ist. Das Ausmaß der Opportunismusbereitschaft eines Geschäftspartners wird je nach Charakter und Werten des Betreffenden, der Intensität der Geschäftsbeziehung und der Art des Opportunismus unterschiedlich sein. Das Opportunismusproblem kann aus Informationsasymmetrie und der willentlich verzerrten Information erwachsen. Das opportunistische Subjekt geht häufig davon aus, daß seine Handlung verdeckt bleibt. Dies betrifft besonders schwer kontrollierbaren Qualitätsopportunismus.

Opportunismus kann auch innerhalb von Unternehmen oder Hierarchien auftreten. Beispielsweise kommt es in Erzeugergemeinschaften zu Qualitätsopportunismus. Es wird von Mitgliedern berichtet, die im Getreidegeschäft mit der eigenen Erzeugergemeinschaft schlechte Partien guter Ware untermischen (EZG I.10). Andererseits übergehen große, besonders leistungsfähige Betriebe im Laufe der Zeit ihre Erzeugergemeinschaft und beliefern den Handel oder Verarbeiter direkt (GH I.3; EZG I.13). Die Pionierleistungen der Erzeugergemeinschaft in der Markterschließung werden damit ausgenutzt und die Gemeinschaftsleistung wird privatisiert (siehe auch Kap 5.5 “Erzeugergemeinschaften“).

Die folgende Abbildung 5.2 stellt dar, **daß Opportunismus auf zwei Ursachen beruht**. Einerseits tritt er als meist offenkundiges Verhalten infolge asymmetrisch verteilter Faktorspezifität (s.o. Kap. 5.3.1.2, S.131) oder infolge von Ressourcenknappheiten (s.o. Kap. 5.3.2.2, S.145) auf. Der Opportunismus ist dann als “Holdup“-Verhalten zu bezeichnen und stellt ein Absicherungsproblem dar. Andererseits kommt es, wie oben beschrieben zu (Qualitäts-) Opportunismus infolge von Informationsasymmetrie.



**Abbildung 5.2: Opportunismusproblem und -bereitschaft**

Die **Opportunismusbereitschaft** ist die **Unsicherheit über Nutzung des opportunistischen Potentials**. Sie ist vermutlich entscheidend von den Werten und dem Charakter eines Individuums abhängig. Vorsätzlich opportunistisches Verhalten kollidiert mit vielen ethischen Werten und mit dem Wunsch, mit dem eigenen Wertesystem gefühlsmäßig im Einklang zu stehen. Die Konsumentenverhaltensforschung geht davon aus, daß Menschen ihre inneren Werte und Handlungen im Einklang sehen wollen. Vermutlich trifft dieser Wunsch nach Integrität zu einem gewissen Teil auch für Geschäftsbeziehungen zu. Bei vorsätzlichem Opportunismus muß zudem die Komplexität der Planungssituation beachtet werden. Es besteht das Risiko, daß Folgegeschäfte unter dem Reputationsverlust leiden werden, der bei offensichtlichem Opportunismus eintritt. Das Abwägen der Folgen ist sehr schwierig, was aktive Opportunismusbereitschaft zusätzlich dämpfen dürfte.

Die Hypothese, daß **junge Unternehmen** eine höhere Opportunismusbereitschaft aufweisen konnte nicht belegt werden. Allerdings ist die Beurteilung der Leistungsfähigkeit und Kompetenz der relativ jungen Unternehmen im Ökomarkt für die großen etablierten Handelsunternehmen schwierig und aufgrund der besseren Kontrolle wird die Zusammenarbeit mit nur wenigen Lieferanten bevorzugt. Außerdem bevorzugt man langfristige Geschäftsbeziehungen, um ein verlässliches Verhalten der Transaktionspartner zu sichern. Auch für junge Firmen stellt eine dauerhafte Geschäftsbeziehung offenbar einen größeren Wert dar, als eine kurzfristige Vorteilsnahme, die den Abbruch des Handelskontaktes zur Folge hat, wenn sie offenbar wird.

Die Interviewergebnisse zum Thema Geschäftsbeziehung (Kap. 5.3.5) zeigen, wie wichtig ein verlässliches Verhalten und eine angenehme Transaktionsatmosphäre empfunden werden. Die bereits vor dem Vertragsabschluß arglistig geplante Täuschung eines Marktpartners ist, nach den Interviews zu urteilen, eher die Ausnahme. Dies schließt aber nicht aus, daß opportunistische Vorteile genutzt werden, wenn sie sich nach

dem Vertragsabschluß, d.h. im Laufe der Zusammenarbeit ergeben. Besonders Geschäftsbeziehungen, die im Laufe der Zusammenarbeit eine deutlich asymmetrisch verteilte Faktorspezifität aufweisen, laden zum Opportunismus ein. Opportunismus ist offenbar häufiger ein passives als ein aktives, vorsätzliches Verhalten. (vgl. Kap. 5.3.1.2.).

### 5.3.3.3 Fazit Wirkung der Unsicherheitsfaktoren

Aus den großen externen Unsicherheiten erwächst für die Akteure längs der Vermarktungskette eine höhere Investitionsunsicherheit als im konventionellen Lebensmittelmarkt. Es ist möglich, daß hierdurch die Risikobereitschaft potentieller Investoren überschritten wird. Im Gegensatz zum Absicherungsproblem, das sich auf den möglichen Opportunismus einzelner Akteure bezieht, liegt bei der externen Marktunsicherheit ein gemeinsames Versicherungsproblem vor.

Zum **Versicherungsproblem** kommt es, weil der möglichen Ressourcenknappheit (siehe Kap. 5.3.2.1, S.138ff.) aufgrund der Marktkleinheit ebenso rasch große Überschußmengen gegenüberstehen. Daher ist anzunehmen, daß die Marktakteure ein gemeinsames Interesse an der Abfederung der aus den Marktschwankungen resultierenden Preisschwankungen haben dürften. Dies bezeichne ich als Versicherungsproblem.

Es gibt also am Ökomarkt neben dem Absicherungsproblem ein Versicherungsproblem und außerdem noch ein Kontrollproblem:

- Das **Absicherungsproblem** bezieht sich auf möglichen Opportunismus bei hoher, asymmetrisch verteilter Faktorspezifität und bei Ressourcenknappheit oder Überschüssen.
- Das **Versicherungsproblem** ist allen ökomarketingspezifischen Investitionen gemeinsam aufgrund der externen Unsicherheit. Dabei geht es darum, das erhöhte Investitionsrisiko am Markt gemeinsam zu tragen und dadurch zu “versichern“.
- Das **Kontrollproblem** ergibt sich aus der Informationsasymmetrie über die Ökoqualität, besonders der analytisch nicht überprüfbaren Vertrauenseigenschaften.

In Tabelle 5.3 (S.155) sind die Unsicherheitsfaktoren am Ökomarkt und die resultierenden Organisationsprobleme zusammengefaßt. Es wird dabei eingeschätzt, welche Probleme gelöst sind und ob die Probleme ökomarketingspezifisch sind. **Ökomarketingspezifisch** an den Unsicherheitsproblemen sind die besonderen Einschränkungen in der Ressourcenbeschaffung und die daraus ableitbare Gefahr der Preis-Mengen-Spirale sowie die Informationsasymmetrie bezüglich der ökologischen Produktqualität. Die anderen Unsicherheitsfaktoren sind hingegen als ein allgemeines Kennzeichen dynamischer junger Märkte anzusehen.

**Tabelle 5.3: Übersicht der Unsicherheitsfaktoren im Ökomarketing**

Unsicherheitsart	Organisationsproblem	Ökomarktspezifisch?
<b>Externe Unsicherheit</b>		
<b>Ressourcenproblem</b>	<b>Ungelöstes Versicherungsproblem</b>	<b>ökomarktspezifisch</b>
<b>Preis-Mengen-Spirale</b> (bei Faktorspezifität und Mengenknappheit)	<b>Ungelöstes Absicherungsproblem</b>	<b>ökomarktspezifisch</b>
Rentabilitätsschwellenproblem	Versicherungs- und Absicherungsproblem	nein
<b>Interne Unsicherheit</b>		
Leistungsfähigkeit und -willen	Kontroll- und Informations- problem: Signaling und Reputation als Auswahlhilfe	nein
<b>Informationsasymmetrie Qualitätssicherung</b>	weitgehend gelöstes <b>Kontrollproblem,</b> aber erhöhter Aufwand	<b>ökomarktspezifisch</b>
Opportunismusbereitschaft	Kontroll- und Absicherungsproblem	nein

Die **Kontrolle der Echtheit der Ökoqualität** hat man durch die Überprüfung der Ökoqualität im Rahmen der gesetzlichen EU-Normen und der Mitgliedschaft der meisten Ökobauern in den Anbauverbänden der AGÖL weitgehend im Griff. Allerdings bleibt die Sicherung der ökologischen Produktionsphilosophie und der besonderen Verarbeitungsstandards bei weiterer rascher Expansion des ökologischen Landbaus eine wichtige Aufgabe. Hier werden gesetzliche Vorschriften als nicht ausreichend erachtet.

**Das Ressourcenproblem und das Problem der Absicherung vor einer möglichen Preis-Mengen-Spirale sind hingegen nicht gelöst.** In Kombination mit der Kleinheit des Marktes ergibt sich daraus eine die Marktentwicklung stark behindernde Wirkung, die von konventionellen Lebensmittelmärkten nicht bekannt ist.

### 5.3.4 Rentabilitätsschwellenproblem bei Marketingprojekten

Das Problem der Rentabilitätsschwelle beruht auf der Frage, ob die Umsätze und die Nutzungsfrequenz (Häufigkeit) in einem Marketingprojekt hoch genug sind, um die Investitionen in factorspezifisches Kapital und zusätzliche Organisationsmaßnahmen zu decken. Das Problem der Rentabilitätsschwelle betrifft also sowohl die Rentabilität großskaliger Marketinginvestitionen als auch die Umsetzung vertikal integrierter Organisationsform. Daher mußte hier der theoretische Bezugsrahmen geändert werden. Statt von einem Faktor Häufigkeit zu sprechen, erwies es sich als nützlicher, diesen unter dem Oberbegriff der Rentabilitätsschwelle der Organisationsform zu erfassen.

#### 5.3.4.1 Rentabilitätsschwellenproblem im Marketing

Das Rentabilitätsschwellenproblem im Marketing entsteht, weil viele Marketingkosten disproportional zum Umsatz sind. Dies gilt beispielsweise für die Umsetzung einer bundesweiten Overhead-Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, die zur Behebung der Informations- und Vertrauensbarriere (siehe Kap. 5.1.3.1, S.115) notwendig wäre. Die Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes und seine Durchführung über Werbespots im Fernsehen, Anzeigen, Plakatserien etc. hätte sehr hohe Kosten zur Folge, die kurzfristig in keinem Verhältnis zum Umsatz einer Ökomarke lägen. Das Rentabilitätsschwellenproblem heißt also, daß bestimmte Marketinginvestitionen sich erst ab einem Mindestumsatz rentieren, aber zeitlich (weit) vorab geleistet werden müssen, damit sich der Markt entwickelt. Diese Investitionen sind daher stark von der erhöhten Unsicherheit der realen Ökomarktentwicklung betroffen.

Die Bewältigung des Rentabilitätsschwellenproblems verlangt von den Marktakteuren eine **erhöhte Risikobereitschaft**, denn es ist unsicher,

- wie sich Nachfrage und Angebot entwickeln (s.o. Kap. 5.3.2.1, S.138ff.),
- wie die Preisverhältnisse bei Knappheitsänderungen reagieren (s.o. Kap. 5.3.2.2, S.145ff.),
- ob es zu zeitweisen Asymmetrien in der Faktorspezifität kommen wird (s.o. Kap. 5.3.1, S.129ff.) und
- wie opportunistisch sich die Handelspartner verhalten (s.o. Kap. 5.3.3.2).

**Das Rentabilitätsschwellenproblem steht im besonderen Zusammenhang mit der Faktorspezifität**, denn hohe Vorabinvestitionen bedeuten sehr häufig eine längerfristige spezifische Festlegung auf ein Marketingvorhaben und wenige Marktpartner und aufgrund der langen Amortisationszeiten das Risiko zeitweiser Machtungleichgewichte. Da die wirkliche Marktentwicklung auf dem dynamischen Ökomarkt unsicher ist, bedeutet dies eine Koppelung von Unsicherheitsfaktoren. Daraus erwächst ein erhöhter Absiche-

rungsbedarf oder es ist eine **hohe Risikobereitschaft** vorhanden, wie folgende Äußerung eines Bioeigenmarken-Managers im LEH belegt: „*Wir sind voll ins Risiko gegangen und es ist aufgegangen. [...] Halbe Schritte führen hingegen zum Verderben.*“ (LEH I.4,S.8,Z.25). Um im Ökomarketing erfolgreich zu sein, muß die Größenschwelle überwinden, indem man auf einen erst langfristig höheren Umsatz hin plant und investiert.

Bei einer anderen LEH-Kette läuft das Ökosortiment aufgrund des halbherzigen, risikoaversen Engagements nicht so dynamisch: „*Es wird nicht gemacht [investiert], das sehe ich als ganz großes Manko. Also wir gehen da schon rein [ins Ökomarketing] , aber wir gehen da zu halbherzig rein [...], letztendlich sind die Mittel, die man da benützen würde, vernachlässigbar. Also das sind schon richtige Gelder, wo man schon ganz schnell ein Einfamilienhaus kaufen könnte, jetzt innerhalb des Konzerns. Ich sage mal, es ist vollkommen richtig, wenn ich Marktführer sein will im Umweltbereich, kann ich das eigentlich ganz einfach. Wenn ich morgen Marktführer werden will, muß ich nicht ein paar Milliarden investieren. [...] Wenn ich morgen Marktführer im Umweltbereich sein will, kriege ich das bedeutend billiger.*“ (LEH I.6,S.9,Z.9).

Die Aussagen der Interviewpartner im konventionellen Handel (LEH I.4; I.5; I.6) zeigen, daß der Erfolg im Handel mit Ökoprodukten eine Bereitschaft zu überproportional großen Investitionsschritten und zu erhöhtem Risiko erfordert. **Die absoluten Investitionssummen sind aber im Vergleich zu anderen Marketingkampagnen gering** (s.o. I.6), so daß das persönliche Engagement einer Person an der Unternehmensspitze wie bei der österreichischen Handelskette “Billa“ durchaus den Ausschlag geben kann, dieses Hindernis zu überwinden (siehe Kap. 5.3.5.2 “Unternehmertum“). Vielleicht scheinen den Entscheidungsträgern im LEH die Investitionskosten dennoch zu hoch, da sie bislang keine Erfahrung in der Markterschließung für innovative Produkte besaßen, sondern mit ihren Handelsmarken nur bewährte Markenprodukte imitierten und diese Marken mittels einer preispolitischen Billigpolitik etablieren konnten (siehe Kap. 2.3.2, S.62). Durch den Vorstoß in die Entwicklung eigener Qualitätsmarken sind die Supermarktketten mit Problemen in der Markenführung konfrontiert, die im Marketingaufwand weit über die gewohnten Anforderungen hinausgehen.

Bei der risikoaversen Strategie der kleinen Schritte im Ökomarketing wird das Marktpotential bei weitem nicht ausgeschöpft. Daher kann die Rentabilitätsschwelle nicht überwunden werden. Daraus resultiert vermutlich eine pessimistische Einschätzung der Potentiale im Ökomarketing. Es entsteht ein sich selbst bestätigender Kreislauf aus negativen Erwartungen, zu geringem finanziellem und ideellem Engagement und dann wiederum negativen Markterfolgen. (siehe Kap. 5.1.2.3, S.113)

Der geforderten erhöhten Risikobereitschaft des Handels muß eine erhöhte Risikobereitschaft der Erzeugerseite gegenüberstehen, denn wenn sich die Nachfrage sehr rasch entwickelt, müssen kurzfristig große Mengen ökologischer Produkte verfügbar sein. Das bedeutet, daß die Produktion vorweg entsprechend erhöht worden sein muß. Die Einführung von Ökoprodukten im konventionellen LEH braucht **längere Vorbereitungszei-**



**ten**, um die Mengen und Qualitäten zu organisieren, denn nach der Produkteinführung kann es zu einem raschen Anstieg der erforderlichen Mengen kommen.

*„Als wir begonnen haben, haben wir dieses Projekt ein dreiviertel Jahr vorbereitet. Am Anfang haben wir etwa 200 t ökologische Kartoffeln und 60 t Zwiebeln gehabt, und heute [drei Jahre später] machen wir 10.000 t Kartoffeln und um die 3.000 t Zwiebeln. Also da ist eine gewaltige Entwicklung passiert.“* (LEH I.4,S.3,Z.9). Ein anderer Bioeigenmarken-Manager sagt zur Situation bei der Einführung von Ökoprodukten im Supermarkt *„Sie brauchen dann große Mengen, wenn Sie ein Produkt in Ihrem Sortiment aufnehmen. Das heißt, wenn die Entscheidung getroffen wird, wir fangen jetzt an und vermarkten Öko-Bananen, dann müssen Sie **von Null auf Hundert große Mengen** haben. Sie können nicht sagen, wir fangen in zehn Märkten an, dann in 50, dann in 100 und dann in 1.000 Märkten, sondern der Handel sagt, entweder - oder, Sekt oder Selters [...] .“* (LEH I.5,S.9,Z.30). Die Vorleistung ist also in jedem Fall beträchtlich, denn das Absatzrisiko potenziert sich ebenso (werden “10.000 oder 20.000 Flaschen Sekt“ abgesetzt?).

#### 5.3.4.2 Rentabilitätsschwelle bei regional basierten Biomarken

Die Überwindung der Rentabilitätsschwelle ist besonders schwierig bei Bioeigenmarken regionaler Handelsketten, weil die Umsätze von vornherein begrenzt sind. Wird eine Bioeigenmarke in einer kleinen LEH-Kette aufgrund dieses Rentabilitätsproblems ohne oder nur mit sehr geringen Marketingaktivitäten eingeführt, bleibt sie weitgehend unbekannt und wird nicht gekauft. **Eine Eigenmarke, die nicht in den Massenmedien beworben wird, löst beim Konsumenten keinen Kaufimpuls aus** und die Werbung am Verkaufsort reicht bei Selbstbedienung als Stimulus und Informationsträger nicht aus. Daher mache eine nicht beworbene Dachmarke keinen Sinn, berichtet ein Erzeugergemeinschaftsleiter von eigenen Erfahrungen mit einer lokal begrenzten LEH-Kette (EZG I.14,S.7). Der Marketingleiter einer regional begrenzten, kleineren LEH-Ketten schildert ähnliche Probleme vom Versuch, eine regionale Bioeigenmarke zu etablieren (LEH I.8). Die Werbemittel sind sehr gering und die Produktpräsentation am Verkaufsort bleibt unbefriedigend. Der Absatz der Ökoprodukte stagniert, sobald die verkaufsfördernden Maßnahmen zur Produkteinführung, wie beispielsweise Verköstigungen am Point of Sale, eingestellt werden. Zur Abdeckung der Kosten einer Kommunikationspolitik über den Einsatz von Massenmedien wären die Umsätze viel zu klein. Die verkaufsfördernden Maßnahmen sind zwar variabel einsetzbar, aber als eine dauerhafte Kommunikationspolitik zu teuer.

Das Rentabilitätsschwelle führt auch zu **Spezialisierungsproblemen im Ökomarketing-Know-how** in kleineren Supermarktketten (LEH I.8; EZG I.14). Die Einstellung einer Fachkraft für Ökomarketing kann durch die Erlöse nicht finanziert werden, obwohl ein spezielles Know-how bei einer Bioeigenmarken-Politik erforderlich wäre. Das Ökomar-

keting wird dann von allgemeinen Marketingleuten mitbetreut und vom Fachwissen und Engagement her nur unzureichend abgedeckt.

Nach Expertenmeinung kommt eine **Eigenmarkenstrategie beim Ökomarketing im Supermarkt folglich für große Handelsketten** in Frage, wo „ [...] *die Handelsstruktur groß oder effizient genug war, zu sagen, wir trauen uns zu, eine Eigenmarke zu machen, [...]*“ (LEH I.5,S.2,Z.9). Viele kleinere Ketten listen daher Ökoprodukte aus einem buntgemischtem Herstellerprogramm (z.B. die „Familia-Gruppe“ in Norddeutschland und „Karstadt“) oder von externen Bio-Dachmarkenanbietern wie z.B. „Alnatura“ oder „Biolabor“. Die Unternehmensgruppe „Bremke und Hörster“ (Familia-SB-Warenhäuser und Combimärkte) nutzt in Nordrhein-Westfalen die Eigenmarke „Naturlandbauern“ ihrer zuliefernden Erzeugergemeinschaft „Marktgenossenschaft der Naturlandbauern e.G., Lippetal“ und spart so die Kosten für die Entwicklung einer Eigenmarke. Statt dessen investiert sie in das Know-how und die Motivation ihrer Mitarbeiter sowie in die Sortimentspräsentation am Verkaufsort. (LZ 6, 11.2.2000, S.42).

Eine weitere Gefahr für regional basierte Ökoproduktlinien erwächst aus der **Fusionsfähigkeit im deutschen Einzelhandel**. So war die regionale Biohandelsmarke „Naturzeit“, die von „Bioland Baden-Württemberg“ initiiert und betrieben wurde, bei der baden-württembergischen Handelskette „Kriegbaum“ erfolgreich angelaufen. Die Handelskette wurde von der „Metro AG“ aufgekauft, die eine überregionale Bioeigenmarke unter dem Label „Grünes Land“ betreibt. Der „Metro-Konzern“ kündigte die Zusammenarbeit mit „Bioland Baden-Württemberg“ auf. (ZMP EPÖ Nr.51, 1998, S.3). Für eine regionale Biomarkte ist in der bundesweit ausgelegten Strategie der „Metro-Gruppe“ offensichtlich kein Platz. Eine regionale Biomarkte bedeutet somit auch ein Risiko für die Lieferantenseite, im Falle „Kriegbaum“ war das „Bioland Baden-Württemberg“. Ein Großteil der Investitionen der „Bioland Baden-Württemberg“ in die regionale Markterschließung dürfte als verloren angesehen werden. Der Verband selber ist allerdings zuversichtlich, daß die gewachsenen Markterkenntnisse und die mittlerweile aufgebauten Strukturen in Zukunft bei der Markterschließung in der Region förderlich sein werden (ZMP EPÖ Nr.51, 1998, S.4). Die Frage ist, ob noch LEH-Strukturen vorhanden sind, die man regional erschließen kann, wenn der LEH sich, gemessen am Umsatzvolumen, zu über 80% überregional konzentriert und organisiert.

### **Beschaffungsproblematik bei Regionalmarken**

Auf einen regionalen Bezug festgelegte Biohandelsmarken-Konzepte müssen zusätzlich zum Umsatzschwellenproblem noch das Beschaffungsproblem bewältigen (s.o. Kap. 5.3.2.1). **Bei ausschließlich regional verankerten Ökomarken kann man Qualitäts- oder Mengendefizite nicht durch Importe ausgleichen.** Die Selbstverpflichtung, nur aus der Region Ware zu beziehen, kann zu einem ernsthaften Problem in der Warenbeschaffung werden, wie ein Beispiel aus Berlin zeigt: In Berlin-Brandenburg versuchte 1998 die Erzeugergemeinschaft „Biokorntakt“ bei der Berliner Supermarktkette „Meyer-Beck“ mit Brandenburger Bioware eine regionale Handelsmarke unter dem Namen „Bio-

Brandenburg“ zu etablieren. Der reine Regionalbezug mußte nach einem halben Jahr aufgegeben und zu einer Priorität für regionalen Bezug abgewandelt werden. Die Abhängigkeit von wenigen regionalen Anbietern führte weniger zu einem Opportunismusproblem als zu einem Mengen- und Qualitätsproblem. Im Frischebereich stand im Winterhalbjahr kaum attraktive Ware zur Verfügung. (Öko-Marketing WS Feb. 99, Ramsauer - EZG). 1999 wurde die Eigenmarke “Bio-Brandenburg“ in “Bio“ umbenannt, um der “Warenbeschaffungsfalle“ zu entgehen. Im Frühjahr 2000 ist im Rahmen der Kooperation von “Meyer-Beck“ mit “EDEKA“ die regionale Biomarke gänzlich eingestellt worden, weil “EDEKA“ eine bundesweit angebotene Bioeigenmarke namens “Biowertkost“ führt.

**Einen Ausweg für ein “Regional-Ökomarketing“ weist das Vorgehen der Supermarktkette “Billa“ in Österreich.** Dort wird das Ökosortiment bevorzugt mit heimischer Ware bestückt, um das positive Image der heimischen Landwirtschaft bei den Konsumenten zu nutzen, aber man hat sich nie auf einen ausschließlichen Regionalbezug festgelegt. Der Regionalbezug wird nicht durch den Namen der Biomarke herausgestellt, sondern durch eine entsprechende Gestaltung der kommunikationspolitischen Mittel. Beispielsweise kommen in Fernsehspots österreichische Ökobauern zu Wort, oder Zeitungsbeilagen informieren über die einheimischen Herkunftsregionen des Ökorindfleisches (Eigene Marktbeobachtung und Gespräche mit den Marktakteuren 1996, 1998).

Regional basierte Bioeigenmarken unterliegen also einer **doppelten Anforderung**, nämlich einerseits die **Rentabilitätsschwelle** für die Finanzierung eines aktiven Ökomarketing erreichen zu müssen und andererseits die **Ressourcenbasis** sicherzustellen. Angesichts der geringen Anteile des Ökomarktes von nur wenigen Prozent führt die Kombination von Ökoproduktvermarktung mit sehr eng gefaßten Regionalansätzen zur “Atomisierung“ des bereits strukturschwachen Angebots. **Ökoregionalmarken sollten daher grundsätzlich einen Zukauf einplanen und nur die Priorität auf den Regionalbezug setzen.** Solchermaßen definierte Regionalprogramme können in Kleinststaaten wie Österreich oder in größeren deutschen Bundesländer wie Bayern offensichtlich erfolgreich sein. Der Regionalbezug muß aber deutlich mit einem positiven Landschaftsimage oder “Lokalpatriotismus“ beim Konsumenten korrespondieren, um die Kostennachteile der kleinteiligen Bezugs- und Organisationsstrukturen aufzuwiegen.

#### **5.3.4.3 Faktor Häufigkeit und Organisationskosten**

Der Faktor Häufigkeit beinhaltet die Frequenz einer Transaktion und das Transaktionsvolumen (Umsatzvolumen). Die Arbeitshypothese (siehe Kap. 3.3.3, S.81) lautete, daß Marketingvorhaben mit hoher Faktorspezifität bei zu geringem Umsatz, also geringer Häufigkeit, nicht zustande kommen, wenn vertikale Integration notwendig ist. Es besteht dann die Gefahr, daß die erhöhten internen Organisationskosten den zusätzlichen Spezialisierungsgewinn übersteigen. Der notwendige **Mindestumsatz** wurde als **Rentabilitätsschwelle der internen Organisationsform** bezeichnet. Es wurde erwartet, daß die Rentabilitätsschwelle besonders die Realisierung kleiner Ökomarketingprojekte bedroht.

Die restriktive Wirkung des Faktors Häufigkeit zeigte sich besonders bei den Erzeugerorganisationen im ökologischen Landbau. Die Vermarktungs-Förderrichtlinien für den ökologischen Landbau ermöglichen die Gründung sehr kleiner Erzeugergemeinschaften mit gemischter Produktpalette, und die Mindestanzahl an Mitgliedern ist wesentlich geringer als bei konventionellen Erzeugergemeinschaften. Die mehrjährige Startfinanzierung soll es Erzeugergemeinschaften ermöglichen, die Rentabilitäts- und die "Häufigkeitsschwelle" zu überwinden, indem sie ihren Umsatz im Förderzeitraum auf das zur Deckung der internen Organisationskosten erforderliche Maß steigern. Der Förderzeitraum verlockt aber häufig zu einem **überhöhten Personalbestand** (EZG I.13) und es werden zu viele Erzeugergemeinschaften gegründet (siehe Kap. 2.1.7, S.48). Außerdem wird zur Durchführung subventionierter, spezieller Marketingprojekte zusätzlich Personal eingestellt, das im Normalbetrieb nicht finanziert werden kann, da das Aufrechterhalten von Spezialressorts bei zu geringer Auslastung unwirtschaftlich ist (EZG I.10; I.13; I.12). Nach Ablauf der Förderzeit muß häufig Personal abgebaut werden, denn die Kosten der internen Organisationsformen werden wesentlich von den Personalkosten bestimmt. Die Reduzierung des Personalbesatzes bedroht jedoch in Mehrprodukt-Erzeugergemeinschaften die zu einem professionellem Geschäftsbetrieb notwendige Spezialisierung. Bei z.B. zwei hauptamtlichen Mitarbeitern für vier Produktbereiche können zwei der Geschäftsbereiche nur unbefriedigend betreut werden (EZG I.13; I.15).

### **Fallbeispiele für zu geringe Häufigkeit**

Das Problem der zu geringen Häufigkeit oder Umsatzmenge läßt sich anhand gescheiterter Marketingprojekte aufzeigen. Dazu werden im folgenden **zwei Fallbeispiele aus dem Land Brandenburg** dargestellt.

Das **erste Beispiel** ist die von sieben brandenburgischen Hofmolkereien und einem kleinen, auf Ökokäse spezialisierten Einzelhandelsunternehmen in Berlin geplante **Erzeugergemeinschaft "Brandenburger Ökologische Hofmolkereien"**. Das Projekt wurde 1996 vom BÖL-Vermarktungsprojekt<sup>21</sup> konzipiert und in der Startphase kostenlos koordiniert. Diese Erzeugergemeinschaft strebte die effizientere Markterschließung für Molkereiprodukte aus regionalem ökologischem Landbau an. Vorteile sollten die bessere Marktbearbeitung mittels eines zentral betriebenen gemeinsamen Marketing und die Kosteneinsparung durch die jeweilige Spezialisierung der Hofmolkereien auf wenige Verarbeitungsprodukte sein. Man erwartete bei Spezialisierung bessere Qualitäten durch

---

<sup>21</sup> Trägerverein des in Oranienburg bei Berlin angesiedelten Vermarktungsberatungsprojektes war der "Beratungsring Ökologischer Landbau", der mittlerweile aufgelöst ist. Das Projekt wurde von der Umweltbundesstiftung finanziert (siehe Di Leo, Charlotte-Marina (1996). Während der Projektlaufzeit bestand ein regelmäßiger Informationsaustausch des Autors mit den Projektinitiatoren. 1997 wurden vom Fachgebiet Agrarmarketing der Humboldt-Universität-Berlin Interviews mit einzelnen am Projekt beteiligten Betrieben zu ihrer Kooperation durchgeführt.

die Know-how-Konzentration und sinkende Stückkosten aufgrund der höheren Stückzahlen in der Verarbeitung.

Das Konzept sah vor, eine **kooperative Qualitätsstrategie mit gemeinsamer regionaler Dachmarke, Logistik, abgestimmter Produktpalette und gemeinsamen Marktständen** auf Berliner Wochenmärkten zu betreiben. Mit der Durchführung der Marktstände wurde das Einzelhandelsunternehmen betraut. Es sollte nur brandenburgische Ware angeboten werden. Bereits nach einigen Monaten traten Schwierigkeiten in der Warenbeschaffung auf. Einige Hofkäseereien lieferten nicht die vereinbarten Mengen, obwohl eine Volumenausdehnung vereinbart worden war und eine Absatzsteigerung eintrat. Die unzuverlässige Liefersituation und teilweise schwankende Qualität der Produkte einiger Hofmolkereien hielten den Händler ab, in die Bewerbung und den Aufbau einer Dachmarke zu investieren. Er wäre dann in eine einseitige Faktorspezifität und somit Abhängigkeit geraten. Die Investition in eine absichernde Organisationsform, nämlich eine straff organisierte Erzeugergemeinschaft, wurden ebenfalls nicht vorgenommen. Die Kooperation der Brandenburger Hofmolkereien wurde also institutionell nicht abgesichert. Die beteiligten Akteure waren nicht bereit, den internen Organisationsapparat zu finanzieren; vermutlich weil die erwarteten Umsatzvolumina dies nicht finanzieren konnten. So fehlte es dem losen Verbund an Durchgriffsmöglichkeiten auf das Verhalten einzelner Mitglieder und somit an Möglichkeiten, das Konzept umzusetzen.

**Nach Ablauf des Vermarktungsberatungsprojektes endete aufgrund der fehlenden institutionellen Absicherung das Kooperationsprojekt der sieben Hofmolkereien.** Das Ziel eines regionalen Dachmarkenkonzeptes wurde nicht realisiert. Übrig blieb die bilaterale Zusammenarbeit von einzelnen Hofmolkereien mit dem auf Ökokäse spezialisierten Einzelhandelsunternehmen. Dieser marktlich koordinierte Kontakt erwies sich als lebensfähig. Allerdings bleibt diese wenig faktorspezifische Variante des Projektes weit hinter dem geplanten Marketingnutzen einer regionalen Ökomarke zurück. Die negative Entwicklung deutet darauf hin, daß das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Projektes von den beteiligten Akteuren negativ eingeschätzt wurde. Nur solange die Organisationskosten subventioniert durch das Vermarktungsberatungsprojekt erbracht wurden, war man zur koordinierten Zusammenarbeit bereit. Die Investition in eine eigene Erzeugergemeinschaft überstieg hingegen offensichtlich den erwarteten Kooperationsnutzen.

Ein weiteres Beispiel für die restriktive Wirkung der Faktoren **Häufigkeit und Rentabilitätsschwelle** ist der im Frühjahr 1996 mißlungene Versuch, im Land Brandenburg eine **ökologische Obst- und Gemüse- Erzeugergemeinschaft** zu gründen. Ein Ziel dabei war es, Berliner Großverbraucher mit regionalen Frischeangeboten beliefern zu können. Die Gartenbaubetriebe waren aber nicht bereit, die Startphase zu finanzieren, obwohl die Planungs- und Vorbereitungsmaßnahmen zur Gründung der Erzeugergemeinschaft vom Berliner Vermarktungsverein "Förderkreis Ökobörse e.V." sehr kostengünstig angeboten wurden. Dieser Fall zeigt, daß die Aufbaukosten einer Erzeugergemeinschaft für einen Kundenkreis, der sich mit Ökoprodukten in der Testphase befindet, als zu hoch angesehen wurden. Die Organisationskosten einer Erzeugergemeinschaft

waren angesichts der geringen Transaktionsfrequenz und -volumina zu hoch. Die Amortisationsdauer war ungewiß und das Erreichen der Rentabilitätsschwelle unsicher.

Für die Versorgung des Berliner Naturkosthandels mit regionalem Obst und Gemüse entwickelt sich eine **marktkoordinierte Lösung**: Ein auf den Vertrieb von Frischprodukten spezialisierter Berliner Biogroßhändler führt mit Brandenburger Gemüseanbau-betrieben eine Produktionsabstimmung durch und nimmt ihnen auch den Großteil der Produktion ab. Allerdings handelt es sich dabei nicht um die Erzeugung vorverarbeiteter oder gar gefrosteter Produkte, wie sie Großverbraucher benötigen. Diese können bis heute nicht mit ökologisch erzeugtem Obst und Gemüse aus der Region beliefert werden. Die Großverbraucher, wie beispielsweise das Studentenwerk Berlin, werden durch über-regionale Anbieter aus den Niederlanden und Niedersachsen mit vorverarbeiteter Öko-frischware versorgt.

Die Beispiele belegen die Bedeutung des Transaktionsfaktors Häufigkeit für die Effizienz vertikaler Integrationsformen, wie sie die Gründung einer Erzeugergemeinschaft darstellt. Marketingprojekte mit hoher Faktorspezifität aber nur geringem Umsatzvolumen haben aufgrund von Rentabilitätsschwellen wenig Realisierungschancen. Dies gilt auch für Marketingprojekte mit nur sehr langsam ansteigenden Umsatzzahlen, wo die Rentabilitätsschwelle in "absehbarer Zeit" nicht erreicht werden kann.

### **Fazit: Faktor Rentabilitätsschwelle**

Der Faktor Häufigkeit tritt häufig gemeinsam mit dem Problem der Rentabilitätsschwelle auf Ebene großskaliger Marketinginvestitionen auf. Die Häufigkeit und die Umsatzschwelle sind in einer **zeitlichen Dimension** zu betrachten. Die große externe Unsicherheit im Ökomarketing (vgl. Kap. 5.3.2, S.138) erschwert eine Vorausplanung oder Vorausabschätzung des Zeitpunktes, an dem die Umsatzschwelle erreicht werden kann. Im Marketing ökologischer Produkte und vermutlich bei der Markterschließung für innovative Produkte allgemein spielen Umsatzschwellen also aus zwei Gründen eine große Rolle:

- Die "**Produktionsrentabilität**" **des Marketingprojektes** muß erreicht werden, d.h. die Umsätze müssen großskalige, disproportionale Investitionen im Marketing finanzieren können.
- Und die "**Organisationsformrentabilität**" muß erreicht werden, d.h. die Zusatzgewinne eines faktorspezifischen Marketingprojektes müssen die erhöhten internen Koordinations- und Absicherungskosten decken können.

Durch **Subventionen** für eine vertikal integrierende Organisationsform (wie z.B. Erzeugergemeinschaften) kann dem zeitlich bedingten Rentabilitätsschwellenproblemen aufgrund nur langsam anwachsender Umsätze begegnet werden. Allerdings besteht dabei die Gefahr, überhöhte interne Organisationskosten aufzubauen. Bei sehr kleinen Projekten

wird zudem das Rentabilitätsproblem durch Subventionierung nur nach hinten verschoben. Die Abwägung der Frage, wo eine Subventionierung erfolgversprechend ist und wie lange sie notwendig ist, bereitet also große Schwierigkeiten. Als Alternative zu hohen Organisationskosten kann die Faktorspezifität reduziert werden, um ein Projekt mittels marktkoordinierter Mechanismen umzusetzen. Das Beispiel der Brandenburger Hofmolkereien zeigt, daß bei verringerter Faktorspezifität allerdings nur noch ein unbefriedigendes Marketingergebnis erreicht wird.

### 5.3.5 Menschlicher Faktor

#### 5.3.5.1 Geschäftsbeziehungen

Die Interviews zeigen, daß **psychologische Faktoren** wie Sympathie, gegenseitiges Verständnis, Zuverlässigkeit etc. eine große Rolle für das Funktionieren von Geschäftskontakten spielen. Der Wunsch nach stabilen Geschäftsbeziehungen ist im Ökomarketing sehr groß, und bei der Auswahl von Geschäftspartnern haben zwischenmenschliche Sympathien und Antipathien einen großen Einfluß. In allen Interviews wird der große Einfluß der Beziehungsgestaltung und Beziehungsfähigkeit auf den Markterfolg hervorgehoben.

Die Ausführungen zum Thema Unsicherheit zeigen, daß Geschäftsbeziehungen alleine schon aufgrund der Qualitätssicherung, aber auch wegen der hohen Transaktionskosten bei der Neuaufnahme von **Geschäftsbeziehungen auf Langfristigkeit** angelegt werden. Es ist ein Charakteristikum von Geschäftsbeziehungen, daß sie sich als eine Folge von Einzeltransaktionen zwischen selbständigen Marktteilnehmern beschreiben lassen, zwischen denen eine innere Verbindung existiert (Kaas 1995, S. 182). Da es sich um wiederkehrende Geschäfte handelt, kann die andere Seite unlauteres Geschäftsgebaren, z.B. offenbar werdenden Qualitätsopportunismus, sanktionieren. *„Ein solides Geschäftsgebaren und Zuverlässigkeit sind die Grundlage, um im Geschäft zu bleiben“* (LEH I.3). Durch **Verlässlichkeit** schafft man eine **Vertrauensbasis bei den Kunden**. Dies hängt stark von der Persönlichkeit des Geschäftsführers ab und ist somit ein subjektiver Faktor. Der Geschäftsführer einer Erzeugergemeinschaft sieht dies gar als eine Schwachstelle an, weil er für das Unternehmen nur schwer ersetzbar wäre (EZG I.16).

Am Anfang eines Geschäftskontaktes sind **Verträge** notwendig, um den gemeinsamen Rahmen abzustecken, um die Interessen auszuloten und eine gemeinsame Planungsgrundlage für die Produktion, den Vertrieb und den Verkauf zu schaffen. Mit wachsender wechselseitiger Geschäftserfahrung werden Verträge häufig unwichtiger.

*„Je länger man im Geschäft ist, je länger man Geschäftsbeziehung pflegt, desto lascher werden die Kontrakte. Unser Sauerkrauthersteller produziert jetzt seit 5 Jahren für uns und da gibt es keine Veranlassung, daß wir uns von dem trennen und er weiß das mehr oder weniger. Er hat uns jetzt gefragt, ob er uns wieder beliefern soll, aber der Kohl für das Sauerkraut steht schon lange. Wäre das jetzt jemand, der neu auf den Markt zu uns*

*kommt, der den ersten Kontakt macht [...] Der würde schon sehr zeitgenau fragen, soll ich jetzt pflanzen, ja oder nein, ihr müßt euch jetzt entscheiden. Das ist klar.*“ (LEH I.6, S.5, Z.6).

Daraus leitet sich ab, daß wachsendes Vertrauen und Erfahrung vertikale Integrations-elemente wie Kontraktgeschäfte substituieren und somit den Verwaltungsaufwand reduzieren helfen. Durch die freiere Koordinationsform spart man Transaktionskosten. Dadurch erhält eine dauerhafte Geschäftsbeziehung einen Wert. Gute Geschäftsbeziehungen stellen eine kostengünstige Absicherungsform dar: **Vertrauen (Reputation) in Geschäftsbeziehungen substituiert Verträge und aufwendige Kontrollmechanismen.**

Aber eine Geschäftsbeziehung ist keine Garantie für konfliktfreie Transaktionsgestaltung: *„Man ist aufeinander angewiesen, aber man spricht schon Klartext, wenn es mal hart auf hart kommt.*“ (LEH I.4). Ein anderer Manager bezeichnete eine Geschäftsbeziehung als eine Leidensgemeinschaft, bei der sich die Partner gegenseitig bei ihren Problemen behilflich sind (EZG I.11,S.22,23) und äußerte auf die Frage, **worauf eine gute Geschäftsbeziehung basiert** und was dabei wichtige Voraussetzungen sind:

*„Was sind die Sorgen und Nöte meines Partners? Die muß ich mit ihm lösen. [...] Das heißt, unser Gesprächspartner im Handel hat auch Druck, beispielsweise vom Einkauf, von der Geschäftsebene. Es muß mir gelingen, daß er mir seine Sorgen erzählt, damit ich ihm helfen kann, damit ich überhaupt nachdenken kann, wie machen wir es, daß das funktioniert, daß er sich gegenüber seinen hausinternen Einkäufern durchsetzt als Biobeauftragter. Das heißt, einfach erst einmal überhaupt einen Ansprechpartner, ein ganz konkreter Ansprechpartner für ihn zu sein. Jetzt hätte ich fast gesagt, der auf der anderen Seite leben und sterben muß mit dieser Geschichte. Wenn man das so nebenbei macht, dann wirst du auch nicht sehr viel rausbekommen, aber es gibt bei diesen Handelsketten einen, wenn Bio nicht läuft, dann hat der auch keinen Job mehr. Ich sage immer, der geht auch nach Hause und will nachts schlafen [...] Der ist ein Mensch wie du und ich und [...] der hat seine Sorgen und Nöte und wenn er mir die sagt, dann weiß ich wo sein Problem liegt.*“ (EZG I.11,S.22).

Hier geht es also darum, ein Verbündeter für den Bioeigenmarken-Manager in seinem hausinternen Selbstbehauptungskampf, z.B. mit den Einkäufern, die “nur“ an möglichst billigen Einkäufen interessiert sind, zu werden. Die Argumentation zeigt, daß die großen Supermarktketten zugleich große Verwaltungshierarchien sind, in denen die unterschiedlichen Abteilungen zum Teil gegensätzliche Interessen verfolgen.

### **Frage der Verteilungsgerechtigkeit in Geschäftsbeziehungen und Kooperationen**

Der Frage, welche Rolle die Verteilungsgerechtigkeit in Geschäftsbeziehungen und Kooperationen spielt, wurde nicht explizit nachgegangen. Dieses Problem spiegelt sich in den Auswirkungen der Faktorspezifität wieder. Bei einer asymmetrisch verteilten Faktor-



spezifität kann die stärkere Seite die Gewinnverteilung so gestalten, daß die durch höhere Faktorspezifität abhängigere Seite gerade noch bei der Sache bleibt.

Die Möglichkeit, daß die übervorteilte Seite mit der Arbeit aufhören könnte, wenn sie sich ausgebeutet fühlt, begrenzt bei einseitig verteilter Faktorspezifität den Opportunismus der mächtigeren Seite. Und die **Motivation** und somit die Leistung ist bei freier, nicht gegängelter Arbeit besser, wie der Leiter einer Erzeugergemeinschaft ausführt: „Die **Partnerschaft ist das Wesentliche, was in Zukunft zählen wird. Denn dieses hemdsärmelige andere Leute immer kaputt machen, das kann nicht das Lebensziel oder sonstwas sein. Sich nur darauf konzentrieren, den anderen nieder zu machen. Es ist doch viel effektiver, in der Partnerschaft Leistungsfähigkeit zu zeigen. Ich laß mich doch nicht durch [die Handelskette] knebeln, um dann höchste Leistung zu bringen. Die höchste Leistung bringt man immer, wenn man es freiwillig macht, wenn man sich freut.**“ (EZG I.12,S.13). Die Arbeitsqualität und die Leistung sind bei fairer und gerecht erscheinender Gestaltung der Geschäftsbeziehung also besser als in einem als Ausbeutung empfundenen Austauschverhältnis.

Die Verteilungsgerechtigkeit ist somit im Zusammenhang mit dem Opportunismusproblem bei asymmetrisch verteilter Faktorspezifität abwägbar. Dabei ist die Frage zu stellen, ob eine strukturell durch größere Faktorspezifität abhängigere Seite die Möglichkeit hat, sich gegen eine zunehmend ungerechtere Verteilung des Kooperationsnutzens in einer Geschäftsbeziehung zu wehren.

### 5.3.5.2 Unternehmertum

Dem Erfolgsfaktor menschlicher Mut und Wille (Charakter) der an Marketingprojekten beteiligten Personen ist nach den Aussagen der Manager eine große Rolle beizumessen. Die Manager im LEH äußern, daß Pessimismus oder Risikoaversion die erfolgreiche Einführung von Ökoprodukten im Supermarktbereich behindern, weil man gleich in der Einführungsphase aufs Ganze setzen muß, also Risikobereitschaft braucht (LEH I.4, I.5, I.6, EZG I.11) (vgl. Kap. 5.1.2.3 und Kap. 5.3.4.1). Die positive Grundsatzentscheidung, auf den Ökomarkt zu setzen, ist eine Erfolgsvoraussetzung:

*„Also der Wille beider Seiten etwas wirklich zu machen, muß gegeben sein. Generell. Wenn wir einem Einkäufer gegenüber sitzen, der ausschließlich seine Aufgabe sieht, so billig wie möglich einzukaufen, und sich nicht zu binden, wieviel und wann und von wem, dann sind solche Programme nicht zu fahren. [...] **Es muß schon eine Entscheidung von ganz oben sein, daß so ein Projekt durchgezogen wird und auch über mehrere Jahre aufgebaut werden soll.** Dann ist es möglich, dann ist es immer eine Frage von der Finanzierung her. Wir sind sehr oft von Bauernseite in Vorleistung gegangen, das aber nie, ohne wirklich gewisse Absatzmengen für einen bestimmtem Zeitraum besprochen zu haben. Wobei das nicht so vonstatten geht, `wenn Du nichts tust, dann tun wir das nicht`, sondern keiner weiß genau, wieviel verkauft werden kann, weder wir, noch der Handel, aber man schätzt [die Produktions- und Marktverhältnisse] so gut wie möglich ein und*

*macht dann Aktionen. Und der Handel hat uns oft genug gerettet, weil er Aktionen gefahren hat, wo er auch selbst einmal auf die Spanne verzichtet hat, oder wir mal. Das heißt, es muß sich als Summe am Jahresende oder wie immer ausgleichen. Auf Dauer kann keiner der beiden Partner draufzahlen, sonst läuft das Projekt nicht weiter. Und sehr oft ist es eben von der Handelskette initiiert worden. Wir wollen dieses Produkt, also nehmt die Füße in die Hand und schaut, daß ihr das schafft. Dann werden wir euch das verkaufen, wenn das funktioniert, und wir sind gelaufen.“ (I.11,S.5,Z.31).*

Während es beim Ökomarketing im konventionellen LEH auf die Entscheidung und Entschiedenheit ankommt, sich wirklich in diesem Marktsegment zu engagieren, besteht auf Seiten des **Naturkosteinzelhandels** ein **Defizit im marketingorientierten Handeln**. Im Naturkostfachhandel wird zu wenig markt- und kundenorientiert gearbeitet. Nach Ansicht einiger Experten basieren die Defizite aber in beiden Absatzwegen auf mentalen Problemen, also mangelndem Willen (Öko-Marketing WS Feb. 99, Aussagen von verschiedenen Experten).

### **Rolle der hausinternen Stellung des Managements von Biohandelsmarken**

Die oben zitierte Interviewsequenz zeigt, daß die **Einstellung der obersten Führungsebene im LEH eine große Rolle** für den Erfolg einer Bioeigenmarke im Supermarkt spielt. Zum Vergleich Deutschland mit Österreich berichtet ZENNER, die sich in einer Forschungsarbeit (1998) intensiv mit dem österreichischen Ökomarkt beschäftigt hat, daß das private Engagement des früheren Inhabers von “Billa“ für die Förderung des ökologischen Landbaus so groß gewesen sei, daß er die Einführung von Ökoprodukten in seinem Unternehmen mit 30 Mio. Schilling (ca. 4,3 Mio. DM) aus eigenen Mitteln unterstützt habe. ZENNER sieht in diesem Engagement der obersten Führungsebene den wesentlichsten Faktor für den Erfolg der Ökovermarktung in Österreich. (Öko-Marketing WS Feb. 99, Zenner). Ähnlich engagiert wird auch das Verhalten der Inhaber der LEH-Kette “Tegut“ dargestellt, die regional in Ost-Hessen, Thüringen und Franken aktiv ist (Öko-Marketing WS Feb. 99, Kuhnert). Die “Tegut“ Kette ist sehr massiv und erfolgreich in das Ökomarketing ihres Biosortimentes eingestiegen. Das Ökosortiment umfaßt 350 bis 400 Artikel (biofach Nr.17, 1998). Eine andere sehr bekannte Persönlichkeit, die sich im Ökomarkt mit ihrem Privatvermögen engagiert hat, ist der Unternehmer Schweisfurth, der sein “Fleischimperium Hertha“ verkauft hat und nun Verarbeitungs- und Vermarktungsprojekte mit ökologischen Lebensmitteln in den “Hermannsdorfer Landwerkstätten“ in Bayern initiiert hat (Exkursionsbesuch 1995).

Entsprechend lassen sich bei weniger erfolgreichen Bioeigenmarken persönliche Faktoren aufzeigen. Die Bewertung des Ökomarketing spiegelt sich in der internen Stellung des Managements der Ökohandelsmarke in der Konzernhierarchie wieder (LEH I.4,S.7,Z.37) (vgl. Kap. 5.1.2.2). Ist das Management der Eigenmarke sehr weit weg von der Geschäftsführung, führt sie nur ein Schattendasein (LEH I.5; I.6). So wird in einem Fall von Personen mit Vorbehalten gegenüber der Bioeigenmarke innerhalb der Geschäftsführung berichtet: „*Es stehen nicht alle so wahnsinnig hinter der*

*[Bioeigenmarke], aus welchen Gründen auch immer, wie jetzt der Unternehmer selber.“* (LEH I.6,S.14,Z.16). Dieses Argument wird im Interview Nr. 6 oft wiederholt und man gewinnt den Eindruck, daß der Biomarkenmanager selbst seinen Geschäftsbereich nicht offensiv vertritt, weil er zu skeptisch über die Entwicklungsaussichten ist. Dazu paßt auch seine Aussage, daß der Ökomarkt gesund gebetet wird (siehe Kap. 5.1.1).

### **Strategiedefizite im Handelsmarketing**

In einigen Interviews wurde von den Biomarkenmanagern ein **Defizit an langfristigen strategischen Überlegungen im LEH** beklagt. Ein Manager führt aus, daß das Handelsdenken sehr kurzfristig ausgelegt sei und häufig eine konsistente Linie fehle, weil es keine langfristige Marketingkonzeption gibt (I.6,S.3,Z.18). Es zähle primär der **preis-aggressive Wettbewerb**, den man durch Wachstumsstrategien zu gewinnen hofft. Die Eigenmarken bekommen meist nur die Werbemittel zugewiesen, die sie auch kurzfristig direkt zurechenbar erwirtschaften können: „[...] *das Niveau [des Marketingbudgets] repräsentiert im Prinzip auch die Ertragsersparung, die man hat.*“ (I.6,S.8,Z.25). **Die erfolgreiche Markteinführung von Premium-Eigenmarken verlangt aber einen längeren Handlungshorizont als ein Jahr.** Offenbar wird außerdem der positive Imageeffekt von Ökoprodukten für das Gesamtunternehmen nicht gesehen - dieser spielt aber bei “Billa“ in Österreich ganz sicher eine herausragende Bedeutung. In Deutschland hingegen wird nur der kurzfristige Ertrag bewertet, und dies führt zu einer schlechten Stellung der kleinen Biohandelsmarken im hausinternen Verteilungskampf um die Werbemittel (I.6,S.11,Z.20). Als Resultat der knappen Marketingmittel kann in solchen Fällen nur eine defensive Strategie beim Ökomarketing verfolgt werden (vgl. auch Kap. 5.1.2.2, S.109). Die Entwicklung des Ökomarketing wird demzufolge durch ein zu enges Ressortdenken - ein weiteres mentales Problem - im Handelsunternehmen behindert.

Das knappe Marketingbudget für Qualitätseigenmarken wird den Erfolg der Eigenmarkenstrategien be- wenn nicht verhindern, denn für die Entwicklung und das Management von Qualitätseigenmarken braucht der Handel ein Fachwissen, wie es die führenden Markenhersteller haben (I.6). Diese investieren große Summen in die Marktforschung, Produktentwicklung und Markteinführung neuer Produkte. Diese Kosten rentieren sich, weil die Markenprodukte von “Coca-Cola“, “Nestlé“ und Konsorten ein viel größeres Publikum erreichen, indem sie über fast alle Handelsketten angeboten werden. Es tritt also **bei Öko- und Premiummarken des Handels die Gefahr eines Spezialisierungs-nachteils** auf. Hier werden die Effizienz-Nachteile vertikaler Integration sichtbar und es handelt sich wiederum um ein Rentabilitätsschwellenproblem (siehe Kap. 5.3.4, S.156ff.).

### 5.3.5.3 Fazit zum Einfluß des menschlichen Faktors

Der menschliche Faktor beeinflusst die Wirkung der bisher beschriebenen Transaktionsfaktoren sehr stark. Ein Biomarkenmanager konstatiert, Erfolgsbeispiele im Ökomarkt seien aufgrund der großen Abhängigkeit von den handelnden Menschen nicht als ein theoretisches Konstrukt oder im Sinne eines Patentrezeptes übertragbar (LEH I.4, S.16,Z.12). Die Professionalität der Arbeit einer Erzeugergemeinschaft und damit ihr Erfolg am Markt ist personenabhängig (EZG I.11,S.22). Geschäftsbeziehungen, Projekte und Institutionen stellen von Menschen geschaffene Regelwerke dar, die in einer nicht idealen Welt immer vom Können und Wissen der sie "schaffenden" Menschen abhängen (Öko-Marketing WS Feb. 99, Ramsauer, EZG-Leiter). **Die Unternehmerpersönlichkeit beeinflusst also maßgeblich den Erfolg einer Organisationsform.**

**Couragiertes Unternehmertum** ist bei Investitionen in ein besonders risikobehaftetes Marktfeld von sehr großer Bedeutung, wie die Beispiele "Billa" und "Tegut" zeigen. Gute, langfristige Geschäftsbeziehungen, abgestimmte Planungen über die Entwicklung der Anbaumengen und eine koordinierende Stabsstelle für das Ökomarketing (z.B. in LEH I.3 und I.4) spielen dann bei der erfolgreichen Umsetzung des Ökomarketing im LEH die entscheidende Rolle.

Dabei kommt eine die langfristigen spezifischen Investitionen effizient absichernde Organisationsform diesem Engagement sehr zugute (siehe auch das folgende Kapitel 5.4). Die Absicherungsfunktion guter Geschäftsbeziehungen ist von großem Vorteil bei marktlicher Koordination. In der Geschäftsbeziehung spielen gegenseitiger Respekt und Sympathie eine große Rolle und es wird Kooperation statt Konkurrenz bevorzugt.

Als weiteres Fazit ist ein Unterschied im **mentalen Bereich** nach den Hauptabsatzkanälen hervorzuheben:

- Der konventionelle LEH braucht mehr Entschlossenheit, d.h. Willen sich aufs Ökomarketing wirklich einzulassen. Die Stellung des Managements der Bioeigenmarken in der Verwaltungs- und Entscheidungshierarchie spielt für ein erfolgreiches Ökomarketing eine große Rolle.
- Im Naturkostfachhandel sind stärkeres Marketingdenken und Investitionen in einen professionellen Marktauftritt den Konsumenten gegenüber erforderlich.

### **Zur Gesamteinschätzung der Transaktionsdimensionen:**

Für die einzelnen Transaktionsdimensionen ist jeweils am Kapitelende ein Fazit abgegeben worden. Zudem wird ein Resümee der Ergebnisse im Kapitel 6.1 "Zum Organisationsproblem" gegeben (siehe S. 203).

## 5.4 Absicherungsformen (Organisationsformen)

Aus der Untersuchung der Faktoren des theoretischen Bezugsrahmens sind folgende Erkenntnisse bezüglich des Organisationsproblems besonders hervorzuheben:

Es bestehen noch immer große Abstimmungs- und Logistikprobleme, d.h. **Marktstrukturprobleme** (siehe Kap. 5.2), die die kontinuierliche Belieferung großer Handelsketten mit Ökoprodukten behindern und die Beschaffungskosten erhöhen. Die Ökofleischverarbeitung und -vermarktung steckt noch in den logistischen Kinderschuhen. Der Mengenfluß von Obst und Gemüse, denen eine zentrale Bedeutung als Ökoeinstiegsprodukt beigemessen wird, ist unsicher. Der LEH wünscht die Einbeziehung konventioneller Infrastrukturen und Zwischenhandelssysteme, damit die Abwicklung von Lagerung, Verarbeitung und Transport zuverlässig und kosteneffizient aus einer Hand angeboten wird.

Den wichtigeren Aspekt des Organisationsproblems bilden jedoch die **Absicherungsprobleme**, die aus den Transaktionsdimensionen Faktorspezifität, Unsicherheit und Rentabilitätsschwelle (Faktor Häufigkeit) resultieren. Als Ursache für die langsame Markterschließung hat das Absicherungsproblem die größere Relevanz, weil es die Investitionsentscheidung zur Lösung der Marktstrukturprobleme behindert.

**In diesem Kapitel wird dargestellt, wie mit den Absicherungsproblemen umgegangen wird**, welche Absicherungsformen bisher genutzt werden und welche pragmatisch möglich wären. Dadurch wird weiter die Frage untersucht, ob die ungelöste Absicherungsfrage den Kern des Organisationsproblems im Ökomarketing darstellt (die abschließende Diskussion erfolgt im Fazit in Kap. 6.1 und 6.2, S.203ff.).

Aufgrund der Überschussituation hat in den meisten Produktgruppen derzeit häufiger die anbietende Seite ein Absicherungsproblem. Im Frischebereich und bei speziellen Verarbeitungsprodukten liegt hingegen eher eine Angebotsknappheit vor. Hier hat der LEH ein Absicherungsproblem. Für weitere Produktgruppen ist mit einer Angebotsknappheit zu rechnen, wenn absatzfördernde Maßnahmen für Ökoprodukte im Supermarktbereich ergriffen würden (siehe Kap 5.3.2.1 “Beschaffungsproblematik ...“ S.138).

Die Absicherung gegen opportunistisches Verhalten ist nicht nur durch Verträge und vertikale Integrationsmaßnahmen möglich. Es existiert eine Vielzahl von Maßnahmen, die die Symmetrie der Faktorspezifität wiederherstellen oder die Kundenbindung erhöhen. Diese ermöglichen es den Marktakteuren, eine marktliche, also flexible und kostengünstige Koordinationsform beizubehalten. Eine große Rolle spielt hierbei auch die stabile Geschäftsbeziehung.

Tabelle 5.4 (“**Übersicht der Absicherungsformen**“, S.171) listet die im weiteren dargestellten nichtvertraglichen Absicherungsformen (siehe Kap. 5.4.1) und die Möglichkeiten der Absicherung durch Verträge und durch vertikale Integration (siehe Kap. 5.4.2) auf.

**Tabelle 5.4: Übersicht der Absicherungsformen**

<b>Nichtvertragliche Absicherungsmöglichkeiten:</b>	<b>Absicherung durch Verträge und durch vertikale Integration:</b>
Symmetrie der Faktorspezifität	Liefer- oder Produktionsverträge
Spezielle Qualität, Nachfragespezifität und Arbeitsteilung	Absicherung durch die Gründung gemeinsamer Tochterunternehmen
Gute Geschäftsbeziehung und Interessenidentität	Vorwärtsintegration (z.B. Erzeugergemeinschaften)
Reputationskapital	Rückwärtsintegration (z.B. Biohandelsmarken der Supermärkte)
Wahl einer Mehrzwecktechnologie, Reduzierung der Faktorspezifität	Teilintegration durch gegenseitige (partielle) Investitionsbeteiligungen
Diversifizierung der Kunden- oder Anbieterstruktur	

### 5.4.1 Nichtvertragliche Absicherungsmöglichkeiten

#### Symmetrie der Faktorspezifität

Die symmetrische Verteilung der Faktorspezifität zwischen zwei Transaktionsseiten stellt eine Absicherung gegen Opportunismus dar. Die absolute Höhe und die Verteilung der Faktorspezifitäten kann aber in der Praxis nur grob übersehen werden. Aus der Sicht eines faktorspezifisch involvierten Einzelunternehmens ist daher nicht die absolute Höhe der Faktorspezifität beim Transaktionspartner wichtig, sondern **daß überhaupt eine deutliche Angewiesenheit feststellbar ist**. Dies wechselseitige Abhängigkeit garantiert für ein langfristig verlässliches Verhalten, auch wenn die Zusammenarbeit aufgrund divergierender Preis- oder Qualitätsvorstellungen schwierig wird (LEH I.6,S.28,Z.25).

Hohe **Wechselkosten** stellen einen Aspekt der symmetrischen, d.h. gegenseitigen Angewiesenheit in einer Geschäftsbeziehungen dar. Zum Thema Wechselkosten gibt ein Öko-marken-Manager an: „**Ein Lieferantenwechsel bringt ganz selten was. Es gibt ja immer dieses Horrormärchen, der Handel kriegt es irgendwo 5 Pfennig billiger und deswegen wechselt er. O.k. 5 Pfennig das ist viel Geld, aber wegen einem einzelnen Pfennig da**

*sagen wir, also wir haben auch Kosten, wenn wir wechseln. Da müssen wir die Verpackung abstimmen, da bin ich schnell mal einen Tag unterwegs. Und das sind natürlich Kosten, wo ich sage, um Gottes Willen, wir sparen in einem Jahr, bei einem Umsatz von so und soviel vielleicht so und soviel tausend Mark. Aber das kostet mich jetzt zusätzlich. Da kann ich auch beim alten Lieferanten bleiben.“ (LEH I.6, S.16,Z.5)*

Die wechselseitige Angewiesenheit bedeutet, daß jedem der Geschäftspartner Gewinne entgehen, wenn sie nicht miteinander arbeiten und daß sie hohe Wechselkosten haben, wenn sie die Geschäftsbeziehung platzen lassen. Das sind Absicherungen, die auf einer Faktorspezifität in der Zusammenarbeit und auf Suchkosten beruhen. Es ist daher ein Absicherungsmechanismus, sich für den Transaktionspartner so unentbehrlich wie möglich zu machen, indem man für ihn eine sehr faktorspezifische Funktion übernimmt.

Zur Wirksamkeit der symmetrischen Abhängigkeit bedarf es der Bereitschaft, in der Geschäftsbeziehung auf die gegenseitige Angewiesenheit und die möglichen Konsequenzen opportunistischen Verhaltens deutlich hinzuweisen, wie folgendes Statement zeigt: *„Es kann [die LEH-Kette] ohne uns keine Biomarke betreiben und wir ohne [diese LEH-Kette] in dieser Art nicht arbeiten. Das heißt, jeder weiß, daß es letztlich keinen Sinn hat, sich Prügel zwischen die Füße zu schlagen. [...] Wenn er sagt, der Milchpreis muß runter und der Fleischpreis muß runter, dann wird er kein Fleisch und keine Milch mehr kriegen, dann kann er seine Marke nicht bedienen. Man kann immer auf gegeneinander gehen, bis man drauf kommt, Freunde, jetzt haben wir genug Scherben angerichtet auf beiden Seiten, also gehen wir doch wieder zusammen. Und wir sehen in dieser positiven Denkweise, ja das ist wirklich diese Beziehung.“ (EZG I.11,S.16)*

### **Nachfragespezifität durch spezielle Qualität und durch Arbeitsteilung**

Faktorspezifität führt nicht nur zum Absicherungsproblem, sie stellt auch eine Absicherungsstrategie dar, wenn man auf die Abhängigkeit beim Transaktionspartner achtet. Eine besondere Qualität, Kompetenz und Spezialistentum sichern gegen die Austauschbarkeit durch Konkurrenten ab. Dazu benötigt man ein attraktives Angebot, das dem Kunden einen besonderen Nutzen erbringt (EZG I.13,S.24). Diese Leistungen beruhen einerseits auf faktorspezifischen Investitionen und bewirken darum ein Absicherungsproblem. Andererseits induzieren sie beim Abnehmer eine **Nachfragespezifität**, indem dieser seine Geschäftstätigkeit auf diese speziellen Leistungen ausrichtet. Es entsteht wiederum eine zweiseitige Angewiesenheit.

Allerdings besteht fast immer die Gefahr, daß im Laufe der Zeit Konkurrenten nachwachsen, die vergleichbare Spezialleistungen anbieten und als Imitatoren versuchen, über günstigere Preise den Markt zu gewinnen (das entspricht der Reifephase im Produktlebenszyklus). Daher muß man spezielle Angebote immer weiterentwickeln, weil die Nachfragespezifität nur bestehen bleibt, solange die abnehmende Seite die spezielle Leistung nicht anderweitig beziehen kann. In der Innovationsphase gibt es nicht viele

Konkurrenten, die das gleiche anbieten könnten (EZG I.12,S.6). Der Zustand der Nachfragespezifität ist also nur kurz- bis mittelfristig stabil.

Eine ähnliche Form der Absicherung ist durch wechselseitige **Arbeitsteilung** möglich (EZG I.12,S.4). Die Auslagerung von Funktionen an den Kooperationspartner wirkt als Absicherung, da bei Abbruch der Zusammenarbeit erst das ausgelagerte Know-how oder die Infrastruktur erworben werden müssen. Die Umkehrung des **Out-Sourcing** führt somit zu hohen Wechselkosten.

Qualitätsvorsprung und Arbeitsteilung gehen häufig miteinander her. Eine Erzeugergemeinschaft sieht ihre Sicherheit in der arbeitsteiligen Zusammenarbeit mit einem konventionellen Abpackunternehmen dadurch gewährleistet, daß „*wir die **Ökokompetenz** haben und er nicht.*“ (EZG I.12,S.5,Z.15). Die Ökokompetenz stellt eine spezielle Qualität des Unternehmens dar. „*Die größte Absicherung ist die Leistungsfähigkeit, nicht nur das günstig zu machen, nicht nur zuverlässig zu sein, sondern auch die Qualitätssicherung. Wenn wir einen guten Ruf haben, warum sollte einer wechseln.*“ (EZG I.12,S.11,Z.25). Die Ökokompetenz sichert die Erzeugerseite gegen eine Austauschbarkeit ab.

### **Gute Geschäftsbeziehung und Interessenidentität**

Gute Geschäftsbeziehungen substituieren durch Reputation, Erfahrung und wechselseitige Spezialisierung, d.h. gegenseitige Abhängigkeit, den Bedarf an vertikalen Integrationsschritten (ausführlich in Kap. 5.3.5.1 “Geschäftsbeziehungen“, S.164). Dadurch führen sie zu Transaktionskosteneinsparungen für beide Seiten. Voraussetzung ist ein genügend großes Interesse oder übereinstimmende Ziele, die kooperativ besser erreicht werden können als alleine. Langfristige Zusammenarbeit wird von den Akteuren im Ökomarkt als sehr wichtig angesehen. Die mündlichen Zusagen werden auch mit vertraglichen Mitteln untermauert, um die Ernsthaftigkeit zu dokumentieren (s.u. Kap. 5.4.2, S.176). Es gibt nicht eine “Entweder-Oder-Entscheidung“ zwischen nichtvertraglicher und vertraglicher Absicherung, sondern beide Formen können sich ergänzen.

### **Reputationskapital**

Die Funktion der Reputation zeigt die folgende Antwort auf die Frage an eine Erzeugergemeinschaft, wie abhängig sie vom LEH sind: „*Abhängigkeit ist gegeben, also wenn [die Handelskette] uns nicht weiter als Lieferanten sehen wollte, würden wir in Schwierigkeiten kommen, weil sie der wichtigste Kunde ist. Aber das würde ein sehr schlechtes Bild abgeben.*“ (EZG I.12,S.5,Z.38). Es wären im Fall des Vertragsbruches zwei Formen der Reputation der Handelskette bedroht: Zum einen ist ihre Reputation als Handelspartner betroffen und zum anderen würde ihr ökosoziales Image bei den Konsumenten leiden, wenn dieses Verhalten öffentlich gemacht würde (EZG I.12,S.7). Die ausgleichende Rolle der Reputation findet sich auf allen Marktstufen.



Beim Aufbau und Erhalt des positiven ökosozialen Images des ökologischen Landbaus kommt den **Medien** eine besondere Rolle zu. Mit dem Image der Ökobauern können die konventionellen LEH-Ketten ihr Gesamtimage verbessern (LEH I.4, EZG I.11), was ihren Hauptnutzen aus dem Ökomarketing darstellt (siehe Kap. 5.1.2). Würde der Handel seine Ökolieferanten preislich stark unter Druck setzen, hätten die Ökobauern die Medien als Gegenmittel: „*Die Presse ist auf unserer Seite.[...] Würde die Handelskette [...] bestimmte Dinge tun und massiv die Interessen der Ökobauern gestört werden, hätte sie keine Chance auf Dauer. Das würde [in der Presse heißen], die böse [Handelskette] tut was gegen die armen Bauern.*“ (EZG I.11,S.17). Bei opportunistischem Verhalten liefe die Handelskette folglich Gefahr, ihren Imagenutzen aus dem Ökomarketingengagement zu verlieren. Dieser Imagegewinn ist ein Unterpfand in der Hand der zuliefernden Ökostrukturen, der auch „mächtige“ LEH-Ketten zu einem „moderaten“ Verhalten in der Einkaufs- und Preispolitik bewegt. Voraussetzung für die Wirkung der „Medienwaffe“ ist allerdings ein offensives Engagement der betreffenden Ketten im Ökomarketing und das Interesse der Öffentlichkeit am Thema ökologischer Landbau.

### **Wahl einer Mehrzwecktechnologie / Reduktion von Faktorspezifität**

Die Diskussion zur Preis-Mengen-Hypothese (siehe Kap. 5.3.2.2) zeigt, daß die Durchführung des Ökomarketings im konventionellen LEH als eine Mehrzwecktechnologie interpretiert werden kann. Die Supermärkte können Ökomarketing mit verschiedenen Ökoproduktssortimenten (diese entsprechen quasi Technologien) umsetzen, weil sie keine Öko-Vollsortimente führen. Zur Zeit ist es im Supermarktbereich meist noch als ein reversibles Projekt angesiedelt. Man bleibt zurückhaltend mit den Investitionen in spezielle Marketingpolitiken, betreibt kaum Werbung für seine Ökoangebote und bevorzugt Produktsortimente, die einfach zu beschaffen sind. Durch die „Mehrzwecktechnologie-Strategie“ ist die Faktorspezifität und somit der Absicherungsbedarf vor Opportunismus gering. Im Frischebereich zeigt diese Strategie jedoch ihre Schwachpunkte, nämlich daß sie nur bei allgemeinem Überangebot in einer Produktgruppe funktionieren kann und mit Hilfe der Mehrzwecktechnologie kann nicht das gleiche Umsatzpotential erreicht werden wie mit der Einzwecktechnologie.

Eine **Reduktion von Faktorspezifität** kann auch durch die Minimierung der langfristigen Investitionen erreicht werden. Durch ein Beispiel aus der Fachzeitschrift „Biofach“ (Nr.17, 1998, S.21) läßt sich diese Strategie erläutern: Ein Ökogrößhandelsunternehmen, das auf die Belieferung des LEH mit Ökofrischware spezialisiert ist, hat das Ziel, die Logistikkosten für die Ökofrischware so niedrig wie möglich zu halten. Das Unternehmen hat seinen Standort daher an einen konventionellen Frische-Großmarkt gewählt. Durch die Mitbenutzung von Lager- und Verarbeitungsräumen sowie durch Beiladung in Kühl-LKWs der im Haus befindlichen Spedition werden die Fixkosten gering gehalten. Leerstand oder nicht ausgelastete Räume gibt es dadurch kaum.

**Die Faktorspezifität bleibt relativ reversibel, weil die zeitliche Bindung im investiven Bereich kurz gehalten wird.** Die Nutzung bestehender Infrastruktur sichert vor den möglichen opportunistischen Folgen der Faktorspezifität ab. Eine faktorspezifische Investition stellen zwei Abpackmaschinen dar, die nur für Ökoware benutzt werden, um eine mögliche Kontamination zu vermeiden. Auch das Know-how und die Geschäftsbeziehungen sind spezielle Investitionen; aber die Firma ist vermutlich durch die Nachfragespezifität beim Kunden abgesichert.

### **Diversifizierung der Kunden- oder Anbieterstruktur**

Unternehmen, die stark von der Belieferung nur einer LEH-Kette abhängig sind, streben eine breitere Streuung ihrer Absatzkanäle an. „*Wir bauen natürlich [...] ganz massiv zusätzliche Kontakte auf. Ich will dort hinkommen, daß ich in den nächsten 3 bis 4 Jahren höchstens zu 30% vom Volumen dieser Marke, von diesem Vertriebskanal abhängig bin. [...] Und es ist für uns nicht die letzte Weisheit, Ökoprodukte im konventionellen Lebensmittelhandel zu verkaufen und alles andere zu vergessen.*“ (EZG I.11,S.24). Die Diversifizierung der Kunden- oder Anbieterstruktur reduziert die Faktorspezifität. Auch die Erschließung neuer Absatzkanäle wird als Absicherungsmöglichkeit angegeben (EZG I.10; I.11; I.12).

Auch in der Zusammenarbeit mit Lohnverarbeitern wird von Erzeugergemeinschaften eine Diversifizierung befürwortet. So will eine Erzeugergemeinschaft ihre Molkereiprodukte zukünftig auch von einer zweiten Molkerei erzeugen lassen, um durch die Streuung der Geschäftskontakte das Risiko, in eine einseitige Abhängigkeit zu geraten, zu mindern (EZG I.16).

Das Anliegen der **Diversifizierung führt aber zu Zielkonflikten mit den Kostenvorteilen, die aus einer Spezialisierung erwachsen** (ähnlich wie in der Hofverarbeitung und Direktvermarktung im Beispiel der Kooperation der Hofmolkereien, siehe Kap. 5.3.4.3, S.161ff.). Angesichts knapper Personalressourcen wird bei zu großer Diversifizierung eine Verzettelung der Kräfte befürchtet und überlegt, wie welche Kernkompetenzen (EZG I.10; I.12) man auf jeden Fall unter Kontrolle halten will.

## 5.4.2 Absicherung durch vertikale Integrationsmaßnahmen

### Liefer- oder Produktionsverträge

Je knapper ein Produkt am Markt ist oder je weiter entfernt der Bezugsort ist, desto eher ist der konventionelle Handel bereit, Liefer- oder Produktionsverträge abzuschließen. Besonders für Importware werden Kontrakte bevorzugt, weil die Abstimmung nicht so flexibel in direkter Absprache erfolgen kann (LEH I.6,S.5,Z.27). Auch **zwecks Qualitäts- und Mengensicherung** werden von LEH-Ketten mehrjährige Abnahmeverträge eingegangen. *„Qualität kannst du nur über langfristige Zusammenarbeit zustande bekommen, über Sicherheiten. Dann kannst du die unmöglichsten Forderungen an die Leute richten, weil sie wissen, auf der anderen Seite löst der seine Versprechungen auch wieder ein.“* (LEH I.4,S.17,Z.3). Verträge tragen zum Aufbau von gegenseitigem Vertrauen, also zur Entstehung verbindlicher Geschäftsbeziehungen bei.

**Zu langfristigen Abmachungen sind die LEH-Ketten mit offensiv orientierten Ökomarketingstrategien bereit:**

*„Der Handelspartner, der Lebensmittelhändler, der ambitioniert und strategisch langfristig Ökoprodukte erfolgreich vermarkten will, ist heute bereit, langjährige Lieferantenbeziehungen vertraglich einzugehen. Ich selbst habe für Handelsunternehmen mehrjährige, bis zu fünfjährige Lieferantenverträge für Ökoerzeugerstrukturen ausgehandelt, wo Qualitäten, Mengen und Preise für einen Zeitraum bis zu fünf Jahre festgeschrieben wurden. Das ist eine ganz wichtige Garantie. Damit kriegt man vielleicht nicht unbedingt einen Bankkredit, weil das auch nur ein beschriebenes Stück Papier ist, das mit guten Rechtsanwälten auch wieder auseinanderzupflücken ist, aber das ist ein Bekenntnis, das der Handel so noch nie gemacht hat. Bei Ökoprodukten findet so etwas mittlerweile statt. Ich will sagen, langfristige, strategische Allianzen, Partnerschaften zwischen Handel und Lieferanten. Und das entscheidende ist, der Handel kann es sich gar nicht erlauben bei einer Premium-Eigenmarke, die ja diese Ökoprodukte sein sollen, sie sollen keine "Me-too"-Eigenmarken sein, sondern Premium-Eigenmarken sein, er kann es sich gar nicht erlauben, jeden Tag neue Partner aufzutreiben. Er braucht den strategischen Partner, mit dem er teilweise Produktentwicklung macht, mit dem er aber auch Qualitätssicherung macht, ökologische Qualitätssicherung. Und das ist nur eine Sache des Vertrauens und der Langfristigkeit. Und der Handel ist bereit, hier langfristige, mehrjährige, bis zu fünf Jahren dauernde Verträge einzugehen.“* (LEH I.5,S.14,Z.16).

Durch die längerfristige Festlegung ändert sich der Charakter der Handelsbeziehungen zwischen Zulieferunternehmen und dem LEH. Der LEH verliert seine Unabhängigkeit, weil er faktorspezifisch gebunden wird. *„Als Grundregel gilt im konventionellen [LEH]: Warenflüsse müssen prinzipiell anonym sein und zu jeder Zeit austauschbar sein. Wir haben dieses Prinzip auf den Kopf gestellt, wir haben gesagt, Ursprungsidentität, langfristige Verträge, Abnahmesicherheiten, Zuschlagssicherheiten, also auch Zahlungssicherheiten, und damit hat sich unser Haus schon in eine Verpflichtung hineinbegeben, die für den Handel vollkommen unbekannt war.“* (LEH I.4,S.3,Z.18).

Diese strategische Abhängigkeit gehen offensichtlich längst nicht alle Handelsketten ein, denn die meisten Erzeugergemeinschaften berichten, daß mit dem Lebensmittelhandel kaum schriftliche Abmachungen vorliegen (EZG I.10, I.12, I.13, I.14). Nur eine Erzeugergemeinschaft berichtete von langfristigen Rahmenverträgen und Vereinbarungen mit dem Einzelhandel (EZG I.11). Mit der Nahrungsmittelindustrie gibt es hingegen prinzipiell schriftliche Abmachungen. Rahmenverträge über mehrere Jahre würden aber nur eingegangen, wenn ein Kunde mit der Hilfe von staatlichen Fördermitteln investiert hat und daher gezwungen ist, solche Verträge abzuschließen. (EZG I.13,S.23).

### **Grenzen von Verträgen**

**Verträge stoßen rasch an ihre Grenzen als Absicherungsmechanismus:** Auf die Frage, ob es denn so etwas wie glaubhafte Garantien gibt, antwortet ein Erzeugergemeinschaftsleiter: *„Das geht nicht. Ich kann nicht alles absichern. Ich kann das vertraglich nicht absichern. Also ich könnte mich bemühen und das würde dann sehr viel Geld kosten. [...] Die größte Absicherung ist die Leistungsfähigkeit, nicht nur das günstig zu machen, nicht nur zuverlässig zu sein, sondern auch die Qualitätssicherung. Wenn wir einen guten Ruf haben, warum sollte einer wechseln.“* (EZG I.12,S.10) Verträge werden also nur als begrenzt wirksam betrachtet. Die Absicherung durch die besondere Leistungsfähigkeit, die zur Nachfragespezifität führt, spielt nach den Aussagen der Anbieter eine größere Rolle (siehe Kap. 5.4.1 “Nichtvertraglichen Mechanismen“, S.172).

Auch im LEH beschreibt man die eingeschränkte Wirksamkeit der Verträge: *„Das kannst Du doch nicht schützen, wie willst Du das beweisen, daß die Suppe gleich schmeckt wie die andere, das ist ja sehr schwierig. Im Prinzip hat man nur diese informelle Möglichkeit, daß man ein Verhältnis zum Lieferanten, daß man auch eine Abhängigkeit aufbaut zum Lieferanten, daß er von sich aus das nicht tut. Also ich denke nicht, daß mein Saffhersteller zur [Konkurrenz] geht. Ich kann es mir nicht vorstellen, daß er so dumm ist.“* (LEH I.6, S.27,Z.36).

Man könnte zwar vertraglich eine Konventionalstrafe vereinbaren, aber: *„[...] vor allem ist es ja auch die Frage, was man davon hat. Zwar sind viele geschäftliche Partnerschaften nicht so goldig, wie sie beschrieben werden, aber letztendlich kommt es doch auf die Partnerschaft an. Wir brauchen verlässliche Leute, die mit uns mitdenken, die mit uns den gleichen Weg gehen. Zum Beispiel, [unsere Obst- und Gemüse-Broker], die sind ja ziemlich auf uns eingeschossen, und es ist eine schwierige Zusammenarbeit, aber die wissen, daß sie von uns abhängig sind, und wir wissen, daß wir es im Prinzip auch sind. Und jeder guckt da, daß man Freunde bleibt.“* (LEH I.6, S.28,Z.24) Auch hier besteht also eine Absicherung durch einen nichtvertraglichen Mechanismus, nämlich die wechselseitige Abhängigkeit in der langfristig angelegten Geschäftsbeziehung aufgrund der symmetrisch verteilten Faktorspezifität.

Außerdem werden Geschäftsbeziehungen durch Wechselkosten geschützt: „*[Und] so einfach ist das doch nicht. Dazu ist das System doch viel zu träge, daß da schnell jemand aufspringt.*“ (LEH I.6, S.29, Z.16) D.h. man kann gar nicht so schnell seinen Pioniergewinn verlieren, weil alles seine Zeit braucht.

Die Aussagen der Marktakteure zeigen, **daß es sich bei Verträgen nur um eine schwache Form vertikaler Integration handelt** (siehe auch Kap. 2.1.2, S.18ff.). Verträge dienen mehr als gemeinsam definierte Zielvorgaben und erleichtern den gemeinsamen Planungsprozeß. Sie stellen weniger zu vertretbaren Kosten einklagbare Rechte dar (s.o. LEH I.4). „*Es können zwar Regularien aufgestellt werden, aber eigentlich muß ein bestimmtes Selbstverständnis da sein. Handel kann nicht mit juristischen Mitteln betrieben werden*“ (EZG I.14,S.5). Ein Vertrag muß immer „*mit Leben gefüllt werden, d.h. bedient werden*“. (EZG I.13,S.23). Eine Handelsbeziehung muß demzufolge auf ein gemeinsames Interesse gestützt sein und ist juristisch nach Einschätzung der Geschäftsleute nur sehr begrenzt absicherbar. Verträge mögen zwar helfen, eine ausstehende Forderung einzutreiben, ruinieren aber bei einer gerichtlichen Auseinandersetzung die Geschäftsbeziehung. Deshalb meint WILLIAMSON (1990, S.84), daß man sich im Wirtschaftsgeschehen eher eines Schiedsverfahrens unter Zuhilfenahme einer unabhängiger Gutachter als des ordentlichen Richters bedient.

### **Gründung gemeinsamer Tochterunternehmen**

In einigen Interviews wird von der Gründung gemeinsamer Unternehmen berichtet. **Durch die gegenseitige Eigentumsverpflichtung erhöhen die Geschäftspartner ihre wechselseitige Bindung.** Es kann sich auch um horizontale Kooperationsvorgänge handeln, wenn Unternehmen der selben Vermarktungsstufe gemeinsame Unternehmen gründen. Ein Beispiel ist die Kooperation von regionalen Naturkostgroßhändlern beim Import von Bananen und anderen Übersee Früchten (GH I.1; I.2; EZG I.12). Als Vorteil einer vertikalen Kooperation durch ein gemeinsames Vertriebsunternehmen sieht man die Absicherung:

„*Wir haben eine Tochterfirma. Das ist die Firma [...] Vertriebs GmbH und da hängt unser Abpackpartner mit drin. Es darf also keiner fremd gehen, wir machen nichts ohne dich und umgekehrt. Ansonsten wird die Beziehung beendet. Diese Firma hat kein Personal. Logistik geht auch über den. Er will langfristig alleine. Das ist ganz klar. und wir wollen vielleicht auch langfristig alleine. Wir wissen das und wir sprechen auch schon mal darüber.*“ (EZG I.12,S.4,Z.33)

Ähnliches macht es auch eine andere Erzeugergemeinschaft (EZG I.10), die ein Tochterunternehmen zur Bäckereiakquise in Zusammenarbeit mit ehemaligen Konkurrenten gegründet hat. Durch das gemeinsame Unternehmen sichert man sich gegenseitig vor einem ruinösen Verdrängungswettbewerb im (konventionellen) Bäckereihandwerk ab.

### **Vorwärtsintegration**

Es ist häufig von den Herstellungs- und Lagerkosten her günstiger, bestehende Infrastrukturen zu nutzen und Aufträge im Lohn oder in enger Kooperation erledigen zu lassen, als eine eigene Infrastruktur aufzubauen (EZG I.10, I.12, I.13). „*Wenn Strukturen da sind, dann ist es besser sie zu nutzen. Eine Gefahr entsteht, wenn die Partner das später eigenständig abwickeln wollen, wenn sie eine gewisse Größe haben und sich dann verabschieden nach ein paar Jahren. Das ist eine Auseinandersetzung, die wir auch haben.*“ (EZG I.12,S.4,Z.25). Aus der Arbeitsteilung zwischen auf den Ökomarkt spezialisierten Erzeugergemeinschaften oder Zwischenhandelsunternehmen und konventionellen Verarbeitungsunternehmen ergeben sich Rationalisierungsvorteile aber es erwächst daraus auch eine Opportunismusgefahr.

Eine Erzeugergemeinschaft betreibt **selektiv Vorwärtsintegration**, weil sie weiß, daß der andere Kooperationspartner das Interesse hat, das Geschäft mit der Supermarktkette mittelfristig alleine abzuwickeln. Also will die Erzeugergemeinschaft strategisch wichtige Geschäftsfelder selber machen: „*Ich würde gerne Verarbeitung selber machen, um genau diese Abhängigkeit von den Partnern nicht zu groß werden zu lassen. Wichtig ist es, **Schlüsselpositionen** zu besetzen. Eine Schlüsselposition ist für uns die [Lagerung und Abpackung der] Möhre [...].*“ (EZG I.12,S.11,Z.5). Dieser Sicherheitsgedanke zeigt die Grenzen der freien Koordinationsformen auf. Diese Erzeugergemeinschaft betreibt in der Schlüsselposition vertikale Vorwärtsintegration, indem sie die Verarbeitungs- und Lagerstufe für ihre zentralen Produkte selbst übernimmt. Das Für und Wider der Vorwärtsintegration wird am Beispiel der Erzeugergemeinschaften im folgenden Unterkapitel 5.5 diskutiert. Der partiellen Vorwärtsintegration kommt offensichtlich eine wichtige Bedeutung im Absicherungsmix zu.

### **Rückwärtsintegration des LEH**

Eine Rückwärtsintegration des LEH wäre eine Möglichkeit, auf die Risiken der Angebotsunsicherheit zu reagieren und die Ressourcenbasis für einen stark wachsenden Absatz zu sichern. Die oben beschriebene Vertragsproduktion über mehrjährige Lieferverträge kann noch nicht als Rückwärtsintegration bezeichnet werden, weil sie keine Lenkungsbefugnisse beinhaltet und rasch reversibel ist. In Frankreich und England beteiligen sich Handelshäuser an Anbauprojekten im ökologischen Landbau (siehe Kap. 5.6.4, S.201), damit investieren sie im vorgelagerten Bereich, betreiben also Rückwärtsintegration.

Ebenfalls einen Schritt Richtung Rückwärtsintegration stellt die Schaffung von Bioeigenmarken des Handels dar (siehe Kap. 5.1.2). Dadurch übernimmt der LEH Funktionen in der Produktpolitik und der Kommunikationspolitik, die bisher die großen Markenartikler innehatten (zu den Nachteilen siehe Kap. 5.4.3, S.180). Dies geschieht vermutlich auch unter dem Aspekt der Absicherung und der besseren Kontrolle: Wenn man in die

Erschließung des Ökomarktes überproportional zum Umsatzanteil investieren muß, dann soll das einer Eigenmarke zugute kommen (LEH I.5).

### **Teilintegration durch gegenseitige Investitionsbeteiligungen**

Mit Teilintegration ist eine **partielle Unternehmensbeteiligung** in der vertikalen Zusammenarbeit, **also keine vollständige Fusion** gemeint. Beteiligungen am Unternehmen des Transaktionspartners könnten die Geschäftsbeziehung absichern und ein Mitspracherecht garantieren, ohne die bürokratischen Nachteile der vollständigen Hierarchisierung einzugehen. Von solchen direkten Teilintegrationsschritten wurde in den Interviews nicht berichtet, aber die Gründung gemeinsamer Tochterunternehmen (s.o.) stellt auch eine partielle gegenseitige Durchdringung dar.

Möglich wäre die Bereitschaft zur Übernahme von Investitionen auf der Ebene der Produktion oder Verarbeitung durch die Handelsketten. Dies wäre ein deutlicher Hinweis für ein volles Engagement im Ökomarketing und eine Absicherung für die Ausdehnung der Produktion im ökologischen Landbau. Ein Erzeugergemeinschaftsleiter meinte, angesichts der aktuellen Marktlage, die für die meisten Produkte einen Überschuß aufweist, hätten die Supermarktketten dies nicht nötig (EZG I.13,S.15). Aber an der Ausdehnung der Obst- und Gemüseproduktion müßte der LEH bereits heute ein großes Interesse haben. Vorstellbar sind auch zeitlich begrenzte Teilintegrationsschritte, z.B. Kredite zur Vorfinanzierung von Investitionen auf der Erzeugerebene, wie sie zum Ausbau der ökologischen Fleischerzeugung oder Obstproduktion erforderlich sind.

### **5.4.3 Begrenzung vertikaler Integration aufgrund von Spezialisierungs- und Qualitäts- Nachteilen**

Vertikale Integration ist nicht nur aufgrund erhöhter interner Transaktionskosten nachteilig und daher sorgsam zu prüfen. Auch zur Sicherung der geschmacklichen, physiologischen und äußerlichen Qualitätsmerkmale ist eine **Know-how-Spezialisierung durch Arbeitsteilung in der Vermarktungskette** vorteilhaft. Dies wirkt gegen volle vertikale Integration, denn bei vertikaler Integration begeben sich Unternehmen in vor- oder nachgelagerte Bereiche, für die ihre Fachkompetenz häufig nicht ausreicht oder nicht so gut ist wie die bestehender konkurrierender Unternehmen. Die Erzeugergemeinschaft "Bio-korntakt" versucht daher ihr Engagement in der Vorwärtsintegration zurückzufahren und durch verbindliche vertikale Kooperationen zu ersetzen (Öko-Marketing WS Feb. 99, Ramsauer). Sie strebt eine Konzentration auf Kernaufgaben an. Man solle die Vorteile der Arbeitsteilung anerkennen, denn bei der Integration sehr vieler Aufgaben läuft man nach RAMSAUER Gefahr, nichts mehr gut auszuführen (ähnlich auch Äußerungen bei EZG I.12,S.4,Z.40). Allerdings bringt die Trennung zwischen den Absatzstufen interne Unsicherheit mit sich und die Transparenz der Ökoqualität für die Konsumenten nimmt

ab. RAMSAUER (Öko-Marketing WS Feb. 99) versucht dem entgegenzuwirken, indem er durch strategische Allianzen verbindliche Kooperationen mit den nachgelagerten Bereichen eingeht.

Einen **drohenden Konkurrenznachteil als Folge vertikaler Integration** sieht auch der Manager einer Bioeigenmarke. Er schildert, wie die LEH-Ketten mit der Entwicklung von Premium-Handelsmarken im gehobenen Qualitätssegment in die gleiche Aufwandsituation wie Markenartikler kommen (LEH I.6,S.31). Sie haben aber nicht die Bündelungs- und Spezialisierungsvorteile wie diese und geraten in Gefahr kostenseitig den Markenartiklern unterlegen zu sein. Das bestätigt die Argumentation von WILLIAMSON, daß nur Absicherungsprobleme einen begründeten Anlaß bilden, vom Effizienzvorteil der Arbeitsteilung bei marktlicher Koordination abzurücken.

Die **Aufgabe der ökologischen Qualitätssicherung** wird vom LEH gar als ein durch vertikale Integration nicht zu lösendes Problem angesehen. Der Handel ist dabei vielmehr auf eine gute Kooperation mit Spezialisten im Ökobereich, wie den Ökoanbauverbänden oder Erzeugergemeinschaften angewiesen ist. „*[Eine zentrale Kontrolle durch den konventionellen LEH] ist illusorisch, weil du es gar nicht machen kannst. Also in Österreich nicht, weil du für jede Pizza-Tüte, oder für jede Tiefkühlgemüsetüte 30 Landwirte als Lieferanten des Rohstoffs hast. Das sind ja keine Strukturen, die wir kontrollieren können. Das muß man rausgeben an Leute, die da näher dran sind. Aber in Österreich sind die Ökolandwirte und ihre Verbandsstrukturen in die Vermarktungskette eingebunden und sie ziehen am gleichen Strang, was bei uns eindeutig nicht der Fall ist.*“ (LEH I.6,S.21,Z.29). Eine Hierarchisierung durch vertikale Integration bis hin zu den Landwirten würde das Know-how und die personellen Kapazitäten des Handels völlig überfordern und vermutlich zu ökonomisch nicht mehr vertretbaren Kontrollkosten führen.

**Fazit:** Die Qualitätssicherung wird folglich besser durch eine verbindliche vertikale Kooperation in der strategischen Allianz gewährleistet, die über gemeinsame Interessen und Abhängigkeiten zusammen gehalten wird. Somit ergänzen sich die Interessen der landwirtschaftlichen Seite und des Handels hinsichtlich einer Know-how-Spezialisierung auf der jeweiligen Absatzstufe. Die strategische Allianz wird dabei durch langfristige Geschäftsbeziehungen und gegenseitige Abhängigkeit vor Opportunismus abgesichert. Die gegenseitige Abhängigkeit resultiert aus symmetrischer Faktorspezifität, hohen Wechselkosten, der steten Bemühung um weitere Produktinnovationen und der Diversifizierung der Geschäftskontakte. Elemente vertikaler Integration wie Lieferverträge, gemeinsamen Tochterunternehmen und die partielle vertikale Integration in Kernbereichen sichern die langfristigen Geschäftsbeziehungen zusätzlich ab. Es ist also empfehlenswert, einen **Absicherungsmix** zu nutzen.



## 5.5 Stellenwert der Erzeugergemeinschaften

Erzeugergemeinschaften oder Erzeugerzusammenschlüsse stellen eine horizontal kooperative Form der vertikalen Integration dar (siehe Kap. 2.1.5, S.37). Zunächst werden einige Vorteile von Erzeugergemeinschaft dargestellt, wie sie in den Interviews geäußert wurden. Anschließend werden die Argumente kritisch untersucht, um die Vor- und Nachteile von Erzeugergemeinschaften herauszufinden.

### 5.5.1 Funktionen von Erzeugergemeinschaften im Ökomarkt

Erzeugergemeinschaften ermöglichen die **kooperative Nutzung großskaliger Technologien**, was zu Kosteneinsparungen führt: *„Und man kann seine Sachen effektiver einrichten. Man kann gemeinsam lagern und gemeinsam eine Aufbereitung einrichten. So kann man sich viele Sachen bei Transport und Vermarktung sparen.“* (EZG I.15, S.5). Und man hofft auf Seite der Landwirtschaft, daß man Preisabsprachen treffen und **Einfluß auf Marktgeschehnisse** nehmen kann. Erzeugergemeinschaften sollen die Position der Landwirtschaft in der Vermarktungskette stärken und eine marktorientierte Produktion in der Landwirtschaft bewirken.

Zudem besteht auch ein **sozialer Anspruch**, der sich im Wunsch nach transparenten und solidarisch organisierten Absatzketten ausdrückt: *„[...] in meiner Vorstellung ist es so, daß man auch Verarbeitungs- und Handelsbetriebe braucht, an denen die Erzeuger finanziell beteiligt sind, damit dort die Bücher auch wirklich offengelegt werden und damit auch tatsächlich gleiche Interessen entstehen. Das braucht keine Mehrheitsbeteiligung zu sein, aber das es wirklich klar wird, was gemacht wird.“* (EZG I.15,S.6)

In der Realität ist der Solidargedanke bei Angebotsüberschuß sehr schnell gefährdet. So berichtet ein Großhändler für Ökoprodukte (GH I.1) von Abstimmungsproblemen und Verdrängungsversuchen, die zwischen zwei Gemüseerzeugern der eben zitierten Erzeugergemeinschaft auftreten, wenn beide Überschußmengen eines Produktes an ihn verkaufen wollen. Dabei ist eine gütliche, solidarische Einigung (fast) nicht mehr zu erreichen. Der Vorstellung vom Solidar- und Machtzweck einer Erzeugergemeinschaft stelle ich daher in dieser Arbeit die **Interpretation von Erzeugergemeinschaften als Absicherungsmechanismus** bei einzelbetrieblich nicht absicherbarer Faktorspezifität und großer Marktunsicherheit entgegen. Die kooperativ betriebene vertikale Integration über eine Erzeugergemeinschaft ist demnach nur vorteilhaft, wenn einzelbetrieblich ein vertikales Absicherungsproblem besteht (siehe Kap. 3.5 “Hypothesen zu Erzeugergemeinschaften“, S.81). Anderenfalls wäre die marktliche Koordination über den Erfassungshandel oder eine Verarbeitungsstufe die effizientere Organisationsform. **Erzeugergemeinschaften stehen in Konkurrenz mit anderen Organisationsformen.** Der Landwirt könnte seine Ernte auch an den Getreideerfassungshändler, den Gemüsefrischdienst, an die Verarbeitungsindustrie und seine tierischen Erzeugnisse an den Viehhändler, an die Molkerei und viele andere Verarbeitungsunternehmen verkaufen. Daher muß die Erzeugergemeinschaft letztlich nach Abzug ihrer internen Organisationskosten in der Lage sein, bessere Preise

oder einen vollständigeren Absatz aller Ökorohstoffe zu gewährleisten als die jeweils konkurrierenden Unternehmen auf der gleichen Vermarktungsstufe - falls diese existieren, was für Rindfleisch beispielsweise meist noch nicht zutrifft.

### **Erfassungshandelsfunktion**

Die Hauptfunktion der Erfassungsstufe ist die Bündelung und Lagerung der landwirtschaftlichen Rohprodukte. Dadurch können die Mengenbedürfnisse der nachgelagerten großstrukturierten Verarbeitungsunternehmen bedient werden. Die meisten ökologisch erzeugten Agrarprodukte stellen mittlerweile relativ homogene Güter dar. **Daher ist die Bündelungsfunktion in den meisten Produktgruppen nur noch eine unspezifische Aufgabe.** Aus der o.g. genannten Hypothese leitet sich die Aussage ab, daß bei geringer Faktorspezifität auch kein vertikales Absicherungsproblem zu vermuten ist.

Die Hypothese, daß in der unspezifischen Bündelungsfunktion der freie (Erfassungs-) Handel der Erzeugergemeinschaft als hierarchisch verfaßter Organisationsform effizienzmäßig überlegen ist, wird durch einen Interviewpartner aus dem LEH bestätigt, der ebenso gut mit bilateralen Anbauverträgen leben könnte, denn *„ökologische Produkte sind kein Distributionsproblem“* für ihn. Und weiter: *„Ich habe die Ware zuerst alleine gebündelt und zwei Jahre später sind die Erzeugergemeinschaften gekommen.“* (LEH I.4). Er habe aufgrund der zur Verfügung stehenden Fördermittel dann - dem Anbauverband seiner Erzeugerbetriebe zuliebe - die Distributionsaufgabe an die Erzeugergemeinschaft übertragen.

Die Konkurrenzfähigkeit gegenüber dem Erfassungshandel im reinen “Streckengeschäft“ wird auch von Erzeugergemeinschaftsseite skeptisch eingeschätzt. In der Situation eines Überangebotes an weitgehend homogener Rohware scheint der Erfassungshandel im Primärgeschäft einen Effizienzvorteil zu haben (EZG I.10, S.10). Erzeugergemeinschaften sind daher zunehmend gezwungen, sich innovativen Geschäftsbereichen zuzuwenden, je mehr sich der Markt für Rohstoffe aus ökologischem Landbau standardisiert.

### **Marktmachtfunktion?**

Besonders weit ist die **Entwicklung zum homogenen Gattungsprodukt beim Ökogetreide** fortgeschritten (siehe Kap. 2.2.2). Der Ökogetreidemarkt weist eine zunehmend konzentrierte Nachfragestruktur auf, indem er von wenigen großen Mühlen und Erfassungshändlern bestimmt wird. Erzeugergemeinschaften haben deshalb nach Ansicht von RAMSAUER, dem Leiter der Erzeugergemeinschaft “Biokorntakt“, auch eine Marktmachtfunktion gegenüber diesen Strukturen. In Kooperation mit zwei anderen Erzeugergemeinschaften in Norddeutschland bündelt die Erzeugergemeinschaft Biokorntakt mittlerweile etwa ein Drittel des nach AGÖL-Standard erzeugten Ökogetreidemarktes in Deutschland (Öko-Marketing-WS Feb. 99, Ramsauer).

Die Kontrolle über große Mengen an sich bewirkt noch keine Marktmacht, denn an mehreren Stellen erklären andere Erzeugergemeinschaftsleiter in den Interviews, daß sie dem Preisverfall am Getreidemarkt nichts entgegensetzen konnten (z.B. EZG I.12). Dazu sei das Ungleichgewicht zu groß gegenüber den großen Abnehmerstrukturen: *„Wenn wir es schaffen würden, die europäischen Erzeuger unter einen Hut zu bringen, dann hätten wir eine Chance. Aber diese Vorstellung ist lächerlich.“* (EZG I.15,S.17).

Die Marktmacht, von der RAMSAUER spricht, könnte sich **aus der Nachfragespezifität** der Großstrukturen ergeben, denn **aus der Bündelung von Mengen ergibt sich ein Leistungsvorteil für Großkunden**. Es können große Partien einheitlicher Qualität angeboten und eine kontinuierliche Belieferung garantiert werden (EZG I.10; I.14). Mit dieser Form der Angebotsbündelung offeriert die Erzeugergemeinschaft eine spezielle Absatzmittlertätigkeit. Sie wird zum spezialisierten Problemlöser für die Marktstrukturprobleme am Ökomarkt (siehe Kap. 5.2). Die Marktmacht erklärt sich somit weniger aus einer Art „Kartellwirkung“, sondern aus der Transaktionskostensparnis, die man seinen Marktpartnern durch die Einsparung von Suchkosten und die Reduzierung von Unsicherheit anbietet. Diese Marktmacht würde darauf basieren, daß es nur wenige vergleichbare Leistungsangebote gibt.

### 5.5.2 Erzeugergemeinschaften im Organisationsform-Lebenszyklus

Beispiele für **Substitutionsprozesse von Erzeugergemeinschaften durch spezialisierte Handelsunternehmen** oder besonders leistungsfähige eigene Mitgliedsbetriebe (GH I.3; EZG I.13) führen zu der Vermutung, daß Erzeugergemeinschaften nur in der Pionierphase der Markterschließung eine Rolle spielen. Dieses Phänomen wird wahrscheinlich durch einen Lebenszyklus der Organisationsformen verursacht, der mit der fortschreitenden Markterschließung und dem auch bei Ökoprodukten anzutreffenden Produktlebenszyklus einhergeht.

**Vor 10 Jahren hatten Erzeugergemeinschaften eine Pionierfunktion**, *„weil es keinen Privatinvestor gegeben hätte, der überhaupt etwas gemacht hat. Und eine Erzeugergemeinschaft gründet sich, weil sich sonst keiner drum kümmert“* (EZG I.13,S.25,Z.22). Solange es keine Unternehmen gab, die spezialisiert die Nahrungsmittelindustrie oder den konventionellen LEH beliefern konnten, brauchte man die Erzeugergemeinschaften, um die Infrastruktur zu entwickeln und zu organisieren.

Mittlerweile hat die **Konkurrenz** zugenommen, denn **selbst konventionelle Verarbeiter und Abpacker sind in das Geschäft mit Ökoware eingetreten**. *„Es gibt fast keinen konventionellen Packer mehr, der nicht irgendwelche Ökokartoffeln irgendwo mal abpackt. Das hat sich innerhalb von sechs, sieben Jahren stark verändert. Es sind zwei Große in die Branche eingestiegen, und schon haben die Kleinen mit dem Denken begonnen, wenn die das machen, machen wir das auch. Das heißt also, Infrastruktur, die wir als Erzeugergemeinschaft gestern aufgebaut haben, gestern benutzt haben, brauchen*

*wir heute schon gar nicht mehr, weil die Infrastruktur das übernommen hat, die das sowieso professionell macht. Also in so einen Bereich hinein werden wir nicht mehr investieren.“* (EZG I.13,S.9,Z.25). Die konventionellen Spezialunternehmen können durch ihre Spezialisierungsvorteile kostengünstiger als die Erzeugergemeinschaften arbeiten, da sie Ökoprodukte mit ihrer bestehenden Infrastruktur mitverarbeiten (EZG I.13, S.22,25).

Wenn der Wettbewerb sich an einem Markt entwickelt hat, wird die Pionierfunktion in der Markterschließung in solchen Bereichen zunehmend wertlos und die **Kostenvorteile entscheiden**. Die Auswirkungen der wachsenden Konkurrenz beschreibt der Leiter einer Erzeugergemeinschaft wie folgt: *„Man ist ja jederzeit und ohne großen Schutz sofort austauschbar mit einer Großen. Und wir sind in allen Bereichen nicht gerade groß. Wir sind als Erzeugergemeinschaft relativ groß, aber wir sind nicht der größte Milchverarbeiter, wir sind nicht der größte Kartoffelanbieter [...]“* (EZG I.13,S.14,Z.15). Erzeugergemeinschaften waren demnach wichtig für die Pionierphase der Markterschließung (GH I.3). In der Zwischenzeit ist mit der fortgeschritteneren Marktentwicklung eigene Infrastruktur häufig eher hinderlich geworden im Kostenwettbewerb.

Zusammenfassend läßt sich die **abnehmende Bedeutung der Erzeugergemeinschaften im Organisationsform-Lebenszyklus** durch:

- die zunehmende Marktreife vieler Produkte (Produktlebenszyklus) und die damit abnehmende Faktorspezifität,
- den Einstieg von (konventionellen) Spezialbetrieben für Abpackung, Lagerung und Transport und
- die Kostennachteile ihrer relativ kleinskaligen Infrastrukturinvestitionen aus der Pionierzeit erklären.

Ein Argument zugunsten der Erzeugergemeinschaften bleibt aber ihre **Funktion als Motor in der Markterschließung** und in der **Bereitstellung spezieller Qualitäten** über die koordinierte Anbauplanung. Nach RAMSAUER (Öko-Marketing WS Feb 1999) haben Erzeugergemeinschaften das stärkste Interesse an der Marktentwicklung, weil ihre Mitglieder nicht nur an der Handelsmarge, sondern vom absoluten Gewinn aus dem Getreideverkauf profitieren. Außerdem hat die Landwirtschaft nach der Umstellung versunkene Kosten, die sie besonders stark an den Ökomarkterfolg bindet. Die Großhändler und Brooker verdienen an der Spanne und sie haben als Kaufleute nur geringe versunkene Kosten, weil sie meistens nicht in eigene Infrastruktur investieren. Sie könnten in eine andere Branche wechseln, wenn der Markt stagniert. Ihr Hauptinteresse gilt der Realisierung einer hohen Vermarktungsspanne, die bei ihnen verbleibt, und nicht der absoluten Preishöhe. Die Argumentation weist darauf hin, daß die Markterschließung noch nicht vollendet ist und bei den Erzeugern aufgrund der Überschussituation der größte Leidensdruck besteht.

### Weiterentwicklung der Erzeugergemeinschaftsfunktionen

Als Antwort auf die eben beschriebene Entwicklung der Marktfunktionen verlagern sich einige Erzeugergemeinschaften verstärkt auf **spezielle Marketing- und Marktservice-Funktionen**. „*Wir sind Dienstleister in erster Linie.*“ (EZG I.11,S.14). Sie bieten sich als Koordinator der Warenbeschaffung und Warenströme, als Qualitätsgarant und als Dienstleister auch im konzeptionellen Bereich an (EZG I.11,S.19). Die Angebote im Bereiche Service und Organisation wollen auch andere Erzeugergemeinschaften ausdehnen (siehe Themenmatrix im Anhang 2.2, S.242, z.B. EZG I.12; I.13). Zum Servicebereich gehört die Entwicklung innovativer Produkte und die Planung einer bedarfsgerechten Produktion.

Im Extremfall verstehen sie sich als **Absatzhelfer**, die z.B. für Handelsketten die Warenbeschaffung reibungslos organisieren. Als Nebeneffekt können sie dafür sorgen, daß dabei die Ware ihrer Bauern bevorzugt wird. Sie vermitteln aber bei qualitativen Defiziten und Mengenproblemen in der eigenen Erzeugergemeinschaft durchaus Fremdware, um zuerst für die **Kundenzufriedenheit** zu sorgen - also **Nachfrage- vor Angebotsorientierung**. In der Servicefunktion arbeiten sie mit konventionellen Firmen zusammen, um die zu großen Abnehmern passende Logistik bieten zu können. Z.B. organisiert eine Erzeugergemeinschaft den Vertrieb sehr großer Kartoffelmengen über einen konventionellen Abpackbetrieb. „*Der hat es geschafft, [...] 12.000 Tonnen Kartoffeln zu kanalisieren. Das könnte nicht irgendeine Erzeugergemeinschaft leisten. Also, um das klar zu sagen, wir haben keine Abpackstelle, wie [andere Erzeugergemeinschaften]. Wir blockieren uns nicht mit Strukturen. Wir haben kein Lager, das uns gehört. Wir arbeiten da, mieten Lager, und wenn wir sie nächstens nicht mehr brauchen, mieten wir sie nicht mehr.*“ (EZG I.11,S.15). Auch andere Erzeugergemeinschaften vermeiden die Anschaffung eigener Infrastruktur (z.B. EZG I.16). Einige schließen dieses Out-Sourcing jedoch für bestimmte Schlüsselbereiche aus, wo ihnen die direkte Verfügungsmacht per Eigentum wichtig erscheint (EZG I.12, I.14) (siehe Thema “Vorwärtsintegration in Schlüsselbereichen“ in Kap. 5.4.2, S.179).

Die Weiterentwicklung der Erzeugergemeinschaften liegt also in:

- Markterschließung und Entwicklung innovativer Produkte,
- Servicefunktion für Handelsketten,
- reibungsarmer Organisation der Beschaffungskette als Absatzhelfer und im
- Out-Sourcing von Infrastruktur auf Lohn- und Vertragsverarbeiter, um die Faktorspezifität möglichst kurzfristig und reversibel zu halten.

### 5.5.3 Strukturprobleme der Erzeugergemeinschaften

#### Vom regional- zum produktbezogenen Angebot

Die Erzeugerzusammenschlüsse im ökologischen Landbau dürfen Mehrproduktanbieter sein. Aufgrund der an die Bundesländer gebundenen Fördervorschriften sind sie regional gebunden. Der Absatzkanal über die großen Supermarktketten ist hingegen deutschlandweit ausgerichtet. **Daher sind die meisten Erzeugergemeinschaften nicht strukturkompatibel, was im LEH kritisiert wird:** „*Alles, was wir an Öko-Erzeugergemeinschaften haben, [...] beschränkt sich immer auf ein räumliches Angebot. Das heißt, da entsteht dann eine Öko-Erzeugergemeinschaft Brandenburg. Was bieten die an? Die bieten Ihnen Getreide an, die bieten Ihnen die Milch aus Brandenburg an, die bieten Ihnen dann temporär vielleicht noch irgendwelche Äpfel von irgendwelchen Apfelbäumen an. Alles Dinge, womit der Handel nichts machen kann, weil wir keinen regionsbezogenen Einkauf mehr haben, sondern wir haben einen produktbezogenen Einkauf. Wenn Sie all diese Aktivitäten bündeln und sagen würden, [...] wir machen ein Angebot für Kartoffeln, 365 Tage im Jahr, und eine Facette davon sind brandenburgische Öko-Kartoffeln. Dann wären sie für den Handel interessant. Aber nicht, wenn Sie den 1.000-Körner-Laden aus Brandenburg vor sich hertragen. Und alle Erzeugergemeinschaften werden immer auf Regionen ausgerichtet und leider regionspezifisch politisch unterstützt [...].*“ (LEH I.5,S.25,Z.35). Daraus ist zu folgern, daß das Geschäft mit den Supermärkten die Produktion großer einheitlicher Partien erfordert und daß der Absatz überregional ausgerichtet sein muß. **Der bundesweit tätige konventionelle LEH braucht also ein produkt- und nicht ein regionenbezogenes Angebot.**

Ein weiteres Problem bei Erzeugergemeinschaften liegt mitunter in der **Bindung an die Ware der Mitglieder**, während ein freies Groß- oder Zwischenhandelsunternehmen von überall seine Ware beziehen kann und daher in einer Überschußsituation die besten Qualitäten auswählen kann. Die Erzeugergemeinschaften sind abhängig vom Standort und an die Qualität ihrer Mitglieder bedingte gebunden. „*Die Frage, die letztendlich zu beantworten ist, ist der Standort, an dem hier produziert wird, noch der Standort, an dem man preiswürdig im Wettbewerb mit anderen Standorten arbeiten kann? Kann ich hier [...] noch Salat anbauen und im Wettbewerb mit der Pfalz bestehen? Die Frage kann ich ziemlich schnell und einfach beantworten. Das können Sie nicht, weil die Pfälzer einfach ein paar Wochen früher sind, und Lastwagen keine drei Wochen von der Pfalz nach Berlin brauchen. [...] Das ist aber nicht so, sondern er ist in vier bis fünf Stunden transportierbar. Und dadurch muß man halt sehen, wo man standortgerecht auch die Vermarktung aufzieht.*“ (EZG I.13,S.5,Z.12).

Die **strukturellen Probleme der Erzeugergemeinschaften** bei der Zusammenarbeit mit dem konventionellen Supermarktstrukturen resultieren aus dem regionenbezogenen Warenangebot (eine Ursache ist der Fördermodus) und der Standortgebundenheit des Produktaufkommen infolge der Bindung an die Mitgliederware.

### **Problemlösung durch überregionale Erzeugergemeinschaften**

Als Ausgleich zum eigenen standortgebundenen Warenangebot vermitteln viele Erzeugergemeinschaften bei Bedarf die Ware anderer Anbieter oder sie kooperieren bundesländerübergreifend, um große einheitliche Partien anbieten zu können (EZG I.10; I.11, siehe auch S.195). Außerdem sind Erzeugergemeinschaften von großer Bedeutung als Ansprechpartner für längerfristige Bedarfsplanungen. In manchen Fällen wird nur die Ware besonders leistungsstarker Mitgliedsbetriebe für die Belieferung großer Abnehmer eingesetzt, wie folgendes Beispiel einer Erzeugergemeinschaft zeigt, die speziell den LEH beliefert: *„Eier sind ein wichtiges Thema. Das ist konsequent in einer Struktur von Hühnerhaltern, die 1000 - 5000 Hühner haben, durchzuführen. Das kann man einigermaßen gut überblicken, und da ist es interessant, die Ware durch die Gegend zu fahren. Wenn einer 1000 Hühner hat, ist es besser, wenn er die selber vermarktet. Da mischen wir uns dann nicht ein. Wir gehen über die Großstrukturen.“* (EZG I.12,S.2,Z.34). Die Erzeugergemeinschaften erfüllen somit auch für den LEH wichtige Marktstrukturfunktionen, indem sie die geeigneten Erzeugerbetriebe aussuchen.

#### **Im wesentlichen zeigen sich zwei Auswege aus dem Größenstrukturproblem:**

- **die horizontale Kooperation von Erzeugergemeinschaften oder**
- **das Wachstum einzelner Erzeugergemeinschaften über die Grenzen ihres Bundeslandes hinaus.**

Der Ausgleich der regionalen Strukturen durch eine **Kooperation von Erzeugergemeinschaften** kommt bislang nur selten zustande. Die Möglichkeit zur horizontalen Kooperation wird infolge von Interessenkonflikten und Konkurrenz skeptisch eingeschätzt, denn: *„Zwischen den Bio-Erzeugergemeinschaften besteht oft eine heftige gegenseitige Konkurrenz, die bei der aktuellen Marktsituation den Preisverfall weiter vorantreibt. [...] Die Solidarität zwischen den Erzeugergemeinschaften ist nicht in vielen Fällen soweit gediehen, daß die Kunden gegenseitig respektiert werden.“* (EZG I.10,S.10). Die Zusammenarbeit funktioniert daher am ehesten dann, wenn **gemeinsame strategische Ziele** verfolgt werden. Eine Kooperation kann dem Zweck dienen, sehr große Abnehmerstrukturen in der Verarbeitungsindustrie und im organisierten LEH zu beliefern: *„Eine Zusammenarbeit zur strategischen Entwicklung neuer Märkte wäre noch bedeutsamer. Zum Aufbau qualitativ hoher Leistungsbündel für den Lebensmittel-einzelhandel oder für industrielle Verarbeiter ist die Ausnutzung von Synergieeffekten überhaupt die Voraussetzung für einen Marktzutritt.“* (EZG I.10,S.11). Wie bereits auf Ebene der landwirtschaftlichen Betriebe rechtfertigt also wiederum erst das spezielle Angebot die horizontale Kooperation.

Die zweite Möglichkeit ist das **Wachstum einzelner Erzeugergemeinschaft durch die Aufnahme neuer Mitglieder**. Die größeren Erzeugergemeinschaften im ökologischen Landbau nehmen Mitglieder über die Bundesländergrenzen hinweg auf und handeln mit Zukaufware, um komplette Sortimente anbieten zu können (EZG I.11; I.12). Der

Naturlandverband hat schon vor Jahren die Zuständigkeit seiner Erzeugergemeinschaften deutschlandweit über Landesgrenzen hinweg auf drei bis vier Regionen aufgeteilt.

Die Erzeugergemeinschaften stoßen an die **Grenzen der bundesländerbezogenen Förderung** und geraten daher in Größennachteile gegenüber privaten Handelsunternehmen. Die Zersplitterung der Förderkompetenzen auf die Bundesländer behindert eine bundesweite Marketingpolitik im Erzeugergemeinschaftsbereich: *„Das haben sie in Österreich nicht. Die machen nicht nur eine Kärntner-Werbung oder eine Tiroler, sondern die werben national. Und wenn sie in Deutschland eine nationale Aktion machen wollen - z.B. 4 Wochen lang in eine deutschlandweite Werbung betreiben - müssen 16 Landwirtschaftsministerien davon überzeugt werden, daß das so richtig ist. Dazu müssen sie zuerst einen Koordinator finden, der das koordiniert. Und bis er das koordiniert hat, sind erstmal fünf Jahre rum. Dann haben die Regierungen gewechselt und dann...“* (EZG I.13,S.17,Z.5).

Neben der defizitären Kommunikationspolitik bräuchte die Belieferung der bundesweit agierenden Großstrukturen der Lebensmittelindustrie und der Supermarktketten ein **bundesweit koordiniertes Vorgehen**, denn das Rohstoffaufkommen aus ökologischem Landbau einzelner Bundesländer ist für die Bedarfsbefriedigung von Großunternehmen zu klein. EU und Bundesländer sollten daher die Kooperation und das Wachstum von Erzeugerzusammenschlüssen über die Grenzen der Bundesländer hinaus unterstützen.

#### 5.5.4 Innere Struktur von Erzeugergemeinschaften

Der **Einfluß der Gestaltung der inneren Struktur auf die Kosten der Organisationsform** wurde beim Faktor "Häufigkeit und Organisationskosten" (Kapitel 5.3.4.3, S.160) diskutiert. Es wurde dargestellt, daß die Erzeugergemeinschaften häufig das Problem haben, im Förderzeitraum einen "überhöhten" Personalbestand aufzubauen, während in der Folgezeit nach personalextensiveren Lösungen gesucht werden muß.

Aufgrund des je nach Produkt und Absatzweg sehr differenzierten Spezialwissens ist bei Mehrprodukt-Erzeugergemeinschaften eine Untergliederung in verschiedene Geschäftsbereiche mit Unterfirmen und eine **Spezialisierung** vorteilhaft, wenn diese vom Umsatz her eine solche Aufteilung rechtfertigen. Ist eine Auslastung durch die Erzeugergemeinschaft nicht erreichbar, ist die Kooperation mit professionellen Einzelunternehmen und anderen Erzeugergemeinschaften eine mögliche Lösung (EZG I.14).

Für eine Erzeugergemeinschaft ist generell ein **professionelles Management** durch eine hauptamtliche Geschäftsführung erforderlich, sonst wird man bei Wissensdefiziten in den Verhandlungen mit den konventionellen Ketten und Großhändlern *„über den Tisch gezogen“* (EZG I.16). Die Rechtsformwahl und die **Autonomie der Geschäftsführung** bestimmen die Flexibilität im Alltagsgeschäft. Basisdemokratische Regeln gelten als zu langsam. Allerdings führt eine weitreichende Autonomie der Geschäftsführung zu einer



Distanzierung der Mitglieder und zu Prinzipal-Agenten-Problemen. Es ist zu vermuten, daß, je weniger die Mitglieder in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, desto eher die Erzeugergemeinschaft nur als ein Zwischenhändler betrachtet wird. Als Vorteil der Erzeugergemeinschaft in Form der eingetragenen Genossenschaft - also mit großen Mitbestimmungsrechten - führt ein Geschäftsführer an, daß man die Landwirte leichter zu Teilnahme bewegen kann und daß das Selbstbewußtsein der Landwirte durch die Beteiligung steigt, indem sich alle wie Unternehmer fühlen (EZG I.16). Die Prinzipal-Agenten-Problematik bedeutet hingegen eine mögliche Entkoppelung der Interessen der Geschäftsführung von denen ihrer Mitglieder. Die Interessen der Geschäftsführung können besonders bei riskanteren Geschäften in Widerspruch zu den Mitgliederinteressen geraten, weil letztere das finanzielle Risiko tragen müssen. (EZG I.10).

Es erwächst also ein **Zielkonflikt aus den negativen und positiven Aspekten der Mitgliederbeteiligung**. Die Geschäftsführer beklagen, daß Erzeugergemeinschaften unter einem schwierigen internen Anreizsystem und langwierigen Entscheidungsstrukturen leiden. Somit sind sie häufig zu reaktionsträge und tendenziell weniger innovationsfreudig. Im Alltag laufen Entscheidungen daher über einen eher informellen "kurzen Dienstweg".

*„Das ist sehr **personenorientiert**. Das heißt, ich habe eben diesen Bereich zu der Kontrolle bei uns, da sind überall Verfahrensanweisungen, genaue Vorgehensweisen und Regelungen und alles mögliche. Aber das Leben ist bei uns, sage ich jetzt einmal, ist in 6 Leute aufgeteilt. Wir sitzen dann zusammen und sagen, 'Puh, was machen wir jetzt?' Ich halte noch kurz Rücksprache mit dem Vorstand, wenn es wirklich heiß wird. Gott, das ist die Initiative. Ich schleppe 15 andere auch mit, aber wenn ich diese fünf nicht habe, läuft das ganze Geschäft. **Ich kann nicht sagen, ich treffe die Entscheidung nicht und gebe dem Vorstand die Zeit.** Dann verrinnen zwei Wochen und alles ist vorbei. [...] Ich meine, das kann ich wirklich sagen, das ist dann die ganze Spannungsbreite vom offiziellen Verbandsleben mit allen Gremien und aller demokratischen Abstimmung bis zum täglichen Business. Wenn du um 5 Uhr einen Anruf kriegst und dann muß die Entscheidung her, mußst du zumindest einen Mitstreiter haben.“ (EZG I.11, S.22, Z.5).*

Die beteiligten Persönlichkeiten bestimmen sehr stark den Erfolg eines Marketingprojektes und entsprechend auch einer Organisationsform (siehe auch Kapitel 5.3.5 "Menschlicher Faktor"). Es gibt eine Tendenz, daß gute, junge Mitarbeiter Erzeugergemeinschaften nach der "Ausbildungszeit" verlassen, um in rein privatwirtschaftlichen Unternehmungen ihre Arbeit fortzusetzen, da sie hier flexibler und eigenständiger agieren können und die Entlohnung erfolgsabhängiger ist (GH I.2; I.3). Einige Geschäftsführer von Erzeugergemeinschaften schätzen aber wiederum den Solidargedanken und die Vorteile der Teamarbeit mit engagierten Vorstandsmitgliedern sehr hoch (EZG I.10; I.12; I.16). Sie entwickeln vielleicht aufgrund dieser persönlichen Präferenz für die Arbeit im sozialen Kontext und der damit verbundenen Anerkennung ein besonderes Engagement.

Ein weiteres internes Problem ist der **Qualitätsopportunismus der Mitglieder**. Erzeugergemeinschaften können die Ware nicht aussuchen, sondern sie müssen in Kooperation

mit ihren Mitgliedern an der Erzeugung guter Qualitäten arbeiten. Es gibt immer wieder Mitglieder, die versuchen, schlechtere Qualitäten als die vereinbarten an die Erzeugergemeinschaft zu liefern. In einem Fall kam es einige Male zu Reklamationen von Kunden, und ganze Lastwagenzüge mit Getreide mußten aus dem Ausland zurückbeordert werden (EZG I.10). Im Gegensatz zu einer freien Marktbeziehung kann die Erzeugergemeinschaft nicht den Handel mit einem ihrer Mitglieder einstellen, bzw. es wird einer ganzen Reihe von Vorfällen bedürfen, bis ein Mitglied wegen solcher Verstöße ausgeschlossen wird. **Der schwierige Umgang mit dem Qualitätsopportunistismus bestätigt die Hypothese von den internen Anreznachteilen der Hierarchie** (siehe Williamson 1990, S.169f.) Zu den Nachteilen der Bürokratie schreibt WILLIAMSON (1990, S. 173): „Es genügt nicht, daß ein Fall plausibel ist; wenn mit strengen Strafen gearbeitet werden soll, müssen zuvor erdrückende Beweise vorliegen.“ Diese Verpflichtung zum "ordentlichen Verfahren" können Mitarbeiter opportunistisch ausnützen, indem sie das Unternehmen nach dem Kriterium der Mindestleistung ausbeuten. Dies läßt sich auf das Verhalten mancher Mitglieder in Erzeugergemeinschaften übertragen, die davon ausgehen, daß ihre Mitgliedschaft nicht so schnell in Frage gestellt sein wird. Bei einer freien Handelsbeziehung wäre der Abbruch der Geschäftsbeziehung hingegen ohne bürokratische und soziale Belastungen möglich.

### 5.5.5 Fazit Erzeugergemeinschaften

Erzeugergemeinschaften stehen in einem Organisationsform-Lebenszyklus relativ am Anfang in der Pionierphase der Markterschließung, wenn hoher Absicherungsbedarf von factorspezifischen Investitionen vorliegt. Danach hängt es stark von der Leistungsfähigkeit des Managements ab, ob sie sich bei zunehmender Marktreife ihrer Produkte im Institutionenwettbewerb behaupten können.

#### Argumente, die für Erzeugergemeinschaften sprechen

Zusammengefaßt ergibt sich, daß die Organisationsform Erzeugergemeinschaft empfehlenswert ist, wenn:

- **ein Absicherungsproblem aufgrund von Factorspezifität besteht.** Da Factorspezifität vor allem in der Pionierphase der Markterschließung auftritt, sind Erzeugergemeinschaften ein **nützliches Instrument zur Förderung der Markterschließung.**
- **Qualitätsstrategien** mit innovativen und speziell auf einen (Groß-) Kunden zugeschnittenen Konzepten und Produkten verfolgt werden. Hier kann Erzeugergemeinschaften eine große Bedeutung als Ansprechpartner für die Vertragsproduktion zukommen, wenn sie in der Lage sind, große Mengen anzubieten oder zu vermitteln.
- aufgrund von **Marktversagen** Nachfragepotentiale und Wertschöpfungsmöglichkeiten für die Landwirtschaft nicht erschlossen werden. Also wenn innovative Produkte von den

vorhandenen Strukturen nicht angeboten werden, wie es im Ökomarkt vor 10 Jahren häufig der Fall war, weil sie ein zu hohes Investitionsrisiko darstellen oder eine Rentabilitätsschwelle erst nach sehr langer Marktbearbeitung erreicht werden kann.

- **zentrale Koordinationsfunktionen** und Ansprechpartner für die sichere Rohstoffbeschaffung bei einer neu aufzubauenden Vermarktungskette fehlen. Die großen ökologischen Erzeugerzusammenschlüsse sollten sich **von regionen- zu produktbezogenen Anbietern** entwickeln, wenn sie in das Geschäft mit den LEH-Ketten oder großen Verarbeitern einsteigen wollen. Dabei könnten sie zum **Dienstleister für Koordinationsaufgaben** längs der aufzubauenden Vermarktungskette werden. Dann würden sie sich zu spezialisierten Serviceunternehmen bei der Lösung von Marktstrukturproblemen entwickeln.

- eine **Arbeitsteilung** zwischen der landwirtschaftlichen Produktionsaufgabe und einem qualitätsorientierten gemeinsamen Marketing stattfindet (Spezialisierungsvorteile).

### **Argumente, die gegen Erzeugergemeinschaften sprechen**

Zusammenfassend ist davon auszugehen, daß die Organisationsform Erzeugergemeinschaft **nicht sinnvoll ist, wenn:**

- im Zuge der **Marktenwicklung bereits viele Anbieter** für ein Produkt oder eine Konzeption vorhanden sind, was mit zunehmender Reife im Produktlebenszyklus passiert. Dann ist die Faktorspezifität meist gering. Dies gilt beispielsweise in zunehmendem Maße für den Ökogetreidemarkt.

- es **nur um Bündelungsaufgaben**, also um den Erfassungshandel und um die Marktmacht geht. Marktmacht entsteht vielmehr aufgrund von speziellen Marketingfunktionen, auf die ein Transaktionspartner angewiesen ist und die zu einer Nachfragespezifität führen.

- sie **faktorspezifische Investitionen nicht gegenüber den Handelspartnern absichern können**, d.h. aufgrund von Preisverfall oder steigenden Anforderungen an die Technik nicht den kalkulierten Gewinn erwirtschaften können. Das Problem vieler Erzeugergemeinschaften ist, daß sie Investitionen tätigen, mit denen sie in Vorleistungen gehen und diese Faktorspezifität nicht absichern können. Die Subventionen gleichen dieses Problem in der Startphase aus, aber langfristig muß auf eine Absicherung vor dem Preisdruck geachtet werden.

- sie **zu klein sind**, um eigenständig innovative Marketingideen umzusetzen oder große Nachfragerstrukturen zu versorgen. Das Scheitern an der Rentabilitätsschwelle ist auch eine Folge der bundesstaatlich gebundenen Förderung (siehe Kap. 5.5.3, S.187ff.).

### **Lösungsansätze für die beschriebenen Nachteile von Erzeugergemeinschaften**

Lösungsansätze zur Überwindung der Nachteile der Organisationsform Erzeugergemeinschaft bieten Mischformen von Erzeugergemeinschaft und privaten Tochterunternehmen oder Kooperationen mit Privatunternehmen und anderen Erzeugergemeinschaften. Als ein **Beispiel für die Gründung von Tochterunternehmen** sei eine auf Molkereiprodukte spezialisierte Erzeugergemeinschaft genannt. Die Ausgründung einer Vertriebs-GmbH als Tochterfirma wurde vorgenommen, um durch Zukauf die Sortimentspalette erweitern zu können und trotz dieser Handelstätigkeit nicht ihre Eigenheit als Erzeugerzusammenschluß zu verlieren. Eine Vertriebs-GmbH ist flexibler in ihren Entscheidungen und somit am Markt schlagkräftiger als eine Genossenschaft (EZG I.16). Die Genossenschaftsidee der Erzeugergemeinschaft garantiert aber für Qualitätsbewußtsein der Milchproduzenten und für die Identifikation mit den Bedürfnissen der Absatzplanung, denn die Landwirte sind die Eigentümer. Darüber hinaus haben sie in der Überschussituation das originär größte Interesse aller Marktakteure an einer Ausdehnung des Gesamtabsatzes durch die weitere Markterschließung.

Besonders große und leistungsstarke Mitgliedsbetriebe verlassen häufig ihre Erzeugergemeinschaft sobald die Marktkontakte geknüpft sind, um eigenständig die Geschäfte mit der Abnehmerseite zu tätigen. Aber es gibt ein **Beispiel für die Kooperation zwischen Erzeugergemeinschaft und einem großen Gartenbauunternehmen** (EZG I.14). Die Erzeugergemeinschaft kooperiert mit einem sehr großen Gemüsebaubetrieb. Abpackanlage und Lager für Möhren wurden auf diesem Betrieb errichtet. Kooperation wird gegenüber Konkurrenz bevorzugt, um Synergieeffekte zu nutzen. Man bindet sich in dieser Kooperation durch wechselseitig am Standort des anderen getätigte Investitionen. Durch diese gegenseitige Abhängigkeit ist die Kooperation weitgehend abgesichert.

Auch die Kompetenz im überregionalen Handel erfordert die **Vernetzung und Kooperation von Organisationen**. Die Kooperation der brandenburgischen Erzeugergemeinschaft Biokontakt mit der Bioland Marktgemeinschaft Schleswig-Holstein in der Bio-Produkt-Nord-Ost OHG für den **gemeinsamen Getreidevertrieb** ist ein positives Beispiel für solche Vernetzung.

Schließlich ist eine Konzentration der Erzeugergemeinschaften auf ihr **Kerngeschäft**, nämlich die bedarfsgerechte Produktion qualitativ hochwertiger Agrarrohprodukte, empfehlenswert. Die Entwicklung von Eigenmarken für den Supermarktabsatz und die Kommunikation des Ökonutzens dem Endverbraucher gegenüber überfordert die meisten Erzeugergemeinschaft. Die Belieferung von LEH-Ketten mit konsumreif verarbeiteten ökologischen Lebensmitteln sollte daher in den meisten Fällen spezialisierten Verarbeitern und Handelsunternehmen überlassen oder in Kooperation mit solchen Spezialisten durchgeführt werden. Diese Kompetenzgrenze ist auch durch das gescheiterte Projekt der Eigenmarke "Bio-Brandenburg" bei der Einzelhandelskette "Meyer-Beck" in Berlin deutlich geworden (siehe Kap. 5.3.4.2 "Rentabilitätsschwelle bei regional basierten Biomarken", S.158).

## 5.6 Fallbeispiel Ökoboomb im österreichischen LEH

In Österreich haben sich die Marktakteure mit **hohen Investitionen in die Ökomarkterschließung im konventionellen LEH** vorgewagt<sup>22</sup>. Führend in der Vermarktung von Ökoprodukten im LEH ist der "Billa-Merkur-Libro"-Konzern mit der Bioeigenmarke "Ja!Natürlich". Auf die Filialen der Handelskette "Billa-Merkur-Libro" (im folgenden kurz als "Billa" bezeichnet) entfiel 1998 ein Marktanteil von 32,5% am österreichischen Lebensmittelmarkt. Die Kette gehört seit 1996 zur deutschen REWE-Gruppe. Die zweitgrößte LEH-Kette in Österreich ist die "Spar Österreich" mit einem Marktanteil von 27,1%. (LZ Nr.31 1998, S.6). Diese ist aufgrund des Erfolgs ihres Konkurrenten "Billa" ebenfalls mit einer Bioeigenmarke in den Markt eingestiegen. Die Vermarktung von Ökoprodukten an breite Bevölkerungskreise hat durch das expansive Ökomarketing im Supermarkt einen enormen Anstoß erhalten. Man spricht von einem Bioboomb im Supermarkt (Allerstorfer 1995, S.30).

Etwa zeitgleich haben die im EU-Vergleich überdurchschnittlich hohen Subventionen für den ökologischen Landbau zu einem Umstellungsboom in Österreich geführt, so daß inzwischen ca. 10% der landwirtschaftlichen Flächen ökologisch bewirtschaftet werden (ZMP, EPÖ Nr. 20, 1997, S.5). Für viele Betriebe an wirtschaftlichen Grenzstandorten waren die staatlichen Förderprogramme für die Extensivierung eine Chance, um unter EU-Bedingungen zu überleben. Bei fast **80% der ökologisch bewirtschafteten Flächen** handelte es sich 1998 um **Grünlandflächen**, die vor allem in den Berggebieten liegen (Kirner, Schneeberger 2000, S.30). In Österreich werden folglich **große Mengen Milch und Rindfleisch** ökologisch erzeugt. Es gelten für diese Produkte ähnliche Absatzprobleme wie in Deutschland (siehe Kap. 5.3.2.1, S.140f.). Allerdings wurde der Absatz von ökologischen Molkereiprodukten durch die Supermarktstrategie enorm ausgedehnt. Die Rindfleischvermarktung gestaltet sich hingegen - trotz der Supermarktangebote - schwierig. Gemüse und Obst sind, wie in Deutschland, eher knapp im Angebot.

Die hohen speziellen Investitionen in das Marketing von Ökoprodukten und die geringe Zahl der beteiligten Marktpartner bedingen eine **hohe Faktorspezifität** und führen somit zu einer erhöhten gegenseitigen Abhängigkeit. Der Wunsch und die Suche nach verbindlichen Koordinationsformen ist ausgeprägt. Man nutzt langfristige Vertragsformen und gibt sich gegenseitige Garantien und Exklusivrechte als Anreizmittel, sich den vorab vereinbarten Zielen entsprechend zu verhalten. Die weitergehende vertikale Unternehmensintegration wird zu Absicherungszwecken hingegen nicht genutzt. Beide Seiten haben sich in Faktorspezifitäten begeben, so daß zumindest kurz- bis mittelfristig ein kompletter Austausch der Anbieterseite oder Nachfragerseite nicht möglich sein wird. Bei der Anbieterseite handelt es sich vor allem um den Anbauverband "Ernte für das

---

<sup>22</sup> Die Informationen basieren auf einer Exkursion nach Österreich 1996 und auf 1998 geführten Experteninterviews mit Führungskräften des Ernteverbandes, der Supermarktketten Billa und Spar. Außerdem fand ein Arbeitsbericht von Zenner und Ziehlberg (1998) über die Vermarktungssituation im ökologischen Landbau in Österreich Verwendung.

Leben“ (kurz “Ernteverband“) und seine Erzeugergemeinschaft “Ökoland“. Bei der Nachfragerseite handelt es sich vor allem um die Supermarktkette “Billa“. Trotz der auf den ersten Blick ausgewogenen Situation ist zu untersuchen, wie längerfristig eine einseitige Abhängigkeit von der marktbeherrschenden Stellung der Supermarktkette vermieden werden kann.

### 5.6.1 Übertragbarkeit und Spezifika der Situation in Österreich

Es ist zu fragen, ob die erfolgreiche offensive Ökomarketingstrategie der Supermarktkette “Billa“ auf Deutschland übertragbar ist. Dazu soll im folgenden überlegt werden, was Österreich von Deutschland unterscheidet oder zumindest die Marktstrukturen in Österreich besonders auszeichnet für eine Kooperation zwischen Ökoanbietern und den Supermärkten.

#### Spezifika der Situation in Österreich

Zunächst werden die Besonderheiten des österreichischen Marktes beleuchtet. Österreich weist **besondere Rahmenbedingungen** auf:

- durch eine **Bevölkerung mit hoher Präferenz für heimische Nahrungsmittel**, die ZENNER und ZIEHLBERG (1998, S.57ff.) als “Konsumpatrioten“ mit hoher emotionaler Bindung an heimische Produkte bezeichnen und
- durch eine **erhöhte Sensibilität für Umweltthemen** (Ertelt, 1996, S.29) - vermutlich verstärkt durch die besondere Gefährdung des Alpenraumes - sowie
- durch die **intensive politische Diskussion** über mögliche negative Folgen eines **EU-Beitritts Österreichs** auf die qualitative Beschaffenheit von Nahrungsmitteln (negative Zusatzstoffe, Gentechnik, etc.) und auf die Perspektiven der vorwiegend kleinbäuerlich strukturierten österreichischen Landwirtschaft (Zenner, Ziehlberg, 1998, S.54ff.).

Aufgrund der Aufgeschlossenheit der Konsumenten gegenüber umweltschonenden und einheimischen Produkten hat die Kombination von Öko- und Regionalargumenten im Marketing einen großen Wert. Vor der Einführung von Ökoprodukten im Supermarkt war nur eine sehr kleine Naturkostszene vorhanden. Die **kritische Startmasse der überzeugten Ökokäufer** war nicht durch Bioläden absorbiert wie in Deutschland.

Das Ökomarketing dient in besonderer Weise den **strategischen Interessen der österreichischen Handelsketten**, die in der Abschirmung des Marktes gegen die Konkurrenz aus dem EU-Bereich und dem Imagegewinn gegenüber der inländischen Konkurrenz (“Billa vs. Spar“) begründet sind. Außerdem beruht die Initiative auf dem persönlichen Engagement des früheren Besitzers von “Billa“ KARL WLASCHEK (Eigendarstellung der “Billa“ in Kundenzeitschrift und mündliche Informationen in Österreich) (siehe Kap. 5.3.5.2 “Unternehmertum“, S.166).

Der **Organisationsgrad des ökologischen Landbaus in Österreich ist besonders einheitlich**. Der konventionelle LEH und staatliche Stellen finden im "Ernteverband" einen zentralen Ansprechpartner für Qualitätssicherungs- und Vermarktungsfragen. Im "Ernteverband" sind 50% der Ökolandwirte insgesamt organisiert. Das sind über 90% der organisierten Ökolandwirte in Österreich. Die Hälfte der Ökobauern ist nicht in ökologischen Anbauverbänden organisiert und vermutlich nur auf die EU-Subventionen für ökologischen Landbau ausgerichtet. (Zahlenangaben nach Vogl, Heß 1996, S.31).

Es sind in Österreich **keine Angebotsprobleme zu befürchten** (vgl. Kap 5.3.2.1), denn **fehlende Mengen können aus dem Ausland importiert werden**, weil der Markt klein ist. Ein Vertreter der Angebotsseite stellt dies wie folgt dar:

*„[Das erlaubt,] daß ich dem Handel, dem Verarbeiter auf jeden Fall garantiere, daß er die Menge, die er zu brauchen glaubt, bekommt. Egal ob ich die in Österreich habe, oder mir die dann außerhalb holen muß. Ich führe jetzt die Verhandlungen schon und das ist perfekt. [...] Das wird in Deutschland anders laufen. Also ich habe immer [...] versprochen, egal [wie es in Österreich mit dem Angebot aussieht], wir vereinbaren jetzt z.B. so und soviel Hühner. Und wenn ich die aus irgendwelchen Gründen in Österreich nicht beschaffen kann, mache dir keine Sorgen, ich hole dir die aus Frankreich, aus Deutschland. Du brauchst dich nicht darum kümmern. Als eine Handelskette bei uns gesagt hat, ich stelle das gesamte Brot um, da war uns klar, daß uns 5.000 / 6.000 Tonnen Getreide fehlen. Und nicht die Handelskette ist auf die Suche gegangen nach diesem Getreide, sondern wir haben gesagt, mache dir keine Sorgen. [wir besorgen das ...] . Natürlich wollen wir das auf Dauer nicht. Ein Jahr darauf habe ich das selber gehabt, nur hat es andere Projekte gegeben, daß ich dann wieder den Import gehabt habe. Das heißt ich kann mir auf jeden Fall als Hilfe beim Einstieg mit einem Importpolster helfen.“* (EZG Interviewnummer anonymisiert, S.13)

Es gibt also eine ganze Reihe von Erfolgsfaktoren, die in Deutschland nicht anzutreffen sind. Die Möglichkeit, Angebotsdefizite durch Importe zu beheben, stellt einen entscheidenden Unterschied zu Deutschland dar, denn das Importpolster für einen sehr großen Markt wäre sehr viel schneller aufgebraucht. Aber auch der einheitliche Organisationsgrad des ökologischen Landbaus von der Erzeugung bis zur Vermarktung ist für die Belieferung der Großstrukturen förderlich. Die besondere politische Diskussion über die Folgen des EU-Beitritts für die Lebensmittelqualität und die österreichischen Landwirtschaft sowie die hohe Aufgeschlossenheit gegenüber Umweltargumenten haben eine günstige Begleitwerbung für Ökoprodukte abgegeben. Jedoch dürfte diese Aufgeschlossenheit auch für weite Kreise der deutschen Bevölkerung zutreffen, und nach Einschätzung der österreichischen Experten besteht im Konsumentenverhalten zwischen Nord- und Süddeutschland ein größerer Unterschied als zwischen Süddeutschland und Österreich. Zumindest auf Süddeutschland dürfte demnach eine ähnliche Ökomarketingstrategie erfolgversprechend übertragbar sein. **Im Konsumentenverhalten ist nicht die ausschlaggebende Differenz zwischen Österreich und Deutschland zu sehen.**

Demzufolge ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt die **Erschließung des Ökomarktes eine Frage der unkomplizierten und sicheren Beschaffung der Ökoware und des gesellschaftspolitischen Umfeldes** (EU-Diskussion in Österreich) und nicht eine Frage der fehlenden Aufgeschlossenheit der Verbraucher gegenüber ökologischen Produkten. Dies bestätigt die These, daß - natürlich nur bis zu einem gewissen Umsatzpotential - vor allem die **Organisationsbarriere** das Wachstum des deutschen Ökomarktes behindert.

### 5.6.2 Spezifische Leistungen des “Ernteverbandes“

Interessant ist die **Organisation der Verfügungsrechte** bei der Angebotsbündelung von Ökoprodukten in Österreich. Der “Ernteverband“ hat in den meisten Fällen keine direkten Zugriffsrechte auf die Ware im Sinne einer Verfügungsgewalt, weil er nicht der Eigentümer der Ware wird. Er agiert - obwohl er theoretisch nur Absatzhelfer ist - nach eigener Darstellung wie ein Absatzmittler, der über Preise und Mengen verhandelt. Dadurch ist er maßgeblich an der Organisation der Transaktionen beteiligt. Der “Ernteverband“ bietet den Verarbeitern und den Supermarktketten einen großen Nutzen, denn sonst würden sie eine so weitgehende Absatzhelferfunktion nicht akzeptieren. **Der Nutzen beruht auf folgenden spezifischen Leistungen des “Ernteverbandes“:**

- Die **Qualitätssicherung** durch den Ernteverband garantiert eine langfristig **sichere Ökoqualität**. Zusätzlich zum staatlichen Austria-Biozeichen sorgt die Einbindung der Ökobauern in einen ökologischen Anbauverband für eine große Glaubwürdigkeit in der Kommunikation des Ökonutzens gegenüber dem Verbraucher.

- Der Ernteverband betreibt eine **aktive Öffentlichkeitsarbeit**, in der er ein **modernes genußorientiertes Image für Ökoprodukte** propagiert. Dieses ergänzt das traditionelle Gesundheitsimage und spricht eine große Zielgruppe an. Durch seine Medienarbeit hat er beträchtlichen Einfluß auf die öffentliche Meinung. Mit dem positiven Image der österreichischen Ökobauern läßt sich gut werben und das Image sichert die Stellung des Verbandes beim LEH ab.

- Neben der Qualitätssicherung übernimmt der Verband und seine Erzeugergemeinschaft die Organisation der **Anbauplanung und die Bündelung der Mengen**. Die Integration von Erzeugern, Verarbeitern und Handel im Ernteverband durch Mitgliedschaft vermindert den Koordinations- und Kontrollaufwand, wodurch alle beteiligten Akteure **Transaktionskosten einsparen**. Man arbeitet im Sinne einer strategischen Allianz zusammen.

- Der “Ernteverband“ ist **Organisationshelfer** für alle Handelsstufen bei der Produktbeschaffung mit einer eigenen Vermarktungsorganisation (Erzeugergemeinschaft). Der Verband und seine Erzeugergemeinschaft verstehen sich als **Dienstleister und Serviceunternehmen für die Organisation der Beschaffungskette** (siehe auch An-



sprüche der Supermarktketten Kap. 5.2.3, S.126). Man spricht von einer Vermittlungsfunktion und will das "Öl im Getriebe" der Vermarktungskette sein.

- Die **Kooperation mit konventionellen Großstrukturen in Logistik und Verarbeitung** spart Kosten. Man will den Lebensmittelmarkt schrittweise über bestehende Strukturen ökologisieren (EZG Interviewnummer anonymisiert S.16). Außerdem bringen die großen Logistikunternehmen ihre Erfahrung mit den LEH-Ketten ein, was der Professionalität der Abwicklung nützt. Die Zusammenarbeit verhindert zudem einen Verdrängungswettbewerb bei der Belieferung des LEH.

- Der Verband bietet eine **umfassende Ökomarketing-Lösung**, die den Verkauf von **marketingreifen Konzepten** und nicht nur von Einzelprodukten beinhaltet. Inzwischen können interessierte Handelsketten Ökoprodukte als "schlüsselfertiges" Produkt plus Konzept beziehen. Dieses Angebot an LEH-Ketten führt allerdings zu Konflikten mit dem Marktpionier "Billa".

### 5.6.3 Absicherungsprobleme der Anbieterseite

Trotz der wichtigen Funktion des "Ernteverbandes" im Ökomarketing **ist langfristig die Absicherung der Position der Ökobauern gefährdet**, denn es besteht eine starke Abhängigkeit von der LEH-Kette "Billa". "Billa" hat, anders als der "Ernteverband", das Interesse, konkurrierende Handelsstrukturen wie die "Spar" aus dem Ökomarkt rauszuhalten (siehe das Ökokäse-Beispiel in Kap. 5.3.1.2, S.132). Nach den Darstellungen des Ökomarketingmanagers bei "Billa", hat die Kette selbst weitgehend den Ökomarkt aufgebaut.

### Angebotsüberschüsse

Problematisch für die Stellung der landwirtschaftlichen Anbieterseite sind die **großen Überschüsse im Bereich der ökologischen Rindfleisch- und Milcherzeugung**. Diese extremen Überschüsse sind durch den Umstellungsboom im Grünlandbereich infolge der Förderpolitik bedingt (rund 80% Grünlandanteil im ökologischen Landbau). **Der Einfluß des "Ernteverbandes" auf die Geschäftspolitik der Supermärkte bei den Problemprodukten Milch und Fleisch ist gering**. Der Markterfolg der Ökomilchprodukte hängt stark von den Marketingaktivitäten der LEH-Ketten ab. Der Ökomilchabsatz ist von 75 Mio. Litern im Jahr 1996 auf 130 Mio. Liter 1998 ganz beachtlich gestiegen. Aber die Grundmenge an Ökomilch beläuft sich auf rund 300 Mio. Liter, was etwa der deutschen Ökomilchproduktion entspricht! (Zahlen nach Kirner; Schneeberger 2000, S.31). Der große Milchüberschuß von mehr als 50% drückt auf den Auszahlungspreis und bedingt eine schwache Position des "Ernteverbandes" in den Preisverhandlungen. Die Molkereien haben starke Anreize, Einzelverträge mit geringeren Preiszuschlägen mit dem LEH abzuschließen, um überhaupt einen Ökozuschlag zu realisieren.

Aufgrund der **mangelnden Wirtschaftlichkeit der Milch- und Rindfleischproduktion** kehren grünlandstarke Ökobetriebe in Österreich zur konventionellen Landwirtschaft zurück. Im Jahr 2000 wird es vermutlich rund 1000 Ökobetriebe, das sind etwa 5%, weniger geben (Kirner; Schneeberger 2000, S.32,33). Nach einem Zeitungsbericht (Tiroler Tageszeitung, 3.2.2000, S.6) gaben Ende 1999 15% der Tiroler Ökolandwirte nach Ablauf der Fünfjahresfrist für die Umstellungsförderung die ökologische Landwirtschaft wieder auf. Tirol erreichte mit 5.200 Ökobauern den höchsten Anteil in Österreich. Von den jährlich in Tirol erzeugen 27 Mio. kg Ökomilch seien nur 7 Mio. kg als Ökomilch vermarktet worden, so daß nur ein sehr geringer Preisaufschlag auf die Gesamtmenge erwirtschaftet werden konnte.

### **Abhängigkeit von einem Vertragspartner**

Die **Zulieferer** aus der Ökobranche wie der "Ernteverband" sind in **großer Abhängigkeit von einem sehr marktstarken Vertragspartner, nämlich "Billa"**. Gegenwärtig wird die Position des "Ernteverbandes" durch die **Nachfragespezifität der Handelsketten** abgesichert. Der "Ernteverband" nimmt durch seine spezifischen Leistungen für die Handelsketten als Organisator eine schwer ersetzbare Rolle ein. Die Nachfragespezifität resultiert aus einem langfristigen strategischen Interesse der Handelsketten an einer ökologisch regional produzierten Produktpalette. Die versunkenen Kosten aus den Investitionen ins Ökomarketing wollen sie mittelfristig über dieses Segment oder zumindest über einen Image-Gewinn zurückbekommen. Beide haben also ein Interesse an kontinuierlicher Belieferung mit einer großen Sicherheit an Echtheit der Ökoqualität. Dadurch hat sich der "Ernteverband" mit seiner Angebotsbündelung, Logistik, Organisation und Qualitätskontrolle eine für die Supermarktketten zumindest kurz- bis mittelfristig schwer ersetzbare Stellung erarbeitet. „*Wir haben strategische Allianzen und das heißt für mich nichts anderes, als daß das einer ohne den anderen nicht mehr kann. Das aber auf beiden Seiten.*“ (EZG, S.16). Die dabei verwendete Vertragsproduktion dient mehr als gemeinsame Planungsgrundlage denn als einklagbarer Rechtsschutz (siehe Kap. 5.4.2, S.177). **Die Absicherung erfolgt also nicht über vertikale Eigentumsintegration, sondern über die gegenseitige Abhängigkeit** und die gemeinsamen Interessen in der strategischen Allianz längs der Vermarktungskette.

Die Gefahr eines Austausches der österreichischen Ökobauern gegen billigere ausländische Angebote bleibt gering, solange die **Marketingstrategie auf regionale Angebote ausgerichtet bleibt**. Die besonderen österreichischen Rahmenbedingungen und die regional verankerte Ökomarketingstrategie bei "Billa" sowie die gebündelten Leistungsangebote des Ernteverbandes sichern die Bevorzugung des österreichischen Angebots. Ein Kurswechsel wäre für den LEH mit dem Risiko eines großen Imageverlustes verbunden. Außerdem ist das Rohstoffangebot aus Österreich im Bereich Milch und Rindfleisch sehr preisgünstig und der Mengendurchlauf in den Molkereien mit Ökomilchverarbeitung dürfte europaweit an der Spitze liegen und daher überdurchschnittlich

kosteneffizient sein.

### **Perspektive der Absicherung des Ernteverbandes**

**Das Ökomarketing über Bioeigenmarken des LEH bedeutet eine Schwächung der Position des “Ernteverbandes“.** Das Logo des “Ernteverbandes“ erscheint nicht auf den Verpackungen und in der Werbung der Supermarktketten. Dem Verbraucher gegenüber bleibt der Verband dadurch im LEH weitgehend unsichtbar. Längerfristig ist also ein Austausch des Verbandes und seiner Erzeugergemeinschaft möglich, ohne daß die LEH-Ketten ihre Produktgestaltung ändern müßten. Das Label “Ja!Natürlich“ läßt sich auch zu einer nicht regional basierten Ökomarke umbauen.

Langfristig muß der “Ernteverband“ daran arbeiten, die **marktbeherrschende Stellung der “Billa“ aufzubrechen**, indem er seine Nachfragerstruktur hinsichtlich der Mengenströme deutlich diversifiziert. Der bisher wichtigste Schritt in dieser Richtung war die Akquise der LEH-Kette “Spar“, die mit dem Aufbau eines Ökosortimentes begonnen hat und der Hauptkonkurrent zur LEH-Kette “Billa“ darstellt. Allerdings hat sich die Bioeigenmarke der “Spar“ bislang nicht annähernd so dynamisch entwickelt wie bei “Billa“, so daß das Diversifizierungsziel noch nicht erreicht werden konnte.

Die Abhängigkeit des “Ernteverbandes“ ist mittelfristig größer als die seines Hauptkunden “Billa“. Es muß somit mittelfristig von einer **Marktmacht bei “Billa“** ausgegangen werden. Allerdings kann die Supermarktkette ihren Hauptlieferanten nicht grenzenlos ausbeuten, sondern die Ökopreise müssen stets ein Überleben des Verbandes und der angeschlossenen Ökobauern ermöglichen. Aber die Verteilung der Gewinnmargen wird in dieser Situation aller Wahrscheinlichkeit nach durch die Supermarktkette und nicht durch den “Ernteverband“ bestimmt werden.

Eine **institutionelle Absicherung** über vertikale Integration und gemeinsames Eigentum wird es vermutlich nicht geben. Dazu ist die Überschusssituation bei Milch und Rindfleisch zu ausgeprägt, weshalb für den Lebensmittelhandel kein akuter Mengenabsicherungsbedarf besteht. Außerdem können die Produkte, bei denen Knappheiten entstehen, aus dem Ausland importiert werden. Der “Ernteverband“ hat ebenfalls kein Interesse an eigener Infrastruktur, also vertikaler Vorwärtsintegration geäußert, sondern im Gegenteil betont, daß er sich möglichst wenig mit eigener Infrastruktur belasten will. Die Absicherungssituation der Erzeugerseite ist mittelfristig als gefährdet anzusehen, wenn es dem “Ernteverband“ nicht gelingt, weiterhin als Absatz- und Organisationshelfer in der Beschaffungskette unersetzlich zu sein. Dies wird mit wachsender Produktreife und Markterschließung, also im Rahmen des Organisationsformlebenszyklus, zunehmend schwieriger sein.

#### 5.6.4 Beispiele für vertikale Integration in Großbritannien und Frankreich

Angesichts der eben festgestellten Absicherungsdefizites der Erzeugerseite in Österreich sind **Beispiele für relativ weitreichende Integrationsaktivitäten von Supermarktketten in Großbritannien und Frankreich** interessant. In beiden Ländern wächst die Nachfrage nach Ökoprodukten rasant. Die Marktzuwachsraten im britischen Ökomarkt beliefen sich in den letzten Jahren auf jährlich 40%. Der Umsatz stieg von 200 Mio. Pfund 1996 auf 390 Mio. Pfund 1998 (Biopress Nr.23, 2000, S.32). Aber das einheimische Rohstoffangebot aus dem ökologischen Landbau ist viel geringer als im deutschsprachigen Raum und große Teile des Ökobedarf müssen importiert werden. **1998 mußte Großbritannien 80% aller Ökoprodukte einführen und für Frankreich wird der Importbedarf auf bis zu 30% geschätzt** (ZMP Ökomarktforum Nr.22, 2000, S.4). Die große Differenz aus regionalem Angebot und Nachfrage dürfte der Grund sein, warum sich der Handel dort über rückwärtsgerichtete Aktivitäten Sicherheit im Rohwarenangebot zu verschaffen sucht, wie folgende Beispiele zeigen:

„Der zweitgrößte britische Lebensmittelhändler, **Sainsbury**, hat zur besseren Versorgung der eigenen Geschäfte mit Bioprodukten einen Verein gegründet: Source (Sainsbury's Organics Ressourcing Club) hat zum Ziel, die landwirtschaftlichen Erzeuger zur verstärkten Produktion von biologischen Nahrungsmitteln anzuhalten und sie bei der Umstellung [...] zu beraten.“ (ZMP EPÖ Nr.48, 1997, S.6)

“Sainsbury“ ist die zweitgrößte britische Handelskette und führt Ökoprodukte seit 1985. Die Öko-Produktpalette ist von 47 Produkten 1995 auf heute 550 gestiegen (Biopress Nr.23, 2000, S.33). Bemerkenswert ist die Einschätzung von “Sainsbury“, daß es damit den Wünschen seiner Kunden folgt. Das Unternehmen hatte in eigenen Kundebefragungen ein großes Interesse an Ökoprodukten festgestellt: „Up to 40% of shoppers now claim to buy organic food.“ (Darstellung der Sainsbury im Internet vom 24.9.1997, [www.j-sainsbury.co.uk](http://www.j-sainsbury.co.uk)).

Ein noch weitergehendes Vorhaben vertikaler Integration entwickelt die **französische Handelsgruppe “Carrefour“**, wo man im Frischebereich offenbar eine vertikale Integration längs der gesamten Produktions- und Vermarktungskette anstrebt:

„Wie die Lebensmittelzeitung in ihrer Ausgabe vom 3. Januar 1997 berichtete, baut die Pariser Handelsgruppe Carrefour ihr Angebot an Bioprodukten weiter aus und nimmt die Beschaffung in eigene Hände. Die Gruppe schloß dazu einen Vertrag mit der Region Centre und dem Departement Loir-et-Cher sowie einem Bio-Hof ab. Ziel ist es, 200 Landwirte auf den Bioanbau umzuschulen und ihnen dafür 400 ha Land zum Anbau von Gemüse, Melonen, Kürbissen und bestimmten Getreidearten zur Verfügung zu stellen. Carrefour garantiert die Abnahme der Produkte zu einem ‘gerechten und lohnenden Preis’. Nach Angaben der Lebensmittelzeitung will sich Carrefour ferner am Aufbau einer Bio-Landwirtschaftskette und der Schaffung einer Firma beteiligen, die für die Logistik, den Versand und die Vermarktung zuständig sein soll.“ (ZMP EPÖ Nr. 3, 1997, S.5)

Und drei Monate später wird berichtet: „Die Großflächenkette Carrefour, einer der größten Akteure im französischen Lebensmitteleinzelhandel, führte 1995 eine Palette von ökologischen Erzeugnissen ein und ging im Obst- und Gemüsektor Partnerschaftsverträge mit Bioproduzenten ein.“ (ZMP EPÖ Nr. 15, 1997, S.3)

Die Beispiele aus Großbritannien und Frankreich geben Hinweis für die Auswirkungen der Angebotsunsicherheit auf die Organisationsfrage im Ökomarketing. Die Bereitschaft zum rückwärtsgerichteten verbindlichen Engagement steigt im Handel, wenn die Beschaffungssituation besonders unsicher ist. Voraussetzung ist aber, daß man ein großes Potential im Ökomarketing sieht, denn die Umsetzung von vertikalen Integrationsmaßnahmen wie bei “Carrefour“ in Frankreich wird erhöhte interne Organisationskosten zur Folge haben.

### **Schlußfolgerungen für das Organisationsproblem am deutschen Markt**

Das Beispiel Österreich zeigt, daß alle Akteure im Absatzkanal aufeinander abgestimmt in Aktion treten müssen. Es bedarf also sowohl der unternehmerischen Entschlossenheit, sich im Ökomarkt längerfristig zu engagieren als auch der effizienten Absicherung der damit verbundenen Investitionen durch eine möglichst kostengünstige Organisationsform. Beim Einkaufsverhalten der Supermarktketten herrscht in Deutschland kurzfristiges Handeln vor, weil bislang fast alle Produkte und Anbieter austauschbar waren. Daher kommt es auch nur zu kleinen Investitionsschritten, um das Risiko gering zu halten. **Die Tradition kurzfristiger Planung und Koordination im LEH in Deutschland behindert die schlagkräftige Erschließung des Ökomarktes.** Somit handelt es sich um ein mentales und ein organisatorisches Problem.

Eine offensive Ökomarketingstrategie basiert auf spezifischen Investitionen, die durch vertikale Integrationsschritte oder zeitlich parallele Investitionen der Marktpartner (dann entsteht eine Symmetrie der Faktorspezifität) abgesichert werden können. Die Absicherung durch vertikale Integration ist bei einem kleinen Marktvolumen ein schwieriges Unterfangen, weil die Umsätze oftmals nicht ausreichen, um die Rentabilitätsschwelle der Organisationsform zu überwinden. Die Aktivitäten von LEH-Ketten in den großen Absatzmärkten Englands und Frankreichs beweisen, daß auch aufwendigere vertikale Integrationsmaßnahmen angestrebt werden, wenn ein großes Umsatzvolumen angestrebt wird und die verfügbare Ressourcenbasis für die Markterweiterung als zu klein eingeschätzt wird. Für Deutschland wird allerdings eher einen “Mix“ der Absicherungsformen empfehlenswert sein (siehe Kap. 6.2).

## 6 Fazit

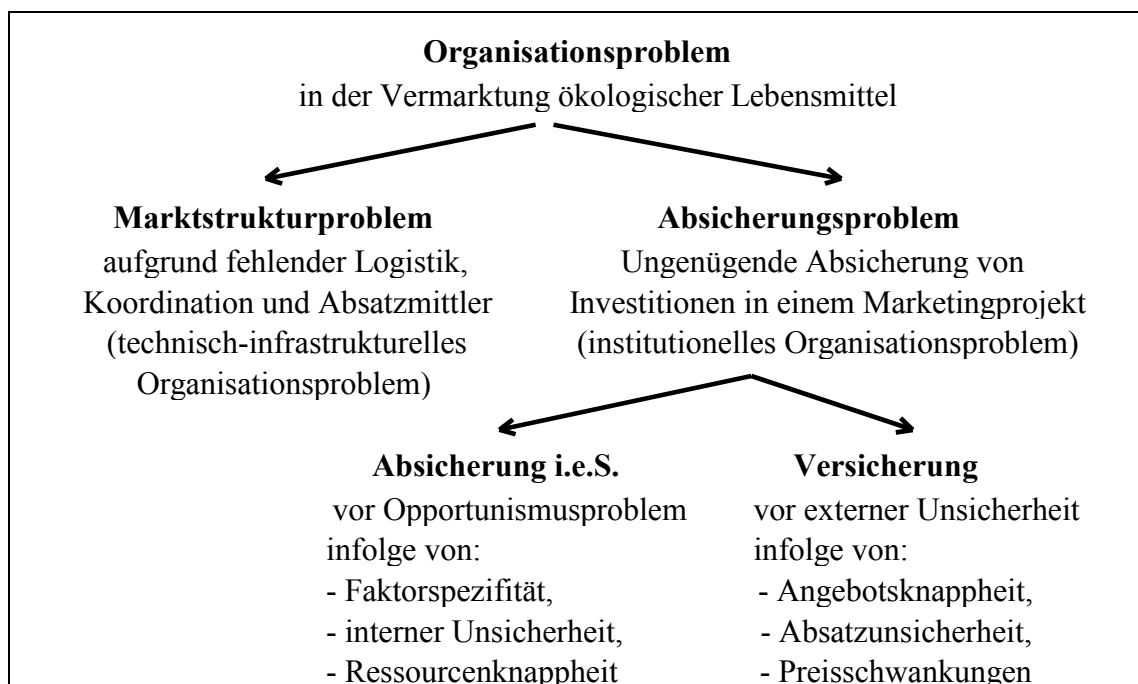
### 6.1 Zum Organisationsproblem

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse über die Struktur des Organisationsproblems und die Erklärungsgründe (erweiterte Transaktionsdimensionen) zusammengefaßt und abschließend resümiert, wie sie das Umsetzungsdefizit im Ökomarketing des konventionellen LEH erklären helfen.

#### Struktur des Organisationsproblems

Das Organisationsproblem weist **zwei verschiedene Grundaspekte** auf, das Marktstrukturproblem und das Absicherungsproblem. Das **Marktstrukturproblem** ist die technisch-infrastrukturelle Seite des Organisationsproblems (siehe Kap. 5.2, S.122ff.). Es beinhaltet die ungenügende Verknüpfung und Koordination der verschiedenen Vermarktungsstufen, insbesondere kleiner Anbietereinheiten in der Naturkostbranche und großer Nachfragerstrukturen im LEH. Es mangelt an logistischer Infrastruktur und mehr noch an der Organisationen der Nutzung bestehender Einrichtungen, die auf die Belieferung der großen Handelsketten spezialisiert sind.

Das **Absicherungsproblem** ist die institutionelle Seite des Organisationsproblems (siehe Kap. 5.3, S.129ff.). Es unterteilt sich in das **“Absicherungsproblem im engeren Sinne“** als Folge der Möglichkeit von opportunistischem Verhalten und das **“Versicherungsproblem“** aufgrund der externen Unsicherheitsfaktoren. So ist das Organisationsproblem letztlich in drei Funktionsbereiche zu untergliedern (**Abbildung 6.1**).



**Abbildung 6.1: Struktur des Organisationsproblems**

Das **Marktstrukturproblem** beruht im wesentlichen auf Koordinationsdefiziten. Problemlöser für dieses Defizit sind Dienstleister, die als Absatzhelfer agieren, wie der "Ernteverband" in Österreich und auf den Bedarf von Großstrukturen in der Ökoproduktbelieferung spezialisierte Absatzmittler - wie die Firmen "Delvena" oder "Lehmann Natur". Sie organisieren die Warenbeschaffung und Logistik für die Belieferung der großen Handelsketten mit Ökoprodukten. Bei dieser Dienstleistungsaufgabe geht es um die Unterstützung von Großunternehmen bei der qualitativ und quantitativ sicheren Produktbeschaffung. Aber viele Beschaffungsprobleme sind noch ungelöst. Beispielsweise sind bislang Tomaten, Gurken und Salat für die großen Vermarktungsstrukturen zu "vertretbaren" Kosten nicht in genügender Menge beschaffbar.

### **Absicherungsprobleme und Transaktionsdimensionen**

Das Marktstrukturproblem ist zwar eine aktuelle Barriere für die Belieferung des LEH z.B. mit ausreichender Frischware, aber es stellt keine befriedigende Erklärung für das Umsetzungsdefizit bzw. Investitionsdefizit dar, sondern es ist selber Teil des Umsetzungsdefizites. Wenn man den Entwicklungsrückstand im Ökomarketing verstehen und beheben will, müssen die Ursachen für diese Investitionszurückhaltung herausgearbeitet werden, die im **Absicherungsproblem** begründet sind.

Die Absicherungsprobleme resultieren aus den Transaktionsdimensionen Faktorspezifität, Unsicherheit und Rentabilitätsschwelle (Faktor Häufigkeit). Die empirische Untersuchung zeigt, daß eine **differenzierte Analyse der Faktorspezifität** notwendig ist (siehe Kap. 5.3.1, S.129ff.). **Faktorspezifität** muß von **speziellen Investitionen** unterschieden werden, denn Faktorspezifität entsteht erst bei einer **kleinen Zahl möglicher Transaktionspartner**. Ökomarketing erfordert auf allen Stufen spezielle Investitionen. Z.B. ist die mit einer zweijährigen Wartezeit verbundene Umstellung auf ökologischen Landbau eine spezielle Investitionsentscheidung, aber faktorspezifisch wird sie nur, wenn die Zahl der möglichen Abnehmer der Produkte klein ist oder ein hohes Überangebot besteht. Infolge der Marktkleinheit und besonders in neuen Marktsegmenten ist die Zahl der Geschäftspartner im Ökomarketing häufig gering. Bei zunehmender Verbreitung und hohem Standardisierungsgrad eines Produktes, wie etwa beim Getreide, steigt die Zahl der möglichen Geschäftspartner aber erheblich an, und die Faktorspezifität nimmt ab.

Zur Einschätzung des Absicherungsproblems ist zudem die **Verteilung der Faktorspezifität** zwischen den Transaktionspartnern und **ausgleichende Faktoren wie Reputation und die Interessensverteilung** zu untersuchen. Bei undifferenziertem Gebrauch der Analysekategorie Faktorspezifität vermutet man vorschnell einen hohen Bedarf an vertikaler Integration (siehe Kap. 3.4, S.81). Die Faktorspezifität und die Unsicherheit in einer Transaktion stellen sich je nach Position in der Vermarktungskette und somit "subjektiver" Perspektive unterschiedlich dar (siehe z.B. Tab. 5.2, S.136).

Probleme der **externen Unsicherheit** (siehe Kap. 5.3.2, S.137ff.) sind besonders durch den **möglichen raschen Wechsel von Ressourcenmangel und Überangeboten** verursacht. Der kleine Ökomarkt kann Mengenschwankungen nur in geringem Maße abpuffern. Das Marktgleichgewicht ist instabil, es reagiert also unelastisch, indem Mengenänderungen rasch zu großen Preisschwankungen führen. Die zweijährige Umstellungszeit verursacht ein **unelastisches Angebotsverhalten** bei den flächenabhängigen Grundprodukten wie Getreide, Rindfleisch und Milch. In den 90er Jahren litten diese Produktgruppen unter einem starken Preisverfall aufgrund der Produktionsausdehnung. Das unelastische Angebotsverhalten auf Ebene der Agrarrohstoffe behindert aber auch das Wachstum des Ökomarktes, denn für eine starke Ausdehnung der Nachfrage in großen Ländern fehlt rasch die erforderliche Menge an Ökorohstoffen. In den von Ökoimporten abhängigen Ländern Großbritannien und Frankreich spüren die Handelsketten bereits die Grenzen des Ressourcenangebotes, und sie ergreifen aufgrund der Angebotsunsicherheit vertikale Integrationsmaßnahmen (siehe Kap. 5.6, S.201).

Ressourcenmangel könnte bei asymmetrisch verteilter Faktorspezifität zu einer aufwärtsgerichteten **Preis-Mengen-Spirale** führen. Die möglichen hohen Mengen- und Preisschwankungen sind einerseits als **unternehmensindividuelles Absicherungsproblem** im Ökomarketing anzusehen. Andererseits stellen die Folgen der externen Unsicherheit auch ein **kollektiv zu lösendes Versicherungsproblem** dar, weil die Mengen- und Preisschwankungen alle Marktakteure und Marktstufen im Ökomarkt betreffen können.

**Interne Verhaltensunsicherheit** (siehe Kap. 5.3.3, S.148ff.): **Opportunismus** wird aufgrund asymmetrisch verteilter **Faktorspezifität (Holdup-Verhalten)** oder aufgrund von **Informationsasymmetrie** über die Qualität von Produkten und Leistungsangeboten möglich. Der zersplitterte Ökomarkt erhöht die Informationsasymmetrie und erschwert die Lieferantensuche. Bei fehlender Vorerfahrung im Ökomarkt ist zudem die Opportunismusbereitschaft der Handelspartner schwer einschätzbar. Das Defizit an professionellen Zwischenhandelsstrukturen (s.o.) erhöht also nicht nur die Transfer- sondern auch erheblich die Transaktionskosten.

Hingegen ist die ökologische Produktions- und Verarbeitungsqualität durch Gesetze, Kontrollinstitutionen und Ökoanbauverbände weitgehend abgesichert. Die Marktakteure haben daher das **ökomarketingspezifische Qualitätsproblem weitgehend unter Kontrolle**, so daß dieses keine Barriere für die Markterschließung darstellt. Es besteht aber weiterhin eine große Informations- und Vertrauenslücke beim Großteil der potentiellen Ökokonsumenten (siehe Kap. 2.2.2, 2.3, S. 52ff. und 5.1.3, S.115ff.).

Die **Rentabilitätsschwellenprobleme** (siehe Kap. 5.3.4, S.156ff.) bezüglich großer Marketinginvestitionen sowie koordinierender und absichernder Organisationsformen behindern die Umsetzung von Ökomarketing auf zwei Ebenen:

- Die **“Produktionsrentabilität“ des Marketingprojektes** muß erreicht werden, d.h. die Umsätze müssen großskalige, disproportionale Investitionen im Marketing finanzieren können.



- Die **“Organisationsformrentabilität“** muß erreicht werden, d.h. die Zusatzgewinne eines factorspezifischen Marketingprojektes müssen die erhöhten internen Koordinations- und Absicherungskosten decken können.

Ökomarketingvorhaben stagnieren vielfach aufgrund der nicht erreichbaren Rentabilitätsschwelle, wie Beispiele aus dem **ökologischen Regionalmarketing** gezeigt haben. Es ist wichtig, bei Regionalmarken auf einen genügend großen Beschaffungs- und Absatzmarkt zu achten. Bei einem kleinen Beschaffungsmarkt stellt sich der Zukauf von Produkten als Ausweg aus dem Beschaffungsproblem dar.

Von den **Produktgruppen werden Fleisch und Obst** am stärksten durch Rentabilitätsschwellen behindert. In der Rindfleischvermarktung müßte die Rentabilitätsschwelle auf Ebene der Marktstruktur und der Kommunikationspolitik überwunden werden, um eine Vermarktung im großen Stile in Gang zu setzen. Beim Obst kann die Produktmenge durch langfristige Investition in neue Plantagen gesteigert werden, was sich nur bei Absatzgarantien lohnen würde.

Der **Einfluß des menschlichen Faktors** (siehe Kap. 5.3.5.,164ff.) kann die investitionshehmende Wirkung der bisher aufgeführten Faktoren vielfach ausgleichen. Verbindliche **Geschäftsbeziehungen und Reputation** ermöglichen es, auch bei Faktorspezifität marktliche Koordinationsformen beizubehalten. Beziehungsfähigkeit und Beziehungsgestaltung wirken ausgleichend auf einseitig verteilte Faktorspezifität. Auch übereinstimmende Interessen und persönliche Präferenzen dämpfen den möglichen Opportunismus.

Der **mentale Faktor** ist darüber hinaus die Voraussetzung für das ernsthafte Engagement konventioneller Unternehmen im Ökomarketing. Neben den technischen Problemen ist die **mangelnde Risikobereitschaft** und die pessimistische Einschätzung des Ökomarktes die Ursache für das Scheitern an der Rentabilitätsschwelle. Risikobereitschaft und Optimismus beim Einstieg in den Ökomarkt sind die Voraussetzung, um die Einstiegsschwelle zu überwinden.

Für eine positive Investitionsentscheidung muß die Unternehmensleitung vom positiven Imageeffekt eines Ökomarketing für das Gesamtunternehmen und von positiven Entwicklungschancen dieses Produktsortimentes überzeugt sein. Eine positive Einstellung führt zu einem großen Engagement in der Ökoproduktvermarktung, und sie steigert die Risikobereitschaft im investiven Bereich. **Es ergibt sich eine positive Rückkopplung zwischen Einstellung und Erfolg im Ökomarketing im LEH.** Bei unternehmerischer Entschiedenheit ist Ökomarketing im Supermarkt trotz der Organisationsprobleme zumindest in relativ kleinen Märkten erfolgreich (siehe das Beispiel “Billa“ in Österreich Kap. 5.6, S.194ff.).

**Defensiv betriebene Ökomarketing-Strategien**, die nicht die zur Markterschließung erforderlichen Investitionen beinhalten, führen zu einem Kreislauf der negativen Vorerwartungen und Ergebnisse. Die mentale Sperre zeigt sich auch im Strategiedefizit im

Ökomarketing einiger großer Handelsketten. Psychologischen Faktoren kommt somit eine große Bedeutung für die erfolgreiche Durchführung von Ökomarketing zu.

Das **defensive Ökomarketing im konventionellen LEH** ist also durch **zwei Ursachenkomplexe** erklärbar:

- **Rationale Barrieren**, die aus den **Marktstrukturproblemen** und den transaktionskostentheoretisch begründbaren **Absicherungsproblemen** resultieren.
- **“Mentale“ Barrieren im Management**, die in mangelnder Risikobereitschaft, einer schlechten Markteinschätzung und Pessimismus begründet liegen.

### **Organisationsproblem als ökomarketingspezifische Barriere**

Nach HÜSER (1996, S.22) ist es aufgrund der besonderen Informations-, Vertrauens- und Anreizprobleme gerechtfertigt, einen speziellen Fachterminus “ökologisch orientiertes Marketing“ zu verwenden. Die empirischen Ergebnisse bestätigen, daß das **Organisationsproblem eine vierte ökomarketingspezifische Barriere** darstellt und daß sie aktuell am stärksten die Umsetzung einer offensiven Ökomarketingstrategie behindert (siehe Kap. 3.4, Abb. 3.5, S.87). Die Analyse der Ursachen des Organisationsproblems ergibt, **daß vor allem einige Unsicherheitsfaktoren als ökomarketingspezifisch anzusehen sind** (siehe auch Tabelle 5.3, S.155):

- **Beschaffungsproblem:** Die eingeschränkte Rohstoffbasis und die zweijährige Umstellungsdauer kann zu Versorgungsengpässen bei starkem Marktwachstum führen und dadurch eine Preis-Mengen-Spirale verursachen.
- Das **Kontrollproblem** bezüglich Vertrauenseigenschaft Ökoqualität resultiert aus der Informationsasymmetrie und bedingt einen hohen Kontrollbedarf durch Dritt-Institutionen. Das Kontrollproblem ist in Deutschland weitgehend gelöst.

Auch die **Strukturprobleme stellen ein ökomarketingspezifisches Problem dar**. Aufgrund der kleinteiligen Entstehungsgeschichte des Ökomarktes (Pfadabhängigkeit) werden mittelfristig zwei nicht kompatible Absatzsysteme existieren, was erhöhte Kosten zur Folge hat und die Überwindung von Rentabilitätsschwellen beim Einstieg in neue Absatzkanäle und Produktsortimente erschwert.

Die **anderen Faktoren** sind hingegen **allgemein der Dynamik eines sich neu entwickelnden Marktes** geschuldet und treten daher vermutlich häufig bei der Markteinführung von innovativen Leistungen und Produkten auf. So sind die Absicherungsprobleme aufgrund von **Faktorspezifität** und **unbekannter Marktentwicklung** eher als ein allgemeines Kennzeichen von Pionierphasen einzuschätzen. Allerdings ist die Faktorspezifität im Ökomarketing im Vergleich zum Marketing in den konventionellen Lebensmittelmärkten in vielen Bereichen erhöht.

## 6.2 Schlußfolgerungen zur optimalen Organisationsform

### 6.2.1 Investitionssicherheit durch einen Mix der Organisationsformen

Trotz hoher Faktorspezifität und Unsicherheiten werden **vertikale Integrationsmaßnahmen weit weniger zur Absicherung der Investitionen im Ökomarketing genutzt**, als von mir zu Beginn der empirischen Forschung erwartet wurde. Die Zusammenarbeit basiert meist auf freien Vereinbarungen und dauerhaften Geschäftsbeziehungen. Vertragsproduktion und Jahreskontrakte werden relativ häufig genutzt, stellen aber nur relativ schwache Absicherungsformen dar (siehe Kap. 5.4.2, S.177ff.).

Stagniert die Markterschließung aufgrund der geringen Bereitschaft zur vertikalen Integration über gemeinsames Eigentum oder Unternehmensfusionen? Diese Frage läßt sich nach den empirischen Befunden mit "Nein" beantworten (siehe Kap. 5.4 bis 5.6). Die Absicherung faktorspezifischer Investitionen ist zwar für die weitere Erschließung des Ökomarktes wichtig, aber die vertikale Integration stellt nur eine - besonders kostenintensive - mögliche Organisationsform dar. **Effiziente Absicherungsmechanismen für Investitionen in die Ökomarkterschließung können sowohl auf marktlichen wie vertikal integrierenden Organisationsformen basieren.**

Der einzelne Marktakteur ist in der Pionierphase häufig mit der Lösung der Organisationsaufgaben überfordert. Das **Beispiel Österreich** zeigt, daß ein **aufeinander abgestimmtes Handeln** notwendig ist, damit der Teufelskreis aus zu hoher Unsicherheit, zu geringen Umsätzen und mangelnden Investitionen durchbrochen wird (Kap. 5.6). Dazu wird eine verbindliche vertikale Zusammenarbeit eingegangen, die sich als **marktnah koordinierte strategische Allianz** bezeichnen läßt. Die Zusammenarbeit kann weitgehend marktkoordiniert durchgeführt werden, weil sich alle Akteure in Faktorspezifitäten begeben und dadurch gleichermaßen vom Gelingen des Gesamtprojektes abhängig sind. Absicherung ist dann vor allem eine Frage der ausgewogenen Investitionen in der Vermarktungskette. Diese vertikal abgestimmte Expansion des Ökomarketings benötigt aber gute (zentrale) Organisationsstrukturen und verbindliche Geschäftsbeziehungen sowie ein hohes Fach-Know-how im "Chain-Management" (Trienekens, Zuurbier, 2000).

Die Analyse der Organisationsform **Erzeugergemeinschaft** zeigt, daß sie im Ökomarketing vor allem in Pionierphasen der Markterschließung eine wichtige Rolle spielt. Nach dem Aufbau der Marktstrukturen verliert sie gegenüber marktlichen Koordinationsformen die meisten ihrer Vorteile und wird daher häufig durch andere Organisationsformen verdrängt. Eine staatliche Förderpolitik sollte daher nicht eine bestimmte Organisationsform subventionieren, sondern kreative Problemlösungen in der Reduktion von Unsicherheit bei Marketinginvestitionen unterstützen.

Nur bei hoher und länger anhaltender asymmetrischer Faktorspezifität und sehr großen Beschaffungsproblemen bedarf es zur Lösung von Absicherungsproblemen der **vertikalen Integration**. Aufgrund der hohen Kosten der vertikalen Integration ist dabei zu prüfen, ob nicht **partielle Unternehmensbeteiligungen** ausreichen. Vertikale

Integrationsmaßnahmen ergreifen Supermarktketten in großen Ländern mit starkem Marktwachstum bei sehr knappem Ökoangebot (siehe z.B. Großbritannien S.201).

Insgesamt sind nach den vorliegenden Ergebnissen **drei Strategien zur Überwindung der Absicherungs- und Organisationsbarriere** besonders geeignet:

- Die **wichtigste Strategie ist die symmetrische Entwicklung der Faktorspezifität** durch gemeinsam geplante Wachstumsschritte oder den Ausgleich von Faktorspezifität durch Nachfragespezifität oder Reputationskapital.
- Zur **Überwindung von Rentabilitätsschwellen in Pionierphasen** der Markterschließung können **hybride Kooperationsformen** zwischen Markt und Hierarchie beitragen. Dies können Erzeugergemeinschaften oder Zusammenschlüsse von Händlern oder Verarbeitern sein.
- Bei hohem Vorleistungsbedarf einer Marktseite gewährleistet eine **partielle vertikale** Integration, beispielsweise über Unternehmensbeteiligungen, eine effizientere Absicherung als die volle vertikale Integration, weil die Vorteile der Arbeitsteilung gewahrt bleiben.

Bei all diesen Strategien spielen die Geschäftsbeziehung und der Einfluß menschlicher Faktoren eine große Rolle für die erfolgreiche Umsetzung von Ökomarketingvorhaben. Außerdem kann Faktorspezifität durch die Diversifizierung der Handelskontakte reduziert werden, was aber besonders in der Pionierphase oft nicht realisierbar ist.

Positiv bei der Überwindung der Absicherungsproblematik in der Pionierphase wirken **Subventionen**, weil sie das Risiko von Preisnachteilen bei einseitig verteilter Faktorspezifität ausgleichen. Ein Beispiel sind die einseitigen Vorleistungen des ökologischen Landbaus in den 90er Jahren, die durch Subventionen verursacht und ermöglicht wurden und die die Ressourcenbasis für den ersten Expansionsschub im LEH darstellten.

Die Lösung des Organisationsproblems wurde in den Arbeitshypothesen als Entscheidung zwischen Markt und Hierarchie dargestellt (siehe Kap. 3.4, Abb. 3.5, S.83). Die eben angestellten Überlegungen zeigen, daß ein **Mix von Absicherungsstrategien** empfehlenswert ist. Dabei geht die **Tendenz zu marktlichen Koordinationsformen**, denn die Absicherung durch nichtvertragliche Mechanismen ist im Ökomarketing und vermutlich im Marketing allgemein sehr erfolgreich (siehe Kap. 5.4.1, S.173ff.). Marktnahe Organisationsformen sind kostensparender, und es kann der Grundsatz von WILLIAMSON bestätigt werden, daß stets von der marktlichen Koordination aus zu denken ist und vertikale Integration durch Absicherungsprobleme begründet sein muß (siehe Kap. 2.1.2, S.21). Marktnahe Organisationsformen soll aber nicht heißen, daß keine verbindliche Vorabstimmung von Produktion, Verarbeitung und Vermarktung erforderlich ist. Ganz im Gegenteil: **koordinierende Strukturen** und zentrale Ansprechpartner sind eine unerlässliche Voraussetzung, um die Marktstrukturprobleme im Ökomarkt zu überwinden. Aber sie müssen nicht durch vertikale Integration eingebunden sein.

## 6.2.2 Lebenszyklus der Organisationsformen und funktionale Äquivalente

Aufgrund der Analyse der Entwicklung von Erzeugergemeinschaften (Kap. 5.5.2, S.184) wurde die Hypothese aufgestellt, daß es einen **Lebenszyklus der Organisationsformen** gibt, der von vertikaler Integration hin zu marktlicher Koordination führt. Ursache sind die sich ändernden Rahmenbedingungen am Markt, vor allem das Auftreten neuer Anbieter und Nachfrager, das die Faktorspezifität reduziert. Allgemein führen veränderte Marktbedingungen zu veränderten Organisationsformen. Zu Beginn der Markterschließung und damit zu Beginn des Produktlebenszyklus herrschen meistens hohe Faktorspezifität und hohe Unsicherheit, was einen hohen Absicherungsbedarf zur Folge hat. Bei fortgeschrittener Marktreife verringern sich die kritischen Transaktionsdimensionen und damit die Absicherungsprobleme. Der Lebenszyklus der Organisationsformen führt nicht einfach von vertikaler Integration hin zur Marktkoordination, weil Faktorspezifität nicht nur durch vertikale Integration abgesichert werden kann, sondern häufig kostengünstigere Absicherungsmechanismen zur Verfügung stehen (siehe Kap. 5.4 "Absicherungsformen", S.172ff.). Deswegen führt er vielmehr von einer Vielzahl möglicher Absicherungsformen hin zur marktlichen Koordination. Es ist also nicht in jeder Pionierphase einer Markterschließung vertikale Integration erforderlich.

### Funktionale Äquivalente

Zur Beschreibung der Ursachen dieses Lebenszyklus ist eine monokausale Ableitung der optimalen Organisationsform als Funktion der Faktorspezifität nicht hinreichend (dargestellt in Abb. 2.4 in Kap. 2.1.4, S.32). Eine solche Graphik verdeckt den wahren Sachverhalt, der durch die Existenz und das Funktionieren verschiedener Organisationsformen bei ähnlicher Marktsituation, insbesondere ähnlicher Faktorspezifität gekennzeichnet ist. Die Komplexität der Einflußgrößen auf die Organisationsformwahl spiegelt sich in der Existenz funktionaler Äquivalente wieder. Eine differenzierte Beschreibung würde vermutlich häufig ergeben, daß sich die Ausprägung der Transaktionsdimensionen eben doch in entscheidendem Maße voneinander unterscheiden. Versuchte man die Organisationsform auf einen Parameter oder Indikator zurückzuführen, müßte dieser zumindest eine Mischfunktion aus Asymmetrie der Faktorspezifität und den sie ausgleichenden Faktoren wie Reputation und Nachfragespezifität darstellen, und er würde dann noch immer nicht die divergierenden Unsicherheitszustände berücksichtigen.

Es sprechen aber auch Argumente für die Existenz "echter" funktionaler Äquivalente, was bedeutet, daß für eine Situation keine trennscharf abgrenzbare Vorzüglichkeit einer Organisationsform vorliegt. **Echte funktionale Äquivalente** treten zum einen auf, weil die **Wechselkosten** von einer Organisationsform aufgrund von **Pfadabhängigkeiten** zur ändern zu hoch wären, jedenfalls höher als die eingesparten Transaktionskosten. Die Pfadabhängigkeit besteht, weil in der Wirklichkeit selten eine völlig freie Organisationsformwahl vorkommt. Zum anderen basieren die funktionalen Äquivalente auf **persönlichen Präferenzen** und Fähigkeiten der Unternehmer und Geschäftsführer.

Es ist auch möglich, daß es sich beim Vorliegen funktionaler Äquivalente nur um einen **mittelfristigen Effekt** handelt und sich langfristig die an die Transaktionsbedingungen angepaßten Organisationsformen im Markt durchsetzen. Diese Vermutung basiert auf der Analyse der Entwicklung bei den Erzeugergemeinschaften, die sich einem zunehmenden institutionellen Wettbewerb ausgesetzt sehen.

### **Praxisbeispiel für konkurrierende Organisationsformen im selben Marktsegment**

Das Thema funktionale Äquivalente wird abschließend anhand eines eigenen Beispiels aus der Verarbeitung und Vermarktung von **Molkereiprodukten** (EZG I.16 und GH I.17) diskutiert. Das Vergleichspaar differierender Organisationsformen weist ein **ähnliches Produktsegment und eine ähnliche Kundenstruktur** auf. Aber in einem Fall ist die Organisationsform die der genossenschaftlichen Erzeugergemeinschaft und im anderen Fall die des privaten Großhandelsunternehmens in der Rechtsform der GmbH. In beiden Fällen handelt es sich um erfolgreiche, wachsende Unternehmen mit überdurchschnittlich engagierten und kreativen Persönlichkeiten in der Leitungsposition.

**Beide Unternehmen sind an ähnlichen Standorten angesiedelt und können mit einer Vielzahl von Käsereien und Molkereien zusammenarbeiten.** Die Konkurrenz auf dem Verarbeitungssektor für ökologische Molkereiprodukte wird als hoch bezeichnet. Mit zunehmender Marktstufe sinkt bei Ökomilch die Faktorspezifität (siehe Kap. 5.3.1.2, S.136). Somit ist es für das auf Bündelung und Vertrieb von Molkereiprodukten spezialisierte Großhandelsunternehmen (GH I.17) vorteilhaft, seine Geschäftskontakte relativ frei über marktliche Koordination zu gestalten. Aus Sicht der Ökomilcherzeuger ist die Faktorspezifität höher, und es mag für sie darum interessanter sein, vertikale Integration über eine Erzeugergemeinschaft (EZG I.16) anzustreben. Die Absicherungsbedürfnisse sind hier auf den verschiedenen Ebenen von Produktion und Vermarktung verschieden groß.

Beide Unternehmen bedienen ähnliche Absatzmärkte. Der etwa zehnmal größere Mengenumsatz des privatwirtschaftlichen Unternehmens deutet darauf hin, daß die **stärker marktlich ausgerichteten Organisationsform bessere Wachstumschancen** hatte. Zumindest hat sie geringere Transaktionskosten, weil sie sich nicht mit den Interessen der Ökomilcherzeuger abstimmen muß und ihre Mengen und Qualitäten aus einer Großzahl von Molkereiverarbeitungsbetrieben relativ frei auswählen kann. Das regional verfügbare Ökomilchangebot läßt eine Knappheit mittelfristig nicht befürchten.

Die marktlich ausgerichtete Organisationsform über den privaten Großhandel wäre demnach in diesem Fall die effizientere Koordinationsform. Aufgrund der verschiedenen Betroffenheit der Marktstufen von Faktorspezifität und Mengenüberschuß besteht aber je nach Marktstufe ein anderer Absicherungsbedarf. Aus Sicht der faktorspezifisch am stärksten eingebundenen Ökolandwirte hat die Absicherung der Transaktion durch eine Erzeugergemeinschaft ihre Berechtigung. Somit würde es sich nur um scheinbare funk-

tionale Äquivalente handeln, denn die Transaktionsdimensionen sind trotz des gleichen Marktsegments und der fast gleichen Produktpalette verschieden ausgeprägt.

Die Faktorspezifität auf der Stufe der Landwirtschaft kann aber auch durch symmetrische Faktorspezifität auf der abnehmenden Seite ausgeglichen werden. Dann würde es sich um **pfad- oder präferenzbedingte funktionale Äquivalente** handeln. Die Aussagen des Leiters der Erzeugergemeinschaft (EZG I.16) bestätigen seine persönliche Präferenz für die kollektive Organisationsform des Erzeugerzusammenschlusses. Bei seinen Gesellschaftern, den milchproduzierenden Betrieben, ist es vermutlich ähnlich.

### 6.3 Skizze einer Entscheidungshilfe für die Praxis

Die Entwicklung einer Entscheidungshilfe kann nur skizziert werden, weil eine praxisreife Ausformulierung einen eigenen umfangreichen Arbeitsschritt darstellen würde, und eine präzisere Handlungsanleitung der praktischen Erprobung bedürfte. Außerdem sind die **Entscheidungssituationen fallspezifisch**, so daß genau vordefinierte Kategorien nur selten direkt von einem Fall auf den anderen übertragen werden können. Es ist also fraglich, inwieweit überhaupt ein "Standardverfahren" entwickelt werden kann. **Die im folgenden vorgestellte Vorgehensweise und Checkliste ist ein Beitrag zur rationalen Entscheidungsfindung in einer komplexen Situation.** Sie bietet kein eindeutiges Lösungsverfahren, sondern sie strukturiert die Analyse von Organisationsproblemen. Die Checkliste liefert die Analysekriterien zur Untersuchung der Organisationserfordernisse in einem Marketingprojekt. Zum Verständnis des folgenden Kapitels ist die Kenntnis der vorliegenden Arbeit unerlässlich, weil es stichpunktartig verfaßt ist.

#### Vorarbeit

Als Vorarbeit der Organisationsproblemanalyse sollte geprüft worden sein, ob ein ungenutztes Marktpotential vorliegt. Zweitens ist zu klären, welche Schritte im Ökomarketing bislang vorgenommen wurden (siehe Abbildung 2.10, S.66) und ob Defizite in der Umsetzung von Marketingpolitiken das Marktwachstum behindert haben. Diese Vorarbeiten gehören zu den Aufgaben der Marktforschung und der Marketingkonzeption (Fachliteratur zur Konsumentenforschung und Konzeption von Ökomarketing siehe Kap. 1.2.1, S.7).

Kommt es nicht zur Umsetzung der erforderlichen Ökomarketing-Maßnahmen, obwohl das Know-how vorhanden ist, liegt vermutlich ein Organisationsproblem aufgrund von Absicherungsproblemen vor. Dann gilt es die Erklärungsfaktoren des Organisationsproblems mittels der im folgenden vorgestellten Checkliste zu analysieren. (Zur Übersicht der Erklärungsfaktoren siehe Abbildung 3.2: Theoretischer Bezugsrahmen der Organisationsformwahl, S.71.)

### **Checkliste der Transaktionsdimensionen**

Zur Analyse der Transaktionsdimensionen können als Arbeitsgrundlage die Tabelle 2.2 (S.29), Tabelle 3.2 (S.73), Tabelle 5.3 (S.155) genutzt werden. Aus den Vorarbeiten für die Experteninterviews (Interviewleitfaden, siehe Anhang 3, S.249) und den Ergebnissen der empirischen Auswertung lassen sich folgende Fragen als Bestandteil eines allgemein anwendbaren Untersuchungsdesigns zur Organisationsformproblematik ableiten:

#### **Faktorspezifität** (siehe Kap. 5.3.1, S.129)

Wie sind die mit dem Marketingvorhaben verbundenen Investitionen zu charakterisieren?

- Welche Leistungen, Produktgruppen, Verarbeitungsgrade werden benötigt?
- Sind die notwendigen Investitionen speziell auf das Marketingprojekt ausgerichtet, d.h. nur für einen "technischen" Verwendungszweck einsetzbar?
- Oder sind sie auch faktorspezifisch, weil die Zahl der (potentiellen) Transaktionspartner klein ist?
- Wie hoch wären die Wechselkosten zu einem alternativen Transaktionspartner?
- Wie ist die Faktorspezifität zwischen den Transaktionsparteien verteilt? Und wie ist die Faktorspezifität längs der Vermarktungskette verteilt?
- Gibt es ausgleichende Faktoren (Reputation, Nachfragespezifität, gemeinsame Interessen)?
- Gesamteinschätzung: Kann man bei marktlicher Koordination mit dem Marketingvorhaben in die Opportunismusfalle geraten?

#### **Unsicherheit**

Eine Übersicht der Unsicherheitsfaktoren im Ökomarketing bietet die Tabelle 5.3 (Kap. 5.3.3, S.155). Es ist zu untersuchen, welche Arten von Unsicherheit auftreten und ob es sich um Absicherungs-, Versicherungs- oder Kontrollprobleme handelt. Daraus kann abgeleitet werden, welches die adäquaten Absicherungsmöglichkeiten sind.

#### **Externe Unsicherheit** (siehe Kap. 5.3.2, S.138)

- Ressourcendefizit oder Überangebot (akut oder potentiell)?
- Alternative Bezugs- oder Absatzmärkte?
- Ist eine Preis-Mengen-Spirale, d.h. eine unelastische Preisreaktion möglich?

#### **Interne Unsicherheit** (siehe Kap. 5.3.3, S.148)

- Informationsasymmetrie bezüglich der Zuverlässigkeit, Opportunismusbereitschaft und Leistungsfähigkeit potentieller Marktpartner?
- Informationsasymmetrie bezüglich der verborgenen Qualitätseigenschaften?



### **Rentabilitätsschwelle** (siehe Kap. 5.3.4, S.156)

Untersuchung der Frage, ob, wann und unter welchen Voraussetzungen ein Marketingprojekt einen Gewinn erwirtschaften wird. Dabei ist insbesondere bei Absicherungsproblemen zu prüfen, ob das Marketingprojekt die Kosten einer vertikalen Integration oder anderer Sicherungsmaßnahmen erwirtschaften kann, bzw. binnen welchem Zeitraum und unter welchen Voraussetzungen die Rentabilität erreicht werden kann.

- Wie ist das Umsatzpotential des Marketingprojektes? (und unter welchen Rahmenbedingungen?)
- Wie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit? Welche Unsicherheitsfaktoren gefährden den Erfolg?
- Welche Unsicherheiten / Risikokosten müssen kalkuliert werden?
- Fristigkeit: Binnen welchem Zeitraum kann bei günstiger / mittlerer / ungünstiger Entwicklung der Umsätze die Rentabilitätsschwelle erreicht werden?

### **Rentabilitätsschwelle der Organisationsform (Häufigkeit der Nutzung)**

- Welche Kosten entstehen durch die Organisationsform?
- Ist der Vergleich von Projektgewinn und Organisationskosten, d.h. der “Zweite Tradeoff“ (siehe Kap. 2.1.4, Abb. 2.8, S.37) positiv?

### **Rentabilitätsschwelle des Marketingvorhabens**

- Welche Investitionskosten sind mit dem Marketingprojekt verbunden?
- Übersteigen die (zusätzlichen) Umsätze diese Investitionskosten und wie fällt der Kosten-Nutzen-Vergleich mit weniger factorspezifischen Marketinglösungen aus?

### **Menschlicher Faktor**

Beurteilung der eigenen Einstellung und der des Transaktionspartners:

- Wie ist das persönliche Engagement, die Entschiedenheit und das Interesse des Transaktionspartners am Ökomarketing?
- Welchen Stellenwert hat das Ökomarketing in einem Unternehmen? Resultieren daraus Probleme des Transaktionspartners in seinem Unternehmen?
- Welche Verbindlichkeit besteht in der Geschäftsbeziehung / wie ist die Transaktionsatmosphäre?
- Wie sind die charakterlichen Eigenschaften (z.B. Opportunismusbereitschaft, Beziehungsfähigkeit, Flexibilität beim Umgang mit Problemen)?
- Risikobereitschaft und Bereitschaft zu einem längerfristigen Engagement?

## Marktstruktur

Die Probleme auf der technisch-infrastrukturellen Ebene des Marketingvorhabens wie die Verarbeitung, Lagerung und Transport, also die Abstimmung von Zeiten, Mengen und Qualitäten und andere aktionsorientierte Handelsfunktionen (siehe Lerchenmüller 1995, S.51) sind zu untersuchen.

- Ist der Bedarf großer Unternehmen gedeckt?
- Ist der Bedarf kleiner Unternehmen gedeckt?
- Können zusätzliche Nachfrager bedient werden?
- Gibt es Dienstleistungsangebote von der Marketingidee bis zur Umsetzung?
- Wo bestehen Lücken in der Bedienung von spezifischen Kundenbedürfnissen?  
Z.B.: wird der Mengenbedarf eines Produkts ganzjährig gewährleistet für den Absatz über den LEH bzw. über den mehrstufigen Naturkost-Einzelhandel?
- Welche Schritte müssen unternommen und welche Akteure müssen aktiviert werden, damit große /kleine Strukturen bedarfsgerecht versorgt werden können?

## Welche Probleme sind dauerhaft mit dem Ökomarketing verbunden?

- Dauerhafte Probleme aufgrund der Eigenschaften ökologischer Produkte?
- Zeitweise auftretende Probleme aufgrund der dynamischen, aber unsicheren Wachstumsprozesse?
- In welcher Phase des Produkt- und Organisationsform-Lebenszyklus befindet sich das anvisierte Marktsegment?

## Wahl möglicher Absicherungsformen

Die Tabelle 5.3: Übersicht der Unsicherheitsfaktoren im Ökomarketing" (Kap. 5.4, S.171) bietet einen **Wahlpool möglicher Absicherungsformen**. Aus der Beschreibung der Transaktionsdimensionen kann aber nicht in additiver Weise auf den Vor- oder Nachteil einer Organisationsform geschlossen werden (siehe Kritik am Verfahren der Rating-skalen im Kap. 3.4, S.84).

Dennoch stellt die Einschätzung entsprechend des "**Wahlschemas zum Markt-Hierarchie-Paradigma**" (Tabelle 2.2 in Kap. 2.1.3, S.29) und der analog gegliederten Übersicht der Arbeitshypothesen (Tabelle 3.2 in Kap. 3.3, S.73) eine Hilfe für den Entscheidungsvorgang dar. **Allerdings müssen die Einzelfaktoren qualitativ gewichtet werden.** In der Abwägung muß Punkt für Punkt überprüft werden, ob eine Organisationsform die mit einer Transaktionsdimension verbundenen Probleme lösen kann. Die Abwägung ist auch aus der subjektiven Sicht eines Akteurs vorzunehmen, weil die Transaktionsdimensionen je nach Marktstufe verschieden beurteilt werden. Dabei sollten auch persönliche Präferenzen und Vorerfahrungen der Akteure berücksichtigt werden.

## 6.4 Prinzipien einer rationalen staatlichen Förderung

Staatliche Förderung sollte dazu beitragen, Organisationsbarrieren zu überwinden. **Die Förderung sollte nicht an einer Organisationsform (z.B. Erzeugergemeinschaft) festgemacht werden**, sondern auch offen für flexible, verwaltungsschlanke, marktlich orientierte, privatwirtschaftliche und kooperative Lösungen sein. **Förderrichtlinien** sind folglich **am Transaktionsproblem zu orientieren**, das durch die Ausprägung der **Transaktionsfaktoren** (Faktorspezifität, ex- und interne Unsicherheit, Rentabilitätsschwelle Transaktionsfrequenz und menschlicher Faktor) beschrieben wird. Bei der Formulierung kann der eben beschriebene Ansatz für eine Entscheidungshilfe verwendet werden. Darüber hinaus sind Anreize für innovatives unternehmerisches Handeln erforderlich, weil der Erfolg von Ökomarketing in konventionellen Marktkanälen wesentlich durch den unternehmerischen Willen bestimmt wird.

Als Resultat der dargestellten Ergebnisse und Überlegungen ergibt sich folgendes **Leitbild einer effizienten Organisation am Ökomarkt**:

Ökomarketing erfordert einen hohen Abstimmungsbedarf und stellt hohe Anforderungen an die Qualitätssicherung. Zur Lösung des Mengen- oder Ressourcenproblems bei großen Marketingprojekten bedarf es eines längerfristigen Planungshorizonts.

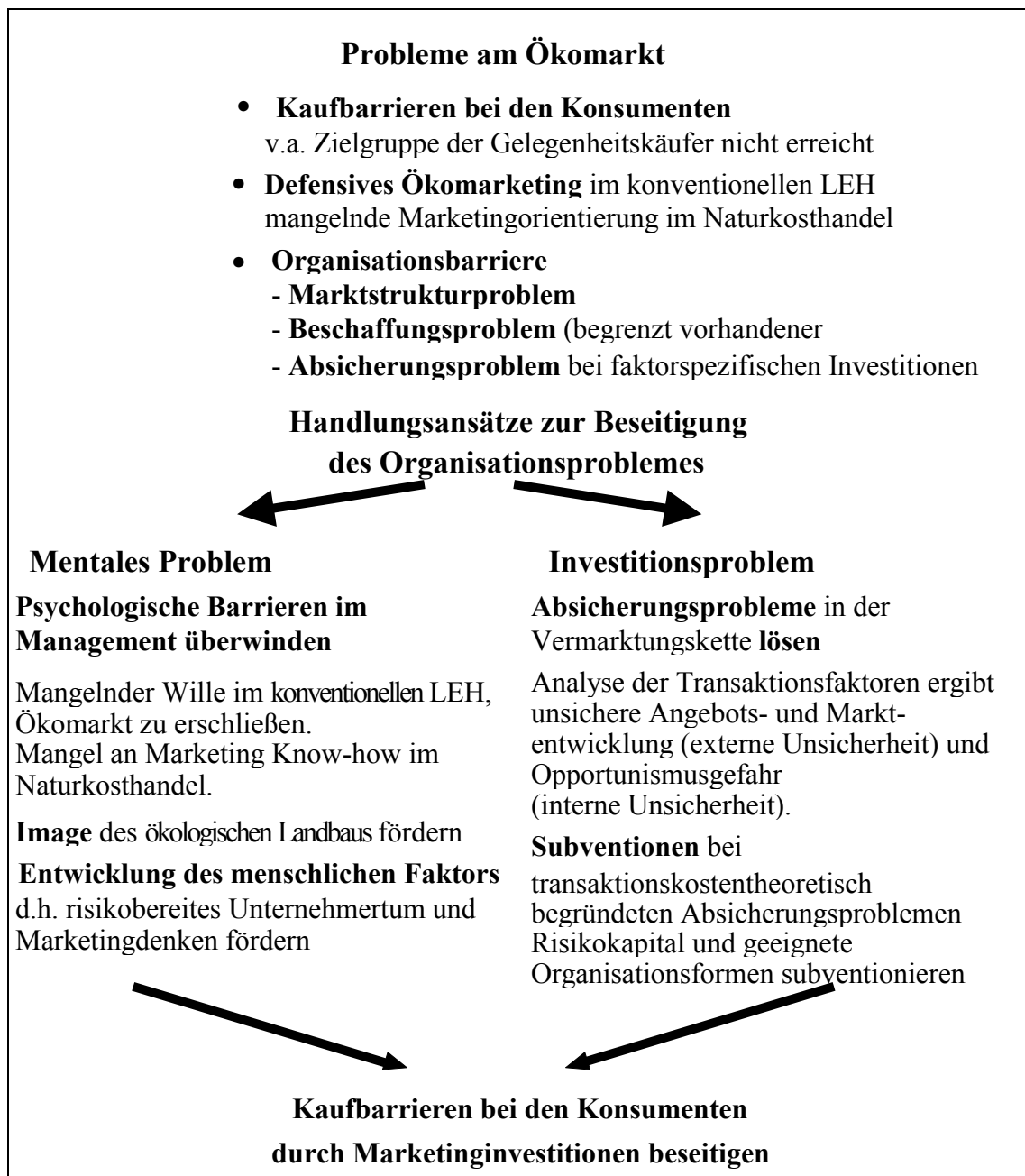
Zur offensiven Markterschließung sind verbindliche, langfristig angelegte Geschäftsbeziehungen oder vertikale Kooperationen erforderlich, die sich auch als strategische Allianzen auf der Basis von Interessenübereinstimmung bezeichnen lassen. Innerhalb der vertikalen Kooperation in der strategischen Allianz erfolgt eine Know-how-Spezialisierung auf die originären Aufgaben der jeweiligen Erzeugungs-, Verarbeitungs- oder Vermarktungsstufe. Dies ermöglicht die Ausschöpfung der arbeitsteiligen Spezialisierungsvorteile. Vertikale Integration über gemeinsames Eigentum erfolgt nur, wenn sie zu Absicherungszwecken unabdingbar ist (siehe Kap. 6.2, S.209)

### **Ansatzpunkte für die Reduzierung der Organisationsprobleme**

Zwei Wege sind erkennbar, um die Lösung der Organisationsprobleme durch staatliche Maßnahmen zu unterstützen und damit die Ökomarkterschließung voranzubringen. Abbildung 6.2 zeigt, daß man am **Investitionsproblem, also an der Absicherungsproblematik** oder an der **mentalene Barriere**, d.h. psychologischen Vorbehalten auf der Managementebene ansetzen kann (vergleiche auch Kap. 6.1, S.207).

Staatliche **Beihilfen für Risikoinvestitionen und geeignete Organisationsformen** würden die Absicherungsprobleme in der Vermarktungskette mindern. Voraussetzung für die Vergabe solcher Subventionen muß aber das Vorliegen transaktionskostentheoretisch begründeter Absicherungsprobleme sein. Absicherungsprobleme resultieren aus der unsicheren Angebots- und Marktentwicklung (externe Unsicherheit) und der Opportunismusgefahr aufgrund von Faktorspezifität und Informationsasymmetrie (interne

Unsicherheit) (siehe Fazit zum Organisationsproblem Kap. 6.1, S.203ff.).



**Abbildung 6.2: Handlungsansätze zur Beseitigung des Organisationsproblems**

Der zweite Weg zur Bekämpfung der Organisationsbarriere bezieht sich auf die **Beseitigung mentaler Probleme**, die vor allem auf der mangelnden Entschiedenheit im konventionellen LEH beruhen, ernsthaft den Ökomarkt zu erschließen. Ein gewichtiges Argument für das Engagement des konventionellen LEH im Ökomarketing ist der **Imageeffekt für eine Handelskette** und die damit mögliche Qualitätsführerschaft am Lebensmittelmarkt (siehe Kap. 5.1.2, S.108ff.).

Der mögliche Imageeffekt hängt von den Investitionen in die **Kommunikationspolitik** ab. Auf Ebene der Konsumenten behindern die Informations- und Vertrauensdefizite einen höheren Ökokonsum in Deutschland (siehe Kap. 2.3, S.57ff. und Kap. 5.1.3, S.115ff.). Ein "kostenloser" Beitrag zu einem großen Imageeffekt könnte in der **öffentlichen "moralischen" Unterstützung des ökologischen Landbaus in Deutschland durch Regierungsvertreter und Parteien sein**. Gilt Ökomarketing als ein Imagefaktor in gesellschaftlich anerkannten Kreisen, wird dies voraussichtlich Auswirkungen auf unternehmerische Entscheidungen haben, indem die psychologischen Barrieren im Management verringert werden. Die öffentlich bekundete Sympathie für den ökologischen Landbau kann die Entwicklung des menschlichen Faktors durch einen Wertewandel fördern.

Auch die **Nichtanwendung von ökomarketingspezifischem Know-how** beruht auf einem mentalen Problem. Dies betrifft nach Aussagen von Praktikern insbesondere den Naturkostfachhandel. Aber auch der LEH hat in der Umsetzung von Ökomarketing und allgemein von Premiumkonzepten bislang wenig Erfahrung gesammelt und zu wenig in Know-how investiert. **Der konventionelle Lebensmittelhandel ist in Deutschland sehr stark auf preisaggressive Strategien fixiert**. Der ruinöse Preiswettbewerb mit den Discountern kann für die Supermarktketten als eine Problemlösungsstrategie bezeichnet werden, bei der **die versuchte Lösung das Hauptproblem darstellt**<sup>23</sup>.

### **Fördermaßnahmen zur Lösung der Organisationsprobleme im Ökomarketing**

Ein umfassender Maßnahmenkatalog würde den Rahmen meiner Arbeit sprengen. Zur Umsetzung der transaktionskostentheoretischen Erkenntnisse im (Öko-) Marketing in staatliches Handeln besteht daher ein Forschungsbedarf. Bei der Entscheidung über die Vergabe von Subventionen zur Lösung von Organisationsproblemen sollten zuerst die Transaktionssituation in einem Marketingprojekt zu untersucht werden, um zu prüfen, ob ein Marktversagen droht. Darüber hinaus sollten Fördermaßnahmen auch unabhängig von der Unternehmensgröße ergriffen werden, wenn damit keine monopolistische Situation verbunden ist. Die folgenden Beispiele für konkrete Maßnahmen zeigen, wie eine Förderpolitik gestaltet werden könnte, die den Erkenntnissen meiner Arbeit Rechnung trägt.

---

<sup>23</sup> Nach WATZLAWICK et al. (1974) stellt in einer solchen Situation erst das Überwinden der bisher befolgten Verhaltensweisen oder Regeln eine wirkliche Problemlösungsmöglichkeit dar. Dies wird als Problemlösung zweiter Ordnung bezeichnet. Ein Abweichen von dieser Fixierung auf die Konkurrenz mit den Discountanbietern könnte demnach für die Supermarktketten den Übergang zu einer wirklichen Problemlösung, nämlich dem Ausstieg aus dem Preiswettbewerb und dem Übergang zur Qualitätsstrategie, ermöglichen.

### **Fördermaßnahmen im Bereich Strukturprobleme**

Institutionelle Förderung für Unternehmen, die

- die Koordination, Qualitätsüberwachung und Bündelung großer Bedarfsmengen für große Handelsstrukturen leisten können,
- die kostengünstige (Mit-) Nutzung bestehender Verarbeitungs- und Logistikstrukturen organisieren (das ist sehr viel günstiger als die Errichtung separater Infrastrukturen wie Ökomolkereien oder -schlachthäuser).

### **Fördermaßnahmen im Bereich Beschaffungsprobleme (Ressourcenproblem)**

- Prioritär die Produktion im Defizitbereich Obst und Gemüse fördern.
- Vorausschauend Anreize für Landwirtschaft zur Umstellung auf ökologischen Landbau geben, um zukünftiges Marktwachstum bedienen zu können.

### **Fördermaßnahmen im Bereich Absicherungsprobleme**

**Der Staat sollte Absicherungsmaßnahmen nur fördern, wenn die Transaktionsdimensionen ein einzelbetrieblich nicht lösbares Absicherungsproblem anzeigen, also Marktversagen droht** (siehe Kap. 6.3 “Checkliste“, S.212). Besonders schwerwiegend ist eine über längere Zeitfristen asymmetrisch verteilte Faktorspezifität.

Bei institutioneller Förderung sollte der Zweck, nämlich die Absicherung der faktorspezifischer und unsicherer Transaktionen vor Opportunismus im Vordergrund stehen und nicht eine bestimmte Organisationsform. Der Institutionenwettbewerb der Organisationsformen soll durch die Förderung gefördert und nicht verzerrt werden. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, daß in den meisten Fällen sind transaktionskostengünstigere Lösungen als die vertikale Unternehmensintegration möglich sind.

### **Konkrete Fördermöglichkeiten bei Absicherungsproblemen wären:**

- Verhandlungs- und Konsensfindungskosten (Moderation von Verhandlungen durch externe Experten, Beratungskosten, Fachgutachten etc.) und
- Koordination und Absatzvermittlung als Serviceangebote mittelfristig bis zur Marktreife bezuschussen;
- das Investitionsrisiko für faktorspezifische Marketing-, Logistik- oder Produktionsinvestitionen (auch in Know-how) durch **Faktorsubventionen** reduzieren (z.B. wirkt die Umstellungsprämie auf ökologischen Landbau risikosenkend),
- bei asymmetrisch verteilter Faktorspezifität und großen Beschaffungsproblemen zeitbegrenzte Zuschüsse für Organisationskosten bei:
  - wechselseitigen partiellen Beteiligungen
  - der Gründung von gemeinsamen Tochterunternehmen
  - vertikaler Unternehmensintegration, z.B. über Erzeugergemeinschaften.

## 6.5 Schlußfolgerungen für die Wissenschaft

Der in der Arbeit beschriebene **transaktionskostentheoretisch begründete Ansatz** eignet sich für die Analyse von Organisationsproblemen entlang der Vermarktungskette (siehe Abbildung 3.4, S.83) und erweitert das Instrumentarium des Marketingmanagements. Er liefert Analyse Kriterien für die Investitionssicherheit und -absicherung in spezifischen und innovativen Marketingbereichen und ist somit über das Ökomarketing hinaus anwendbar. Durch die gewählte Herangehensweise rückt das **Transaktionsproblem und nicht der institutionelle Lösungsweg in den Mittelpunkt** der Aufmerksamkeit. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, eine größere Vielfalt von Organisationsformen zu erfassen und somit flexible und kreative Lösungsmöglichkeiten für Umsetzungsprobleme im Marketing aufgrund von Faktorspezifität und Unsicherheit zu finden.

Die Arbeit vermittelt **konkrete Informationen zur Ausprägung der Transaktionsdimensionen und Organisationsformen im Ökomarketing**. Als eigenen Beitrag zur **Theorieentwicklung** bewerte ich die genaue Unterscheidung von speziellen und faktorspezifischen Investitionen, die differenzierte Analyse des Faktors Unsicherheit, die Beschreibung des Rentabilitätsschwellenproblems der Organisationsform (Faktor Häufigkeit) und die Ergänzung durch das Rentabilitätsschwellenproblem des Marketingprojekts als solches. Die Wirkung des menschlichen Faktors könnte auch unter den Transaktionsdimensionen Faktorspezifität und Unsicherheit eingeordnet werden. Mir ist es aber wichtig, den großen Einfluß menschlichen Handelns gesondert zu berücksichtigen, um nicht dem Irrtum zu verfallen, daß eine quasi automatische Folge von Ausprägung der Transaktionsdimensionen und Organisationsformwahl vorliegt. Die verschiedenen menschlichen Präferenzen und die Pfadabhängigkeiten beschränken die Wirkung des von mir beschriebenen Lebenszyklus der Organisationsform, der ähnlich dem Produktlebenszyklus eine idealtypische Abfolge der Organisationsformen beschreibt. Außerdem begründen differierende menschliche Präferenzen in Kombination mit den Pfadabhängigkeiten von Organisationsformen die Existenz funktionaler Äquivalente.

### Grenzen der Institutionen- und Transaktionskostentheorie

Der große Einfluß individueller Entscheidungen weist auf die Grenzen der Institutionen- und Transaktionskostentheorie bei der Vorhersage der realen Organisationsformwahl hin (siehe Kritik in Kap. 2.1.6, S.43 und zum menschlichen Faktor Kap. 5.3.5, S.164). Es ist häufig nicht objektiv unterscheidbar, ob die in der Realität vorgefundenen Phänomene in den persönlichen Eigenschaften und Präferenzen der beteiligten Individuen oder in verallgemeinerbaren institutionellen Faktoren begründet sind. Letztlich kann der menschliche Wille, der "mentale Faktor", die institutionellen Nachteile und Schranken sehr oft überwinden. Das bedeutet, Ökomarketing kann auch bei nicht optimaler Organisationsformwahl erfolgreich sein. Aber bei einer den Transaktionsdimensionen entsprechenden Organisationsformwahl wäre es erfolgreicher oder effizienter, was die Verwertung der eingesetzten Mittel betrifft.

## **Forschungsbedarf**

Der empirische Teil meiner Arbeit diente der Konkretisierung und Differenzierung des theoretischen Bezugsrahmens und der Arbeitshypothesen in einem explorativen Forschungsprozeß. Eine **weitere Prüfung der Transaktionsdimensionen durch Arbeiten zu Teilbereichen des Ökomarktes** oder die Anwendung des Analyseinstrumentariums in Fallstudien zu konkreten Marketingvorhaben würde helfen, das Wissen abzusichern und Innovationen im Bereich der Organisationsformen zu entwickeln.

Einen für die Weiterentwicklung des ökologischen Landbaus wichtigen Teilbereich stellt die Untersuchung der Probleme bei der **Erschließung des Ökofleischmarktes** dar. Ökologisches Rindfleisch muß zum großen Teil konventionell vermarktet werden, obwohl ein großes Nachfragepotential für Ökofleisch zu vermuten ist. Ist das ein Organisationsproblem oder fehlt noch der geeignete Ökomarketingmix?

## **Entwicklung einer Entscheidungshilfe für die Organisationsformwahl**

Das methodische Vorgehen bei der fallspezifischen Ausarbeitung von Checklisten für die Beratungssituation und die Überprüfung von transaktionskostentheoretisch basierten Entscheidungshilfen in der Praxis stellen weitere zukünftige Forschungsprojekte dar. Die inhaltlichen Eckpunkte für die Analyse von Entscheidungssituationen sind durch meine Arbeit strukturiert und konkretisiert worden (siehe Kap. 6.3, S.212). Sie können die Basis für eine Analysemethode darstellen.

Beispiele für die **Operationalisierung der Entscheidungssituation** bei Organisationsproblemen per Ratingskalen geben die Arbeiten von FISCHER (1993) zum Thema Distributionsaufgaben; SCHNEIDER et al. (1994) zum Thema Make-or-Buy in industriellen Produktionsketten und SCHWENZOW (1998) zum Thema Managementaufgaben in Gartenbaubetrieben. Die Auswahl und Formulierung der Fragen zu den Ratingskalen und die "Addition der Faktoren" ist allerdings häufig nicht hinreichend nachvollziehbar. Diese Probleme werden durch die scheinbare Exaktheit der Bewertungsskalen verdeckt. Hier liegt auch ein Forschungsdefizit vor.

Es ist allerdings **fraglich, ob überhaupt der Versuch einer Standardisierung des Beratungsdesigns über Ratingskalen unternommen werden sollte**, denn Marketingvorhaben sind meist von so hoher Spezifität, daß sie schwer vergleichbar und mit verallgemeinerten Analysekriterien faßbar sind. Ein standardisiertes Verfahren der Entscheidungsfindung müßte demnach immer einen genügend großen Interpretations-Spielraum offen lassen und somit explorative qualitative Anteile enthalten. Die Auswahl der Fragen und die Form ihrer Einschätzung sollte immer kritisch überprüft werden, was beim Anwender solcher Checklisten ein Wissen über die Zusammenhänge der Transaktions- und Organisationsprobleme im Marketing voraussetzt.



## 7 Zusammenfassung

In dieser Arbeit wird die im Vergleich zum großen Nachfragepotential zögerliche Entwicklung des Ökomarktes in Deutschland auf **Organisationsprobleme** zurückgeführt. Die Organisationsprobleme erschweren insbesondere den Ökoabsatz über konventionelle Supermarktketten, denen die Schlüsselrolle bei der Erschließung neuer Kundenpotentiale zukommen könnte. **Warum unternehmen die Supermarktketten so wenig ins Öko-marketing?** Es mangelt nicht am Öko-marketing-Know-how, sondern an den zur Umsetzung notwendigen Investitionen.

Die Forschungsfrage "Organisationsprobleme" war kaum vorstrukturiert. Daher wurde sie mittels einer **theoriegeleiteten Problemexploration** bearbeitet (Verlauf siehe Abbildung 4.1, S.90). Der **theoretische Bezugsrahmen der Arbeit** (Kap. 3, Abbildung 3.2, S.71) basiert auf der **institutionenökonomischen Transaktionskostentheorie** nach WILLIAMSON (1990) (Kap. 2.1, S.14). Die qualitativ-empirische Forschung beruht auf **Expertengesprächen** mit Vertretern großer Erzeugergemeinschaften, Verarbeitungsunternehmen, Biogroß- und Zwischenhändlern sowie zentral verantwortlichen Ökomanagern in großen konventionellen Lebensmittelketten (siehe Tab. 4.1, S.96).

Die empirischen Untersuchungen zeigen, daß nach Einschätzung der Experten das Marktpotential bei weitem nicht ausgeschöpft ist und die großen Handelsketten in **Deutschland bisher nur defensive Strategien im Öko-marketing** verfolgt haben (Kap. 5.1, S.106). Öko-marketing wird durch **Kaufbarrieren in drei Bereichen** behindert: **Informationsdefizite** über den Zusatznutzen von Ökoprodukten ("Nichtwissen"), **Echtheitszweifel** ("Nichtglauben") und kosten-nutzenbedingte **Anreizdefizite** ("Nichtwollen") (Kap. 2.3, S.57). Zur Überwindung dieser Kaufbarrieren bei den Konsumenten bedarf es großer Investitionen in eine offensive Kommunikations- und Angebotspolitik. Die kostenaufwendige Informationsvermittlung durch große Werbekampagnen wäre besonders beim Selbstbedienungsverkauf im konventionellen LEH notwendig. Der LEH muß aber außerdem die Vertrauensprobleme hinsichtlich der Echtheit seiner Ökoprodukte beseitigen. Nur auf Basis von Information und Vertrauen kann den Konsumenten die Preiswürdigkeit von Ökoprodukten vermittelt werden (Kap. 5.1.3, S.115).

Das **Organisationsproblem** - die **vierte öko-marketingspezifische Barriere** (Abbildung 3.4, S.83) - untergliedert sich in das **Marktstrukturproblem** als den technisch-infrastrukturellen Aspekt (Kap. 5.2, S.122) und das **Absicherungsproblem** als den institutionellen Aspekt (Kap.5.3, S.129). **Die transaktionskostentheoretisch basierte Analyse des Absicherungsproblems von Investitionen im Öko-marketing bildet den Schwerpunkt der Arbeit.** Der Öko-markt wird nicht erschlossen werden, wenn es nicht gelingt, die notwendigen, erst langfristig rentablen Investitionen im Öko-marketing vor internem Opportunismus oder vor der Konkurrenz zu schützen. Dies ist eine Frage der Organisationsformwahl bzw. der institutionellen Ausgestaltung der Vermarktungskette zwischen Markt und Hierarchie (siehe Kap. 2.1.1, S.16). Dazu bestand die Hypothese, daß im Öko-marketing ein hoher Grad an vertikaler Integration (also Hierarchie) notwendig ist.

Folgende **Transaktionseigenschaften** des Ökomarktes sprechen für einen erhöhten Absicherungsbedarf, also für hierarchienahe Koordination:

Ökomarketing bedingt zahlreiche **Spezialinvestitionen** auf allen Marktstufen. In Verbindung mit dem Problem der kleinen Zahl möglicher Handelspartner ("Small-Numbers-Situation") entsteht die **Faktorspezifität** (Kap. 5.3.1, S.107). Faktorspezifität führt zur Entstehung von Absicherungsproblemen und gilt als die Hauptursache vertikaler Integrationsprozesse. Die **Zahl der möglichen Geschäftspartner im Ökomarkt ist geringer** als im konventionellen Lebensmittelmarkt, die Faktorspezifität mithin tendentiell höher. Die Faktorspezifität ist je nach Produktgruppe unterschiedlich: Tiefkühlgemüse weist eine hohe Faktorspezifität auf allen Stufen auf, während Molkereiprodukte je nach Marktstufe eine verschieden hohe Faktorspezifität haben und der Getreidemarkt auf allen Marktstufen als gering faktorspezifisch einzuschätzen ist.

Erhöhte **externe Unsicherheit** (Kap. 5.3.2, S.138ff.) resultiert aus der begrenzten Verfügbarkeit von Ökoprodukten (**Beschaffungsproblem**) und der unelastischen Angebotsreaktion infolge der zweijährigen Umstellungszeit (unsicheres Marktgleichgewicht). Die **interne Unsicherheit** (Kap. 5.3.3, S.152) über die ökologische Produktherkunft stellt infolge der EU-Kontrollvorschriften kein zentrales Problem mehr dar. Schwierigkeit bereitet dem LEH die Suche nach größenkompatiblen und leistungsfähigen Handelspartnern, denn die **Marktstruktur** ist stark zersplittert. Die **Rentabilitätsschwelle** erschwert großskalige Investitionen im Ökomarketing, weil diese erst bei viel höheren Umsätzen ökonomisch rentabel werden (Kap. 5.3.4, S.160).

Trotz teilweiser hoher Faktorspezifitäten und Unsicherheitsfaktoren **dominieren markt-nahe Koordinationsformen** im deutschen Ökomarkt (Kap. 5.4, S.170). Absicherung ist auch bei marktlicher Koordination möglich aufgrund **symmetrischer Verteilung der Faktorspezifitäten** und dem Einfluß des **menschlichen Faktors (Reputation, Transaktionsatmosphäre, Geschäftsbeziehung)**. Und erfolgreiches Ökomarketing ist auch eine Willensfrage! Es bedarf aber eines sorgfältigen **Managements der Absicherungsfrage in der Vermarktungskette**, also der genauen Analyse der Transaktionsfaktoren, wenn der Ökomarkt offensiv ausgedehnt werden soll.

**Erzeugergemeinschaften** sind im Ökomarketing in Pionierphasen der Markterschließung bedeutsam (Kap. 5.5, S.183). Im weiteren Verlauf der Marktentwicklung kommt es jedoch zu einem **Lebenszyklus der Organisationsformen**, bei dem die Bedeutung von Erzeugergemeinschaften und allgemein von vertikaler Integration abnimmt und markt-nahe Organisationsformen an Vorzüglichkeit gewinnen (Kap. 6.2.2, S.208). **Marktnah koordinierte strategische Allianzen und ein Absicherungsmix sind der Kern für eine Lösung der Organisationsprobleme im Ökomarketing.**

Abschließend wird die "Skizze einer Entscheidungshilfe" auf Basis der erweiterten Transaktionskostentheorie (Kap. 6.3, S.212) und Empfehlungen für staatliche Maßnahmen zur Überwindung der Organisationsbarriere vorgestellt, die am erhöhten Investitionsrisiko und an der mentalen Barrieren ansetzen könnten (Kap. 6.4, S.216).

## Literaturverzeichnis

- Allerstorfer, H.(1995): Bio-Boom im Supermarkt. bio-land Heft 5 / 1995, S.30-32
- Allerstorfer, H. (1995): Marketing-Strategien für die Vermarktung von Bioprodukten. In Freyer, B. Lehmann, B. et al (Hg.) Betriebswirtschaft im biologischen Landbau. SÖL-Sonderausgabe Nr.57, Bad Dürkheim
- Alvensleben, R.; Fricke, A. (1997): Entwicklungstendenzen der Nachfrage nach Öko-Produkten - Ergebnisse einer Längsschnittanalyse 1984 - 1994. In: Nieberg, H. (Hg.): Ökologischer Landbau: Entwicklung, Wirtschaftlichkeit, Marktchancen und Umweltrelevanz. In: Landbauforschung Völkenrode, Sonderheft 175, Braunschweig
- Appel, V. (1992): Strukturwandel im Lebensmitteleinzelhandel. In: Appel, V. (Hg.) Wettbewerbsprozesse in der deutschen Ernährungswirtschaft. Agrarwirtschaft, Sonderheft 135
- Arbeitskreis "Das Unternehmen im Markt" (1995): Vertikale Geschäftsbeziehungen zwischen Industrie und Handel. In: Kaas, K. P. (Hg.) (1995): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomik. In: Zfbf: Sonderheft 35, Düsseldorf; Frankfurt (Main) S.179-203
- Bakonyi, E. (1992): Einkaufsgemeinschaften und das genossenschaftliche Bezugsgeschäft. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd.42, Göttingen, S.7-16
- Balderjahn, I.; Hüllen, M.; Schnurrenberger, B. (1997): Analyse organisationaler Standortentscheidungen internationaler Unternehmen aus einzelwirtschaftlicher Sicht als Grundlage eines erfolgreichen Standortmarketing-Konzepts für Deutschland. Vorstudie DFG-Forschungsprojekt. Universität Potsdam
- Balling, R. (1994): Horizontale und vertikale Kooperation bei der Vermarktung von Agrarprodukten in den neuen Bundesländern. In: Agrarwirtschaft 43, Heft 3, 1994, S.149-155
- Balling, R. (1997): Kooperation: strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2099, Frankfurt / M., Berlin u.a.
- Becker, T. (1996): Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten über Märkte, Verträge oder Hierarchien? Referat auf der 37. Tagung der GeWiSoLa in Gießen. Veröffentlicht in: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V.: Bd. 33 Märkte der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Münster
- Beckmann, V. (1992): Transaktionskosten und "Institutional Choice" in der Landwirtschaft. Unveröffentlichtes Seminarpapier im Doktorandenseminar am Institut für Agrarökonomie der Georg August Universität Göttingen
- Beckmann, V. (1993): Zur ökonomischen Theorie der Transformation von Produktivgenossenschaften. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Bd. 43, Göttingen 1993, S.217-231
- Beckmann, V. (1995): Transaktionskosten und Institutionelle Wahl in der Landwirtschaft. Zweites unveröffentlichtes Seminarpapier im Doktorandenseminar am Institut für Agrarökonomie der Georg August Universität Göttingen

- Beckmann, V. (1999): Transaktionskosten und Institutionelle Wahl in der Landwirtschaft. Zwischen Markt, Hierarchie und Kooperation. In der Reihe: Berliner Schriften zur Kooperationsforschung, Bd.5, Berlin
- Benkenstein, M. und Henke, N. (1993): Der Grad vertikaler Integration als strategisches Entscheidungsproblem - eine transaktionskostentheoretische Interpretation. In: Die Betriebswirtschaft 53, S.77-91
- Besch, Michael; Halk, K.; Prummer, S.; Schanderl, M. (1994): Mehr Bio-Produkte für kritische Verbraucher. Ökologie und Landbau Heft 90, 24. Jg. 1/1994, S.49
- Besch, M.; Prummer, S. (1997): Regionale Marketingkonzepte auf einzelbetrieblicher und kooperativer Basis. In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V: Bd. 33 Märkte der Agrar- und Ernährungswirtschaft. S.327-338, Münster
- Biofach (1998): Bio-Frische im Lebensmitteleinzelhandel (Schwerpunktthema). In: biofach - Magazin für Naturwaren und Naturkost, Nr.17/ Okt. 98, S.4-22, Eschelbronn
- Bogaschewsky, R. (1995): Vertikale Kooperation - Erklärungsansätze der Transaktionskostentheorie und des Beziehungsmarketing. In: Kaas, K. P. (Hg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomik. In: Zfbf: Sonderheft 35, Düsseldorf; Frankfurt (Main) S.159-177
- Böhmer, W. (1993): Kooperatives Agrarmarketing. Eine empirische Analyse am Beispiel ausgewählter Erzeugergemeinschaften für Getreide und Raps. Weihenstephan, Kiel
- Bokelmann, W. (1987): Theoretischer Bezugsrahmen und empirische Untersuchungen zu Entscheidungsabläufen in der gärtnerischen Produktion. Reihe: Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau. Hannover, Weihenstephan
- Bokelmann, W.; Gocht, R.; Müller, A.; Riedel, W. Thielemann, M.; Allwörden, A. (1999): Veränderungen der Vermarktungsstrukturen von frischem Gemüse - Konsequenzen für zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten in der Produktion. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hg.): Schriftenreihe Bd. 13: Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln. Frankfurt / M.
- Bonus, H. (1986): The Cooperative Association as a Business Enterprise. A Study in the Economics of Transactions. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics. No.142, S.310-339
- Brand, D. (1990): Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. Frankfurt
- Brombacher, J. (1992): Ökonomische Analyse des Einkaufsverhaltens bei einer Ernährung mit Produkten des ökologischen Landbaus. Schriftenreihe des BMELF, Reihe A: Angewandte Wissenschaft Heft 406, Münster-Hiltrup
- Brune, F. (1994): Entwicklung einer Marketingkonzeption für eine Erzeugergemeinschaft zur Vermarktung von Rindfleisch aus ökologischer Erzeugung an Großverbraucher.
- Chandler, A. (1962), Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Mass.
- 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
- CMA (1998): Ergänzungsuntersuchung zu: Einstellungen und Marktpotentiale bei "alternativen Nahrungsmitteln/ Biokost / Ökoprodukten". Bonn

- Coase, R. H. (1952): The Nature of the Firm. In *Economia*, N. F., Vol. 4 (1937), S.386-405 In: Stigler, G.J.; Boulding, K.E. (Hg.): *Readings in Price Theory*. Homewood, Ill.
- Coase, R. H. (1990): *The firm, the market and the law*. Chicago
- Curlle, J. (1994): Landwirte und Bodenabtrag - Empirische Analyse der bäuerlichen Wahrnehmung von Bodenerosion und Erosionsschutzverfahren in drei Gemeinden des Kraichgau. In *Reihe Kommunikation und Beratung*; 1, Weikersheim
- Dichtl, E.; Ising, O. (1993): *Vahlens Großes Wirtschaftslexikon*. 2. Auflage, Bd. 1 und 2
- Dienel, W. (1999): Organisationsprobleme im Marketing ökologisch erzeugter Produkte - eine transaktionskostentheoretische, qualitative Analyse. In: *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V.*: Bd. 35 *Agrarwirtschaft in der Informationsgesellschaft*. Münster
- Dienel, W. (1999): Organisationsprobleme im Ökomarketing - Hauptbarriere für die weitere Ökomarkterschließung. In: Hoffmann und Müller (Hg): *Vom Rand zur Mitte: Beiträge zur 5. Wissenschaftstagung zum Ökologischen Landbau vom 23. - 25. Februar 1999 in Berlin*, S. 392 - 395. Humboldt Universität zu Berlin
- Dienel, W. (1999): Probleme und Lösungsansätze in der Vermarktung von Ökolebensmitteln. In: *Ökologische Hefte der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät Heft 10 (1999)* - Humboldt Universität zu Berlin
- Di Leo, M. C. (1996): *Leitfaden Hofkäsereien*. Hg. *Beratungsring Ökologischer Landbau e.V.* Oranienburg
- Ertelt, R. (1996): Konventionelle Vermarktung von Bio-Produkten in Österreich. *Ökologie und Landbau Heft 100*, 24. Jg. 4/1996, S.28-29
- Fischer, M. (1993): *Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing: neue Institutionenlehre und Distributionspolitik*. Reihe *Neue betriebswirtschaftliche Forschung* Band 119, Wiesbaden
- Fischer, M. (1994): *Make-or-Buy der Distributionsleistung. Überlegungen aus transaktionskostentheoretischer Sicht*. *BFuP* 4/94, S.291-315
- Fricke, A. (1996): *Das Käuferverhalten bei Ökoprodukten. Eine Längsschnittanalyse unter besonderer Berücksichtigung des Kohortenkonzepts*. Bern
- Fricke, A.; Alvensleben, v., R. (1997): *Verbrauchereinstellungen als Bestimmungsgründe der Nachfrage nach Öko-Produkten - Eine Längs- und Querschnittsanalyse*. In: *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V.*: Bd. 33 *Märkte der Agrar- und Ernährungswirtschaft*. Münster
- Furubotn, E. G. ; Richter, R. (Hg.) (1991): *The New Institutional Economics. A Collection of Articles from the Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, Tübingen
- Fütterer, M. (2000): *Marken für Bio*. *Biofach* Nr.22 Januar 2000, S.8-17
- Gerdes, K. (Hg.) (1979): *Explorative Sozialforschung*. Stuttgart
- Glaser, B.G.; Strauss, A. L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. 10. Aufl. Chicago
- Hamm, U. (1992): *Erzeugerzusammenschlüsse im ökologischen Landbau*. *Schriftenreihe des BMELF, Reihe A: Angewandte Wissenschaft, Heft 407*, Münster

- Hamm, U. (1996): Vermarktungsprobleme und Lösungsansätze. Ökologie und Landbau Heft 100, 24. Jg. 4/1996, S.30-33
- Hamm, U. (1997): Staatliche Förderung des ökologischen Landbaus - Absatzfonds statt Flächenprämien. In: Nieberg, H. (Hg): Ökologischer Landbau: Entwicklung, Wirtschaftlichkeit, Marktchancen und Umweltrelevanz. In: Landbauforschung Völkenrode, Sonderheft 175, Braunschweig
- Hamm, U. (1998): Notwendigkeit zur verstärkten Kooperation von Erzeugergemeinschaften. Ökologie und Landbau Heft 105, 26. Jg. 1/1998, S.29-31
- Hamm, U. (1999): Das Öko-Prüfzeichen - nur ein erster Schritt zur Stärkung des Öko-Landbaus. Agra-Europe 3/99, Länderberichte, Sonderbeilage S.1-5
- Hamm, U; Michelsen, J. (2000): Die Vermarktung von Ökolebensmitteln in Europa. Ökologie und Landbau Heft 113, 28. Jg. 1/2000, S.31-38
- Hamm, U; Müller, M. (1994): „Preiskenntnis und Zahlungsbereitschaft.“ Ökologie und Landbau Heft 91, 22. Jg. 1994, S.26-29
- Hamm, U; Hensche, H. U.; Hesse, U.; Müller, M. (1997a): "Kontrolliert" = "ökologisch"? Verbraucherkenntnisse über landwirtschaftliche Produktionsverfahren. Ökologie und Landbau Heft 102, 25. Jg. 1997, S.33-34
- Hamm, U; Müller, M.; Haccius, M.; Schmidt, H. (1997b): Selbst Fachleute erkennen Bioprodukte nicht eindeutig. Ökologie und Landbau Heft 104, 25. Jg. 1997, S.30-31
- Hampicke, U. (1991): Naturschutzökonomie. Stuttgart
- Haury, S (1989): Grundzüge einer ökonomischen Theorie lateraler Kooperation. Dissertation der Hochschule St. Gallen, Nr. 1126. Grusch
- Helzer, M., Halk, O.; Franken, R. (1994): Die Wettbewerbsfähigkeit der niedersächsischen Landwirtschaft- eine Herausforderung an Marketing und Management. Abschlußbericht zum Forschungsvorhaben im Auftrag des niedersächsischen Landwirtschaftsministeriums. Hannover
- Helzer, M. (1995): Gutachten zur Notwendigkeit einer Novellierung des Marktstrukturgesetzes. (unveröffentlichtes Manuskript) Hannover
- Hendricks, P. (1991): Vermarktungskonzept für alternativ erzeugtes Rind- und Schweinefleisch in Nordrhein-Westfalen. Dissertation Bonn
- Hensche, H. U.; Vogt, H. (1995): Marktorientierte Kooperation im Agrarbereich - Ein Ansatz zur Sicherung des Agrarstandortes am Beispiel Nordrhein-Westfalen. Reihe Forschungsberichte des Fachbereiches Landbau Soest Universität-Gesamthochschule Paderborn Nr. 2
- Hoff, K. (1994): Ein Modell zur faktoranalytischen Bestimmung der Transaktionskosten auf Agrarmärkten. Agrarwirtschaft, Jg. 43, Heft 7, S.278-285, Frankfurt / M.
- Hoff, K. (1997a): Wann scheitern Markenprogramme an der Vertragsmoral der Landwirte? In Berichte über Landwirtschaft Bd. 75, S.206-223 Münster
- Hoff, K. (1997b): Theorie und Praxis der Gemeinschaftswerbung zur Förderung der Direktvermarktung. Agrarwirtschaft, Jg. 46, H.3, S.135-144, Frankfurt / M.
- Hörmann, D. M. (1993): Entwicklung des "Structure-Conduct-Performance"-Ansatzes zur Beurteilung vertikaler Produktions- und Absatzsysteme in Landwirtschaft und Gartenbau. Agrarwirtschaft, Jg. 42, H.4/5, S.200-205, Frankfurt / M.

- Hörter, T. (1993): Organisation von Absatzkooperationen - Messung und Erklärung des Erfolges am Beispiel von Erzeugerorganisationen für Gemüse. Dissertation, Hannover und Weihenstephan
- Hüser, A. (1996): Marketing, Ökologie und ökonomische Theorie - Abbau von Kaufbarrieren bei ökologischen Produkten durch Marketing. In Reihe: Gabler Edition Wissenschaft: Marketing und Neue Institutionenökonomik. Wiesbaden
- Kaas, K. P.; Fischer, M. (1993): Der Transaktionskostenansatz. WISU 8-9, 1993 S.686-693
- Kaas, K. P. (Hg.) (1995): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomik. In: Zfbf: Sonderheft 35, Düsseldorf; Frankfurt (Main)
- Kaas, K. P. (1995): Marketing zwischen Markt und Hierarchie. In: Kaas, K. P. (Hg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomik. Zfbf: Sonderheft 35, Düsseldorf; Frankfurt (Main) S.19-42
- Kalfass, H. (1993): Kostenvorteile durch vertikale Integration im Agrarsektor?. Agrarwirtschaft 42, 1993, Heft 6, S.228-237,
- Kieser, A. (Hg.) (1995): Organisationstheorien. 2. überarb. Aufl. Stuttgart
- Kirner, L.; Schneeberger, W. (2000): Österreich: Wie kann der biologische Landbau gesichert und ausgeweitet werden? Ökologie und Landbau Heft 114, 28. Jg. 2000, S.30-33
- Kirsch, W. (1984): Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit der Wissenschaft. München
- Köpke, U. (1997): Ökologischer Landbau : Leitbild für nachhaltige Landwirtschaft. In: Hartenstein, L.; Priebe, H.; Köpke, U. (Hg.): Zukunft der Landwirtschaft - Braucht Europa seine Bauern noch? Baden-Baden
- Krämer, A.; Hartling, T.; Stadtfeld, S. (1998): Absatzchancen in Umsatz verwandeln. Studie zu Bioprodukten im Supermarkt. Lebensmittelzeitung Nr.15, 1998
- Kreuzer, K. (1996): Bio-Vermarktung - Vermarktungswege für Lebensmittel aus ökologischer Erzeugung. Lauterbach
- Krönfeld, B. (1995): Erfolgsforschung in kooperierenden Handelssystemen - eine empirische Analyse des organisationalen Lernens von erfolgreichen Vorbildern. Peter Lang Verlag, Frankfurt/M. u.a.
- Kubicek, H. (1975): Empirische Organisationsforschung. Stuttgart
- Lambhardt-Mitschke, U. (1993): Marketing - Konzeption für eine Erzeugergemeinschaft für Fleisch aus ökologischem Landbau. Dissertation, Bonn
- Lamnek, S. (1993) Qualitative Sozialforschung. Band 2 Methoden und Techniken. 2., überarbeitete Auflage, Weinheim
- Lange, D. und Koch, H. (1995): Wettbewerbsfähigkeit durch verstärkte Kooperation: eine Studie zur ostdeutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft im Auftrag der Deutschen Bank AG, Filiale Berlin. Deutsche Bank AG, Filiale Berlin und Redaktion Neue Landwirtschaft. Berlin (Hg): Schriftenreihe für den Agrarmanager 4. Berlin
- Laux, H.; Liermann, F. (1993) Grundlagen der Organisation. Berlin, Heidelberg
- Leichenmüller, M. (1995): Handelsbetriebslehre (2. Auflage). Ludwigshafen

- Lins, T. (2000): Förderung des Öko-Landbaus. Von Erzeugerzusammenschlüssen nach besonderen Regeln zu Erzeugerzusammenschlüssen für die Verarbeitung und Vermarktung ökologisch erzeugter Produkte. In: Biopress Nr.23, Mai 2000, S.36
- Meier-Ploeger, A.; Merkle, W.; Mey, I.; Wörner, F. (1996): Stärkung des Verbrauchs ökologischer Lebensmittel. Hg: Forschungsprojekt im Auftrag des Hessischen Ministerium des Innern und für Landwirtschaft, Forsten und Naturschutz, Wiesbaden
- Meuser, M., Nagel, U. (1991): Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D; Kraimer, K (Hg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Opladen
- Odening, M. (1994): Zur Bedeutung von Prinzipal-Agenten-Modellen in der agrarökonomischen Forschung. Agrarwirtschaft 43 (1994), Heft 7, S. 271-278
- Picot , A. (1986): Transaktionskosten im Handel. In: Betriebsberater, Zeitschrift für Recht und Wirtschaft, Beilage 13/1986 zu Heft 27/1986, S.1-16
- Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation - Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. In: Ordelleide, D.; Rudolph, B.; Büsselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart, S.143-170
- Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E. (1997): Organisationstheorie. Eine ökonomische Perspektive. Stuttgart
- Picot, A.; Schneider, D.; Laub, U. (1989): Transaktionskosten und innovative Unternehmensgründung - Eine empirische Analyse. zfbf 41, 5/1989, S.358-387
- Picot, A.; Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 4, April 1990, S.178-184
- Pielke, M. (1995): Vermarktungskonzept für kontrolliert ökologisch erzeugtes Getreide in Nordrhein-Westfalen. Dissertation, Bonn
- Plöger, M.; Fricke, A.; Alvensleben, von R. (1993): Analyse der Nachfrage nach Bio-Produkten. In Reihe: Marketing der Agrar- und Ernährungswirtschaft Bd. 9, Kiel
- Prummer, S. (1994): Bestimmungsgründe der Nachfrage nach Produkten des ökologischen Landbaus in Bayern. Dissertation Weihenstephan. In Reihe: Marketing der Agrar- und Ernährungswirtschaft Bd. 12, Kiel
- Ramsauer, A. (1999): Transaktionskostentheoretische Analyse von Marketingpolitiken einer Bio-Erzeugergemeinschaft - am Fallbeispiel der Erzeugergemeinschaft Biokontakt GmbH. Diplomarbeit am Fachgebiet Agrarmarketing der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät an der Humboldt Universität zu Berlin
- Reuter, K. (2000): Analyse der Konsumentenstruktur und Marketingstrategien für den Verkauf von Bioprodukten in einem konventionellen Warenhaus am Fallbeispiel der Karstadt-Biocorner. Diplomarbeit am Fachgebiet Agrarmarketing der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät an der Humboldt Universität zu Berlin
- Richter, R. (1994): Institutionen ökonomisch analysiert.
- Richter, R.; Bindseil, U. (1995): Neue Institutionenökonomik. Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 3, 1995, S.132-170
- Rößl, D. (1990): Die Entwicklung eines Bezugsrahmens und seine Stellung im Forschungsprozeß. In: JfB, Heft 2, 1990, S.99-110



- Rubin, H.J. und Rubin, I.S. (1995): Qualitative Interviewing - The Art of Hearing Data. Thousand Oaks u.a.
- Schade, G. (1997): Markenbildung bei Lebensmitteln im Europa der Regionen. In: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fachgebiete der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät der Humboldt Universität zu Berlin (Hg.): Forschung und Praxis im Agrarmarketing. Working Paper Nr. 40/1997, S.35-41
- Schade, G., Hübler, K.H.; Schäfer, M.; Schön, S.; Walk, H. (2000): Wege zur Verbreitung ökologisch produzierter Nahrungsmittel in Berlin- Brandenburg. Zwischenbericht des BMBT-geförderten Forschungsvorhaben für den Zeitraum 01.01.00-31.12.99. TU-Berlin
- Schaer, B. (1999): Öko-Qualität - garantiert aus Bayern. In: Hoffmann und Müller (Hg): Vom Rand zur Mitte: Beiträge zur 5. Wissenschaftstagung zum Ökologischen Landbau vom 23. - 25. Februar 1999 in Berlin, S.304-306. Humboldt Universität zu Berlin
- Schanderl, M. (1993): Vermarktungskonzeption für Produkte des ökologischen Landbaus - unter besonderer Berücksichtigung des Franchise-Systems. Dissertation TU München-Weihenstephan. Reihe (Hg. Besch, M; Alvensleben, v. R.): Marketing der Agrar- und Ernährungswirtschaft B. 8, Kiel, Weihenstephan
- Schneeberger, W.; Eder, M. (1997): Entwicklung und Perspektiven des biologischen Landbaus in Österreich. In: Nieberg, H. (Hg): Ökologischer Landbau: Entwicklung, Wirtschaftlichkeit, Marktchancen und Umweltrelevanz. In: Landbauforschung Völkenrode, Sonderheft 175, Braunschweig
- Schneider, Dietram; Baur, C.; Hopfmann, L. (1994): Re-Design der Wertekette durch make or buy: Konzepte und Fallstudien. Wiesbaden,
- Schoppen, W. (1966): Die vertikale Integration in der Landwirtschaft. Hiltrup / Münster
- Schulze, U. (1995): Analyse der Wettbewerbsfähigkeit der Schweineproduktion in Niedersachsen, den Niederlanden und Dänemark und Vorschläge zu ihrer Verbesserung. Bonn
- Schulz, F.; Hamm, U. (1997): Der Beitrag des Involvementkonstrukts zur Erklärung des Konsumentenverhaltens beim Kauf von Rindfleisch. In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V: Bd. 33 Märkte der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Münster
- Schulz v. Thunen, F. (1981): Miteinander reden 1- Störungen und Klärungen - Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg
- Schwenzow, E. (1998): Der Einsatz von Beratern für Managementaufgaben in Gartenbaubetrieben als make-or-buy Entscheidung. In: Reihe Forschungsberichte zur Ökonomie im Gartenbau Nr.87, Hannover, Weihenstephan und Berlin
- Sheth, J.N.; Gardner, D.M.; Garrett, D.E. (1988): Marketing Theory: Evolution and Evaluation. New York
- Sinus (1997): Die Sinus Milieus und ihre Anwendung. Sinus GmbH Heidelberg
- Spremann, K. (1990): Asymmetrische Information. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Heft 5/6, 1990, S.561-586
- Strecker, O; Reichert, J.; Pottebaum, P. (1996): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft: - Grundlagen, Strategien, Maßnahmen. 3. vollkommen neu bearbeitete Auflage, Frankfurt

- Strothmann, K. H. (1991): Die Region wie ein Unternehmen führen. *Marketing Journal* 4/91, S.314
- Terberger, E. (1994): Neo Institutionalistische Ansätze: Entstehung und Wandel - Anspruch und Wirklichkeit. In Reihe: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Band 72, Wiesbaden
- Trienekens, J.H.; Zuurbier, P.J.P. (ed.) (2000): Chain Management in Agribusiness and the Food Industry. Proceedings of the Fourth International Conference (Wageningen, 25-26 May 2000). Wageningen University
- Vogel, C.R.; Heß, J. (1996): Ein Land stellt um!/? Entwicklungen und Perspektiven des Biobooms in Österreich. *Ökologie und Landbau* Heft 97, 24.Jg. 1/1996, S.27-32
- Watzlawick, P.; Weakland, J.H.; Fisch, R. (1974): Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern
- Weidmann, O. (1996): Genossenschaften aus Mitgliedersicht unter besonderer Berücksichtigung von Transaktionskosten. Reihe: Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim Nr. 13
- Weindlmaier, H. und Schmitz, St. (1998) Entscheidungsfelder bei der Internationalisierung deutscher Unternehmen der Ernährungsindustrie - dargestellt am Beispiel des Markteintritts von Unternehmen der Molkereibranche in Mittel- und Osteuropa. In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V.: Bd. 34 Land- und Ernährungswirtschaft in einer erweiterten EU. S.167-178 Münster
- 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. Gemeinsames Arbeitsvorhaben unter Leitung des Institutes für Marktanalyse und Agrarhandelspolitik an der FAL Braunschweig
- Weis, H.C. (1995): *Marketing*. 9. Aufl., Ludwigshafen
- Wieland, R. (1996): Holdingmodelle in der Landwirtschaft der neuen Bundesländer - Vorbild für zukünftige Organisationsformen der Agrarproduktion? In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V., Bd. 32, 1996, S 433-442, Münster
- Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen
- Williamson, O. E. (1996): *The Mechanisms of Governance*. New York, Oxford
- Wieck, W. (1995): *Söhne wollen Väter*. Fischer-Verlag
- Wimmer, M. (1999): Konzeption einer verbandsübergreifenden Öffentlichkeitsarbeit für den ökologischen Landbau in Berlin und Brandenburg. Diplomarbeit am Fachgebiet Agrarmarktlehre der Fakultät für Landwirtschaft und Gartenbau Freising-Weihenstephan, Technische Universität München
- Windsperger, J. (1996): Transaktionsspezifität, Reputationskapital und Koordinationsform. In: *ZfB* 66. Jg. H.8 /1996, S.965-978
- Wirthgen, B. (1994): Verbraucherakzeptanz von Öko-Handelsmarken. *AID-Verbraucherdienst* 39 Heft 12, 1994

Zenner, S.; Ziehlberg, R. (1998): Der Markt für Ökoprodukte in Österreich. Arbeitsberichte des Lehrstuhl für Agrarmarketing, Institut für Agrarökonomie der Christian-Albrechts- Universität Kiel Nr.8, Kiel

Zittmayr, G.; Schiebel, W.; Meixner, O. (1998): Was beeinflusst das Einkaufsverhalten des Handels bei Bioprodukten? S In Agrarmarketing Aktuell, Institut für Agrarökonomik der BOKU Wien (Hg).57-60

ZMP EPÖ = ZMP Erzeugerpreise für Produkte aus ökologischem Anbau (wöchentliche Erscheinungsweise) verschiedene Jahrgänge

ZMP (Hambüchen, T. (Hg.) (1997): Verkaufspreise im ökologischen Landbau. Arbeitsberichte - Materialien zur Marktberichterstattung (Bd.16), Bonn

### **Mündliche Mitteilungen**

Allerstorfer, H.: Marketingleiter beim ökologischen Anbauverband Ernte für das Leben in Linz, Österreich

Hubmann, T.: Produzent und Großhändler von Eiern aus artgerechter Freilaufhaltung in Österreich (Steiermark)

Dr. Liedtke, D.: Mitarbeiter am Fachgebiet Agrarmarketing der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät an der Humboldt Universität zu Berlin

Prof. Dr. Streiffler: Fachgebiet Agrarsoziologie der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät an der Humboldt Universität zu Berlin

Prof. Dr. G. Schade: Fachgebiet Agrarmarketing und Absatzwirtschaft der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät an der Humboldt Universität zu Berlin

### **Beiträge zum Workshop zum Ökomarketing**

Workshop zum Ökomarketing an der Humboldt Universität zu Berlin im Februar 1999 im Rahmen der 5. Wissenschaftstagung zum ökologischen Landbau; diverse Diskussionsbeiträge von Wissenschaftlern und Praktikern; Leitung W. Dienel.

Dr. Kuhnert, H.: Referat Marktwesen, Förderung, Agrarmarketing und Qualitätsmanagement der Sächsischen Landesanstalt für Landwirtschaft, Dresden

Kunz: Projektleiter Sächsischer Ökopunkt

Ramsauer, A.: Geschäftsführer der Erzeugergemeinschaft Biokorntakt (Sitz Berlin)

Richter, T.: Mitarbeiter am Institut für umweltgerechte Landbewirtschaftung Müllheim

Schmitt, M.: Geschäftsführer des regionalen Biogroßhandels für Frischprodukte Terra Frischdienst (Berlin)

Weibl: Forschungsanstalt für Biologische Landwirtschaft (FIBL) Schweiz

Zenner, S.: Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Prof. Wirthgen, Fachgebiet Agrarmarketing / Marketing der Universität Gesamthochschule Kassel (Witzenhausen) - FB 11

## **Anhang 1 Glossar wichtiger Fachbegriffe**

### **(1) Grundbegriffe**

#### **Organisation und Organisationsform**

Unter Organisation wird hier die institutionelle Ausgestaltung einer Transaktion verstanden. Der Begriff Organisationsform wird in dieser Arbeit synonym zum Begriff Koordinationsform gebraucht. Eine Organisationsform dient der effizienten Absicherung von Transaktionen vor dem internen Opportunismus der Transaktionspartner. Bei geringer Opportunismusgefahr ist die marktliche Koordination die effizienteste Organisationsform. (siehe auch Kap. 2.1.1, S. 16)

#### **Institution**

"Eine Institution [...] ist ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von Normen einschließlich deren Garantieinstrumente, mit dem Zweck, das individuelle Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern. Institutionen strukturieren unser tägliches Leben und verringern auf diese Weise dessen Unsicherheiten." (Richter 1994, S.2).

In mikroökonomischer Sicht werden Institutionen als Verträge zwischen Individuen interpretiert." (Williamson, 1990). "Unternehmen, Haushalte, der Staat und seine Gliederungen, Gesetze, Rechte, Verträge und Gerichte sind Institutionen, aber auch Gütesiegel, Zulassungsregeln, Handelsbräuche, Geschäftsbeziehungen, bekannte Firmennamen und Markenartikel." (Kaas 1995, S.2,3)

WILLIAMSON (1996, S.4,5) unterscheidet Institutionen,

- die die Institutionelle Umwelt definieren wie Gesetze oder property rights und
- den "mechanisms of governance", also den unternehmerischen Organisationsformen, die bei ihm im Vordergrund stehen und die institutionelle Umwelt als Datum hinnehmen..

#### **Relativer Effizienzbegriff**

Nach TERBERGER (1996) ist der Effizienzbegriff der neoklassischen Mikroökonomie durch die informationsökonomischen Modellerweiterungen nicht zu halten, weil der Preismechanismus nicht mehr eindeutig "funktioniert". Das Vertrauen in die Eigenschaften der Statik, Eindeutigkeit und Pareto-Effizienz des Gleichgewichts gehen mit der Aufhebung der vollkommenen Informationsannahme verloren. Daher hat der ökonomische Effizienzbegriff viel, wenn nicht sogar alles von seiner Bedeutung eingebüßt. „Effizienz läßt sich jetzt, da die Beschränkungen der realen Welt in die ökonomische Theorie Eingang gefunden haben, nur noch im Sinne eines "second-best" begreifen." (Terberger 1994, S.269). Effizienz wird daher von mir als komparative Größe begriffen, die nicht absolut gilt, sondern für verschiedene Problemlösungsansätze verglichen werden muß.

## **(2) Ökonomische Organisationsformen (Koordinationsformen)**

(detailliertere Beschreibung und Abbildung siehe Kap. 2.1.1, S.17 ff.)

### **Marktliche Koordination**

Hierbei erfolgt keine Abstimmung der Produktion und Nachfragemengen ex ante der Produktion. Angebot und Nachfrage treffen nach der Produktion aufeinander.

### **(Vertikale) Kooperation**

Kooperation heißt, es gibt eine explizite Abstimmung des eigenen Verhaltens mit dem eines bekannten Partners vor dem Austauschprozeß. Sie ist mit einer Funktionskoordination oder -ausgliederung zwischen mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen verbunden.

### **Horizontale Kooperation**

Horizontale Kooperation ist die laterale Zusammenarbeit von Akteuren der gleichen Produktions- oder Marktstufe mit gemeinsamen Zielsetzungen. Sie betreiben kooperativ vertikale Integration und bleiben in ihren Kerngeschäftsbereichen voneinander weitgehend unabhängig. Sie verfolgen somit partiell gemeinsame Ziele.

### **Vertikale Integration**

SCHOPPEN (1966, S.14) faßt unter dem Oberbegriff **vertikale Integration** die Erscheinungsformen:

- vertragliche vertikale Integration (z.B. Vertragsanbau in der Landwirtschaft) und
- vertikale Unternehmensintegration (Einheitsunternehmen) durch Fusion zwischen zwei Produktions- oder Verarbeitungsstufen.

## **(3) Begriffsbestimmungen Transaktionskostentheorie**

Eine **Transaktion** findet statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird (Williamson 1990, S. 1). Damit ist ein Wechsel der Verfügungsrechte an dieser Stelle möglich, aber nicht notwendige Bedingung, um von einer Transaktion zu sprechen. (siehe Kap. 2.1.1, S.15)

**Transaktionskosten** werden nach ARROW als die Betriebskosten des Wirtschaftssystems angesehen (in Williamson 1990, S.21). Sie treten aber auch innerbetrieblich als Koordinationskosten auf. Transaktionskosten sind zum großen Teil keine pagatorischen Kosten, sondern "cost of disadvantage", also Opportunitätskosten (Kaas, Fischer 1993) (siehe Kap. 2.1.1, S.15).

Unter Transaktionskosten werden alle Kosten gefaßt,

(1) die mit der Etablierung, Änderung und Nutzung von Institutionen oder Organisationen verbunden sind (Furubotn und Richter, 1991, S.8). Als Transaktionskosten gelten die Kosten für die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle, Durchsetzung und Anpassung von vertraglichen Beziehungen.

(2) Transaktionskosten sind außerdem Kosten durch unvorhergesehene Störungen und Fehlanpassung (maladaption), die ex post Vertrag entstehen.

#### **Transaktionskosten in WILLIAMSONS Worten:**

“The ex ante cost of drafting, negotiating and safeguarding an agreement and more especially, the **costs of maladaptation** and adjustment that arise when contract execution is misaligned as a result of gaps, errors, omissions, and unanticipated disturbances; the costs of running the economic system.“ (Williamson 1996, S.379)

#### **Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie**

**Begrenzte Rationalität** (bounded rationality) schränkt die beim "homo oeconomicus" unterstellte Rationalität ein. Der Mensch handelt zwar intendiert rational, bei komplexeren Situationen versagt er jedoch (Beispiel Schachspiel). Die Denkfähigkeit ist der knappe Faktor, z.B. in der Vertragsgestaltung. (siehe Williamson 1990, S.51f.).

**Opportunismus:** „Unter Opportunismus verstehe ich die Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List.“ (Williamson 1990, S.54). Das bedeutet aktiven Opportunismus.

#### **Holdup-Verhalten**

Holdup ist ein Begriff aus der Informationsökonomie. „Übersetzt heißt “holdup“ Überfall und bezeichnet eine Situation, in der das beabsichtigte Verhalten eines Individuums [nach Vertragsabschluß] deutlich zu Tage tritt und anderen einen Schaden zufügt. Holdup ist das opportunistische Ausnutzen von Vertragslücken.“ (Spreeman, 1990, S.568)

Aufgrund der Informationsasymmetrie kann die übervorteilte Seite das spätere Verhalten ihres Vertragspartners nicht vorhersehen. Sie hat nach Vertragsabschluß jedoch keinen Einfluß mehr auf sein Verhalten. Der Vertragspartner kann sich ex post Vertrag dann wie bei einem Überfall Vorteile verschaffen. Das Holdup beinhaltet die Unsicherheit über das spätere Entgegenkommen, die Kulanz, die Fairness eines Handelspartners (Spremann, 1990, S.570).

## **Reputation**

Reputation ist der gute Ruf, der bei Geschäftsabschlüssen transaktionskostenmindernd wirkt, weil Informations- und Prüfkosten über Qualitätsaussagen gespart werden können.

In Geschäftsbeziehungen gleicht das Reputationskapital die Tendenz zum opportunistischen (Holdup-) Verhalten ein. Die Befürchtung, Reputation (-skapital) zu verlieren, sichert marktliche Koordination trotz Faktorspezifität ab. Dies trifft zu, wenn opportunistisches (Holdup) Verhalten sich auf Folgegeschäfte oder Geschäfte mit anderen Partnern negativ auswirkt. Somit ist ein möglicher Verlust an Reputationskapital über eine Diskontierungsrechnung von der erbeutbaren Quasirente abzuziehen (Windsperger, 1996).

## **Transaktionsdimensionen:**

(detaillierte Beschreibung und Abbildungen siehe Kap. 2.1.3, S.23ff.)

## **Faktorspezifität**

Die Spezifität einer Transaktion ist um so höher, je größer der Wertverlust ist, der entsteht, wenn das erforderliche Human- und Sachvermögen nicht zur Verwirklichung der angestrebten Leistungsbeziehung eingesetzt, sondern seiner nächstbesten Verwendungsmöglichkeit zugeführt wird. (Picot 1991, S.147) Die Differenz ist die **Quasirente** aus der spezifischen Zusammenarbeit. Die Faktorspezifität hängt von der Umschichtbarkeit der Ressourcen (in einem Unternehmen) für andere Verwendungszwecke ab.

## **Unsicherheit**

WILLIAMSON unterteilt in primäre, d.h. extern gegebene, zustandsbedingte Unsicherheit und sekundäre, d.h. verhaltensbedingte Unsicherheit. Verhaltensunsicherheit ergibt sich nicht nur aus zufällig mangelnder Kommunikation, sondern sie resultiert auch aus opportunistischen Zwecken willentlich verzerrter Kommunikation, d.h. weil Subjekte strategisch handeln.

**Externe Umweltunsicherheit** ist zustandsbedingt und umweltabhängig, also extern gegeben. Sie wird als primäre Unsicherheit bezeichnet, weil sie von den Akteuren wie ein Fixum nur sehr bedingt beeinflusst werden kann.

**Interne Verhaltensunsicherheit** in einer Transaktion ist auf Opportunismus zurückzuführen. Sie ist also von den Akteuren beeinflussbar und durch Absicherungsmaßnahmen, d.h. Organisationsformen lenkbar!

## **Faktor Häufigkeit**

Der Faktor Häufigkeit bezeichnet die Frequenz der Transaktion und das Wertgewicht (Umsatzvolumen) je Transaktion.

## Anhang 2 Themenmatrix der Experteninterviews

### Anhang 2.1: Themenmatrix der Interviews mit den zentralen Managern von Bio-Eigenmarken im LEH

Int.-Nr.	Marktpotential	Erfolgsprodukte	Problemprodukte	Barrieren	Qualitätsbarriere	Informationsbarriere
4	Absatzpotential bis 20% ist Frage der Markenführung und Preisgestaltung	Molkereiprodukte, Generische Produkte, Gemüse, Obst, Convenience	Rindfleisch	Imagebarriere (Sektiererisches Körnerimage) als Hemmschwelle	Geschmack, Genuß Öko-Sicherheit der Prozeßqualität	Investitionen in Kommunikationspolitik sind wichtig!
5	groß, 5% Intensivnutzer 65% Gelegenheitsnutzer	1. Obst & Gemüse, Eier 2. Molkereiprodukte 3. Fleisch	4. Ceralien (nicht direkt Problem, aber nachrangig im Supermarkt)	Mit den falschen Produktgruppen (Ceralien) im Superm. angefangen		Investition in Kommunikationspolitik wichtig in Kombination mit Organisation der Angebotsmenge
6	10% am Gesamtumsatz nein, aber in den Produktparten mit Ökoprodukten ja. Ökomarkt überschätzt.	Säfte Joghurts	Alternative Fertigprodukte wie Tütensuppen Grünkernbratlinge	Motivationsbarriere, konventionelle Produkte nicht schädlich genug	Geschmacksqualität stabil zu halten ist schwieriger, Sicherheit der Öko-Qualität in Verarbeitung	Großes Problem, das auf wegen Geld fehlender Kommunikationspolitik beruht
7	Umkämpftes Marktsegment im Kampf um die Qualitätsführerschaft mit LEH-Konkurrenz	Gemüse, obst		wichtig ist modernes image (genußorientierter Zeitgeist), Mitarbeitermotivation in den Filialen	Qualitäts- und Preispolitik muß zusammenpassen, um Preiswürdigkeit anzuzeigen	Voller Einsatz aller Medien
8	Marktpotential vorhanden, aber Konflikt mit anderen Premiumkonzepten	Eier	Gemüse wegen Handling und zu geringer Umschlagsmenge oft schlecht	Preisbarriere, Informationsvermittlung	Geschmack konnte teilweise nicht überzeugen.	Kommunikationspolitik bereitet große Probleme



Anhang 2.1: Themenmatrix der Interviews mit den zentralen Managern von Bio-Eigenmarken im LEH

<b>Int.-Nr.</b>	<b>Stellung Ökomarkt in Deutschland</b>	<b>Kosten / Nutzen aus Öko-Strategie</b>	<b>Relevanz Organisationsproblem</b>	<b>Problembereiche</b>	<b>Lieferstrukturen für LEH</b>	<b>Produktspezifische Anforderungen</b>
4	Erfolg am Ökomarkt möglich. Der öster. Ansatz ist prinzipiell übertragbar. Mutlosigkeit der deutschen LEH-Ketten	Imagewert kaum mit Geld zu bezahlen. offensives Ökomarketing	Ja, Infrastruktur mußte bei Null aufgebaut werden	Versorgungssicherheit mit Obst und Gemüse	Beschaffung wurde durch eigene Aktivitäten organisiert; dabei v.a. Nutzung konvent. Logistik- & Handelsstrukturen	
5	Markt mit großer Chance, Bio-Eigenmarken rentieren sich nur für sehr große LEH-Ketten.	Großer Imageeffekt - mit Eigenmarke Premiumanbieter, bei Obst & Gemüse sogar Alleinstellung, weil kaum Marken	Ja, Hauptproblem v.a. bei den relevanten Produktgruppen, Bio-Strukturen mit konv. LEH inkompatibel	Versorgungssicherheit mit Obst & Gemüse, v.a. Feingemüse (kein Salat)	werden in Kooperation mit spezialisierten Zulieferern und externen Spezialisten aufgebaut; Ziel: Nutzung konv. Handelsstrukturen	Category-Manager brauchen produktspezifisch konzentrierte Lösungskonzepte
6	Der Markt wird generell überschätzt. Mangel an langfristigen Strategien im Handel, Kurzfristdenken	Zweistellige Zuwächse der Biomarke, von sehr kleinem Umsatzniveau aus. Geringer Imageeffekt, weil defensives Ökomarketing	Sieht er als gering an im Vergleich zum Nachfrageproblem, Angebotsmengen waren immer verfügbar	Obst und Gemüse läuft über einen Broker. Dadurch ist der Organisationsaufwand und das Risiko ausgelagert.	wurden in Zusammenarbeit mit Verarbeitern ökologischer Produkte und Erzeugergemeinschaften erschlossen	Der LEH will handelsfertige Produkte angeboten bekommen und sich nicht um die vorgelagerte Kette kümmern müssen.
7	Naturkosthandel in Deutschland absorbiert die kritische Masse	Imagegewinn Zugzwang wegen Konkurrenz anderer LEH-Ketten	Ja, aber läßt man sich von Spezialisten organisieren Konkurrenz erschwert Produkt-Zugang		Service durch EZG, bzw. Spezialfirmen und Dienstleister	
8	Nischenmarkt in Zeiten des Umsatzrückganges, Nebenschauplatz	Imagenutzen wird erhofft, Marke muß sich aber selbst finanzieren. Defensives Ökomarketing	Ja, Regionalkonzept mußte eingeschränkt werden	Qualität und Bezugssicherheit von Obst und Gemüse	Probleme im regionalen Beschaffungsmarketing Zu kleine Struktur bleibt unrentabel	Braucht alles aus einer Hand

**Themenmatrix LEH -Faktoren des theoretischen Bezugsrahmens**

<b>Int.-Nr.</b>	<b>Faktorspezifität</b>	<b>Schwellenproblem</b>	<b>Abhängigkeit / Marktmacht</b>	<b>Marktstruktur</b>	<b>Häufigkeit / Organisationskosten</b>
4	Austauschbarkeit der Lieferanten ist aufgehoben, d.h. erhöhte Faktorspezifität aber gegenseitige Angewiesenheit	Kurzfristigkeit der Erfolgserwartungen im LEH ( ½ - 1 Jahr) Halbe Sache wird nichts (voll investieren)	LEH hat starke Position, denn die Faktorspezifität ist symmetrisch verteilt, bzw. eher zu ungunsten der Anbieter	Zersplitterung stellt kein Problem dar, Handel kann Ware über bestehende Infrastruktur bündeln	Mengenumsatz kurzfristig groß geworden
5	Eigenmarke bedeutet immer Faktorspezifität	Kurzfristig Mengenschübe nach Listung. Bioeigenmarken nur für große Ketten rentabel	Abhängigkeit entsteht, weil es zur Qualitäts- und Mengensicherung feste, verlässliche Partner braucht	Handel will für Produktgruppen eine Bezugsquelle, oder einen Organisator - daran mangelt es zur Zeit.	Mengen relativ groß
6	Viele versunkene Kosten in Suche nach Markttpartnern und Produktentwicklung	vorhanden, denn die Biomarke hausintern betrachtet ist nur sehr klein => kaum Investitionen ins Marketing.	Es gibt v.a. gegenseitige Abhängigkeiten. Ggü. bestimmten Anbietern eine Machtposition (z.B: Saft)	Small-Numbers-Situation: Für viele Produkte gibt es nur ein oder zwei relevante Anbieter	Relative Kosten der Qualitätskontrolle sind bei Bio höher als bei großen Marken.
7	Eigenmarke, aber noch relativ wenig investiert, also geringe Faktorspezifität		Im Ökomarketing stark auf das Know-how der EZG angewiesen, aber nur geringe Faktorspezifität eingegangen	Der LEH braucht zentrale Belieferung und Service	
8	Pfadabhängigkeit entsteht sehr schnell (z.B. Spezialinventar, Umgestaltung der Verkaufsflächen)	Nichtteilbarkeit schränkt Einsatz von Kommunikationspolitik ein (wegen geringer Umsätze)	Ökomarketing nur als kleinen Versuch angelegt, daher jederzeit reversibles Konzept	Regionales Waren-Angebot war unzureichend, überregionaler Bezug konnte organisiert werden	Hoher Aufwand für kleinen Umsatzanteil, also hohe Transfer- und Transaktionskosten

**Themenmatrix LEH -Faktoren des theoretischen Bezugsrahmens**

<b>Int.-Nr.</b>	<b>Angebotsunsicherheit</b>	<b>Qualitätsunsicherheit</b>	<b>Opportunismus</b>	<b>Investitionsproblem</b>	<b>Hypothese Preis-Mengen-Spirale</b>
4	Angebotsdefizit bei Obst und Gemüse, aber Kunden akzeptieren saisonale Lücken bei Ökoprodukten	Geschmack und Bioqualität sichern durch langfristige Zusammenarbeit. Ökolog. Anbauverbände sind unverzichtbar	Wird versucht, hat aber keine Chance, weil sehr großer Nachfrager	Offensives Investitionsverhalten: Man muß überproportional investieren. D.h., volles Risiko eingehen!	kein Problem, weil partielle Auslistung möglich ist
5	Obst und Gemüse, aber das ist ein Organisationsproblem! Interne Flächensubstitution Acker- durch Gartenbauflächen als Lösung	Erforderlich sind: - Rückstandskontrollen, - Katasterauszüge mit Bodenproben, - nur AGÖL-Ware		Moderat offensives Verhalten im Ökomarketing.	Mengenprobleme sind immer nur mittelfristig vorhanden und können bei Gemüse durch interne Flächensubstitution gelöst werden.
6	Im Prinzip in Deutschland kein Mengenproblem, sondern das Problem liegt im Absatz.	Ökoqualität in der Verarbeitung wegen zu vieler Ausnahmeregelungen unsicher. Geschmacksqualität auch Problem	Ja ist vorgekommen und Pionierstellung am Markt ging verloren	Realtiv defensives Verhalten im Ökomarketing, halbherziges Engagement, obwohl absolut kleine Summen	Nachfrage ist das Hauptproblem, kann sich eine solche Spirale nicht vorstellen
7		Nur Ware von verbandsgebundenen Ökobauern		Zeitweise offensives Ökomarketing, dann aber wieder sehr wenig Aktivitäten	
8	Großes Versorgungsproblem bei Regional-konzept zwingt zur Aufgabe des obligatorischen Regionalbezugs	Erhöhtes physiologisches Qualitätsproblem bei Regionalbeschaffung		Defensive Ökomarketingstrategie, Rentabilitätsschwelle wird nicht überwunden	

**Themenmatrix LEH -Faktoren des theoretischen Bezugsrahmens**

<b>Int.-Nr.</b>	<b>Geschäftsbeziehung</b>	<b>Unternehmerpersönlichkeit</b>	<b>Absicherungssysteme</b>	<b>vertikale Integration?</b>	<b>Nichtvertragliche Mechanismen</b>	<b>Erzeugergemeinschaft</b>
4	Persönlicher Einsatz Verbindlichkeit, klare Absprachen und Sanktionen	Dynamische Persönlichkeiten spielen große Rolle für Erfolg im Ökomarketing und die interne Stellung des im Haus sehr wichtig!	Langfristiger Vertragsanbau, Exklusivität, Abnahmegarantien, Sanktionen, Investitionen	vertikale Integrationsschritte durch langfristige Verträge (5 Jahre)	Exklusivitäten durch beherrschende Marktstellung gesichert und daher einforderbar. Gute Geschäftsbeziehungen sehr wichtig.	braucht man nicht, macht man nur den Anbauverbänden (Fördergelder) zuliebe
5	Probleme des anderen lösen braucht Wissen, was der Geschäftspartner braucht	Dynamische Persönlichkeit im Ökomarketing verantwortlich,	Es wurden langfristige Lieferverträge vereinbart.	Nein	Gegenseitige Abhängigkeit	Zu klein und zu regional ausgerichtet; Forderung nach produktbezogenen EZGen
6	die Sympathie spielt eine Rolle, dann hält man die Geschäftsbeziehung auch bei Fehlern und Sachproblemen aufrecht	Spielt große Rolle für Erfolg. Interne Stellung des Biomarketing im Hause wichtig	Kontrakte notwendig - in Startphase - bei Auslandsge schäften	Nein, freie Koordination bevorzugt, aber feste vertikale Geschäftsbeziehungen	Gegenseitige Abhängigkeit (symmetrische Faktorspezifität), gute Geschäftsbeziehung	Sind keine relevanten Handelspartner
7		Eindruck, daß das Ökomarketing im Hause personell nicht kompetent vertreten ist.	Verträge, Exklusivrechte	Nein		Erzeugergemeinschaft bzw. Anbauverband sind wesentliche Unterstützung für Einstieg ins Ökomarketing
8	Zuverlässige Geschäftspartner spielen bei Einstiegsentscheidung ins Ökomarketing eine große Rolle	Unternehmensspitze mißt Ökomarketing keine strategische Bedeutung zu. Initiative zum Ökomarketing kommt von außen.	Öffentliche Fördermittel für Pilotprojekt sichern Investitionen ab	Nein	nicht deutlich sichtbar	Erzeugergemeinschaft spielt große Rolle für Einstiegsentscheidung, Beschaffung der Ware und Konzeptentwicklung.

**Anhang 2.2: Themenmatrix der Interviews mit Öko-Erzeugergemeinschaften**

<b>Int. Nr.</b>	<b>Marktpotential</b>	<b>+ Produkte</b>	<b>Problemprodukte</b>	<b>Barrieren</b>	<b>Qualitätsbarriere</b>	<b>Informationsbarriere</b>
10	Marktpotential ist nicht ausgeschöpft. V.a. Gelegenheitskäufer im LEH nicht erschlossen	Obst, Gemüse Spezialgetreide Premium-Fertigprodukte	Rindfleisch, Getreide schlechterer Backqualität, Roggen.	Dis-Kontinuität (Saisonalitätsausgleich bei regionalen Angeboten fehlt)	Sicherung der Qualität bei Verarbeitungsprodukten Problem	Vertrauensproblem wird durch EU-Verordnung gelöst, aber Werbung fehlt
11	Potential ist vorhanden, aber es braucht Entwicklung und Organisation	Molkereiprodukte (weil Handel sehr engagiertes Marketing macht), Gemüse	Rind-Fleisch (wg. physiol. Qualität, wg. Image konv. Rindfleisch regional definierter Herkunft positiv)	Imagebarriere wichtig (Verzichts- & Körnerimage vermeiden), Zeitgeist verkörpern	Geschmack muß sehr gut sein; Probleme bei Fleisch; Premium-, Convenienceprodukte & Produktvielfalt nötig	Kommunikationspolitik für Information über Ökonutzen wichtig. Emotional: Positives Lifestyle-Image aufbauen
12	10% möglich, aber Angebot muß nachkommen (es fehlt Obst & Gemüse)	Obst besonders aussichtsreich, Gemüse, Baby-/Kindernahrung, Putenfleisch	Bäckereiakquise	Erschließung, Produktion bereitstellen. Es fehlt nicht an Fläche, sondern an Ökogemüsebauern	Qualitätssicherung ist Voraussetzung	Ohne Kommunikationspolitik läuft nicht viel. Der LEH muß seine Eigenmarken bewerben & Ökoimage sauber halten
13	Nachfrage kann sich sehr rasch ausdehnen aufgrund von Skandalen, kann aber auch Bioprodukten schaden wie bei BSE	Fleischmarkt für ihn interessant Schweinefleisch & andere Alternativen zum Rindfleisch	Rindfleisch	Preisbarriere entscheidend	Spezialprodukte muß man anbieten. Das ist interessant	Kommunikation im Defizit: Wenn z.B. Werbekampagne mit 50 Mio. DM möglich wäre und Rohstoffmenge unbegrenzt wäre....
14		Gemüse Molkereiprodukte		Kaufimpuls muß von außen kommen, weil Handel nur verkaufen will	Qualitätsproblem löst der Markt, indem nicht mehr bestellt wird!	Ohne Kommunikationspolitik. keine Marke etablierbar, v.a. Bio im LEH braucht Werbung

**Fortsetzung Themenmatrix EZG**

<b>Int.-Nr.</b>	<b>Stellung Ökomarkt in Deutschland</b>	<b>Kosten / Nutzen aus Öko-Strategie</b>	<b>Relevanz Organisationsprobleme</b>	<b>Problemereiche</b>	<b>Lieferstrukturen für LEH</b>	<b>Produktspezifische Anforderungen</b>
10	Expansives Segment, aber es fehlt Engagement seitens des LEH	Positive Bilanz ist möglich, braucht aber Engagement seitens der LEH-Kette	Absicherung der Geschäfte und Absicherung vor Qualitätsopportunisten und Mengensicherung zentrale Probleme	Qualitäts- und Mengensicherung; Kosten- und Know-howprobleme; Zersplitterung der Aktivitäten	Es braucht zentrale Anlieferung aus einer Hand, wird über Kooperation mit auf LEH spezialisierten Partnern geregelt	Frischeprodukte sind besonders schwierig
11	Handel interessiert, aber es fehlen die Partner für die Umsetzung, Bioangebot im LEH wird rasant anwachsen .	Großer Imagegewinn für LEH möglich (Bio als Zugpferd), Mittelfristig auch Gewinn, wenn investiert wurde.	LEH braucht kompatible Zulieferstruktur und Dienstleister (Problemlöser), Systemdenken bedarf d. Organisation	Beschaffung von Mengen in entsprechender Qualität und konsumreife Premium-Produkte!	Koordinator-Fkt. Kooperation mit konv. Verarbeitern Partner / Liefer-Struktur für konv. LEH einbinden	Koordination von Milchverarbeitung (Mengenaustausch), Distributions Know-how und Kapazität erforderlich
12	Bei den Ketten, die interessiert sind, bewegt sich der Ökoabsatz gut vorwärts.	Wer investiert hat im konv. LEH, hat steigende Umsätze	Ja, vorhanden in Zusammenhang mit Absicherungsproblem und Warenbeschaffung (Angebotsmangel)	Abpackanlagen für Gemüse auslasten, Absicherung der Qualität	Kooperation mit Partnern, um breites Sortiment aus einer Hand zu bieten	Produktmanager bearbeitet Fertigprodukte, Ökotrophologin für Qualitätssicherung
13	Es ist eine sehr positive Entwicklung möglich. Durch Subventionen wird vieles verzerrt		Standortprobleme sind entscheidender als Organisationsmängel	Eigene Infrastruktur aufgebaut, wird aber von den konv. Anbietern inzwischen kostenmäßig unterboten	Ihre Mengen sind zu klein, um LEH bundesweit beliefern zu können, viele Probleme mit LEH	Frischeprodukte sind besonders schwierig, mußten daher wurden aufgegeben werden
14	LEH hat Interesse, aber da er keine Eigenmarke macht, muß EZG Marke anbieten.	Eigenmarken nur bei offensiver Strategie viel Werbung) erfolgreich (Umsatz!)	Ja, es braucht bei Markterschließung einen Koordinator, Funktion für EZG.	Gemüse klappt gut Ware über Privatfirma, Organisationsfragen über EZG	Verarbeitung, Logistik, Durchführung abgeben, nur Koordination	Kurze Wege zwischen Hersteller und LEH bei Gemüse erforderlich

**Fortsetzung Themenmatrix EZG - Faktoren des theoretischen Bezugsrahmens**

<b>Int.-Nr.</b>	<b>Faktorspezifität</b>	<b>Schwellenproblem</b>	<b>Abhängigkeit / Marktmacht</b>	<b>Marktstruktur</b>	<b>Faktor Häufigkeit / Organisationskosten</b>
10	Getreideprod. wenig spezifisch. Service & Invest. in Markterschließung LEH, Bäckereien hochspezifisch	Marketing im konv. Markt, Produktentwicklung & Qualitätssicherung Kommunikationspolitik (v.a. Werbung)	Markterschließung LEH, Bäckereien ist nicht abgesichert, in Startphase keine Symmetrie der Faktorspezifität	Bio-Geteidemarkt viele Wettbewerber vorhanden, aber zu kleine Strukturen, große Mengenanbieter im Vorteil	Bestimmte Teilmärkte überläßt man besser anderen Händlern, weil zu hohe Transaktionskosten (Informationskosten)
11	Hoch, weil spezieller Dienstleister für den Handel und geringe Zahl v. Marktpartnern	Imageaufbau braucht überdimensionale Investitionen am Anfang. Zeit bis Angebot steht beachten, Produktionsausdehnung planen.	Projekt Biomarkt ist auf beide Partner angewiesen, Faktorspezifität daher symmetrisch. Aber LEH hat mehr Macht	Zahl der Verarbeitungspartner reduziert. Zersplitterung des Angebotes großes Problem für LEH-Belieferung	Umsätze & Transaktionsfrequenz reichen aus, um Häufigkeit als hoch zu bezeichnen
12	Hoch: Fertigprodukte, eig. Verarbeitung, Großer Abnehmer	Marktentwicklung braucht Entwicklung der Obst- und Gemüseproduktion, braucht Zeit, Infrastruktur auslasten	Abhängigkeit von einem Marktpartner hoch, aber der ist auch faktorspezifisch involviert	Es gibt nur wenige leistungsfähige Zulieferbetriebe für Versorgung des LEH	Personalbestand klein halten
13	Präsenz am Biomarkt erfordert spezielle Produkte und Lösungen für Handel, also hohe Faktorspezifität.	Ja z.B. für Investitionen in Kommunikationspolitik. Oder eigene Infrastruktur auslasten.	Abhängigkeit von einzelnen Partnern war hoch, gab Probleme	sehr viel Konkurrenz in D. z.B. 50 Molkereien im Biobereich aktiv. Konkurrenz ist stark gewachsen in 90er Jahren.	Interne Kosten waren zu hoch. Personalbestand extrem reduziert.
14	Hoch, z.B. eigene Abpackkapazitäten, Invest. in Markterschließung LEH	V.a. bei eigener Markenpolitik Mindestumsätze erforderlich.			Strukturen schlank halten, sonst Kosten zu hoch.

**Fortsetzung Themenmatrix EZG - Faktoren des theoretischen Bezugsrahmens**

<b>Int.-Nr.</b>	<b>Unsicherheit</b>	<b>Angebotsunsicherheit</b>	<b>Qualitätsunsicherheit</b>	<b>Opportunismus</b>	<b>Investitionsprobleme</b>	<b>Hypothese Preis-Mengen-Spirale</b>
10	Marktgleichgewicht schwankt rasch, bei Überangebot Nachteil als EZG. Absicherungsproblem bei Markterschließung	im Rohwarengeschäft z.Zt. nicht, aber langfristig absehbar. Mangel an Verarbeitungsprodukte aus eigener Region.	Physiologische Q.U. bei Getreide gering. Transparenzvorteil über Ökoherkunft. Problem bei Produktdifferenzierung	Gefahr, daß konv. Großkunden die Vorleistung der EZG ausnutzen. Bei Kooperation mit Konkurrenten	Absicherung durch Fördermittel erforderlich	In seinem Erfahrungsbereich nicht, eher Gefahr der Austauschbarkeit als Lieferant
11	Bei Milchabsatz hohe Abhängigkeit vom Vermarktungsbemühungen des Handels (Nachfrage unsicher)	Angebotsmenge ist nicht das Problem, sondern Produktentwicklung und Produktqualität, produktspezifisch	Verbände und Erzeugergemeinschaften sichern Produktqualität, aber Fleischqualität oft ungenügend	nicht berichtet	Mut zum Investitionsrisiko am Anfang notwendig (überproportionale Marketing-Investitionen)	Für LEH nicht, bei Nachfrage wächst das Angebot und man muß sich nach dem Markt richten (Milchpreis schlecht)
12	Absicherungsproblem ungelöst	Angebotsmangel droht; EZG braucht neue Produzenten für ihre Gemüseproduktion	Physiologische Qualität sichern, Rückstandkontrollen EZG hat Ökokompetenz	Verarbeitungspartner versuchen langfristig EZG auszuschalten, daher Kontrolle über Kernbereiche behalten.	Investitionen in Schlüsselbereiche notwendig, damit man nicht ausgetauscht werden kann.	Durch die Supermarktvermarktung (droht) Preisdruck, aber große Mengen sparen Kosten.
13	Unsicherheit stark erhöht im Biomarkt Z.B. Preisverfall Getreide	Labiles Marktgleichgewicht, Bioprodukte schwierige Erzeugung & Verarbeitung	Gute Qualität schwieriger wegen Verarbeitungsvorschriften (z.B: keine Nitrit-Pökelsalze)	Angst vor Ideenklau bei Kooperation. Landwirte übergehen EZG. LEH dürckte Preise.	Investitionen in eigene Infrastruktur lohnen i.d.R. nicht, besser bestehende Infrastruktur nutzen.	Problem für die Landwirtschaft
14	Erfolg der Biomarke im LEH sehr unsicher, weil keine Kontrolle des LEH möglich ist und Werbung fehlt.	Bei ihren Kontakten durch Zukäufe lösbar.	äußere Qual. Kriegt man mit Erfahrung in den Griff, bei Problem „Import“-Ware	Nein	Investitionen in eigene Lagerung getätigt	



**Fortsetzung Themenmatrix EZG**

<b>Int.-Nr.</b>	<b>Geschäftsbeziehung</b>	<b>Menschlicher Faktor</b>	<b>Unternehmerpersönlichkeit</b>	<b>Absicherungssysteme</b>	<b>vertikale Integration</b>	<b>Nichtvertragliche Mechanismen</b>
10	Sich in die Sichtweise und Probleme der Nachfrageseite einfühlen ist essentiell,	Voraussetzung für gute Zusammenarbeit: Man muß sich im Gespräch miteinander wohlfühlen.	Bei Erschließung konv. Marktkanäle muß Biomarkt dort als Chance gesehen werden (Eigeninteresse des LEH).	Nachfrageseite macht bei Angebotsüberhang Spotmarkt, bei Nachfrageüberhang Kontrakte.	Vorwärtsintegration in Kooperation mit Mühle oder mit Lohnverarbeitern (eigene Fertigprodukte).	Geschäftsbeziehungen, Kooperation statt Konfrontation Symmetrie der Faktorspezifität
11	Beide Partner müssen leben können! Dem Partner also Problemlösungen bieten. Gegenseitige Angewiesenheit.	Spielt bei Auswahl von Lieferanten eine Rolle.	Engagement der Leitungsebene im LEH: Ernsthafte Entscheidung für Biomarketing muß vorhanden sein!	Anbauplanung und -verträge mit Landwirten (mehr geht auf deren Risiko) Preiskorridore.	Wenig Eigentum an Produktionsmitteln, neue Verarbeiter, Lieferanten müssen Verbandsmitglied werden.	Geschäftsbeziehungen, symmetrische Faktorspezifität, Interessensallianzen. Neue Geschäftskontakte aufbauen.
12	Partnerschaft im Geschäftsleben effizienter als das gnadenlose Gegeneinander.	höchste Leistung bringt man freiwillig, auch eine Absicherung gegen Ausnutzung (Knebelung)	LEH muß richtig was machen, sonst läuft Bio nicht, Frage der Entschlossenheit	Keine Verträge, keine Garantien seitens des LEH Gründung gemeinsamer Tochterunternehmen	Ja, eigene Infrastruktur - Schlüsselpositionen, um Geschäfte mit LEH abzusichern vor Opportunismus der Verarbeiter.	Durch (Öko-) Kompetenz unentbehrlich sein. Kundenstruktur differenzieren. Presse, Medien.
13	man braucht Kooperationspartner , aber Gefahr, daß Ideen geklaut werden.	Verschleiß im Führungspersonal und Wechsel talentierter junger Mitarbeiter zu Privatfirmen.		Es gibt keine Sicherheiten im Handel; mit LEH keine Verträge, mit Industrie meist 1-Jahresverträge.	Eigene Infrastruktur vorhanden, aber nicht konkurrenzfähig.	Gute Produkte anbieten Attraktives Angebot für Kunden, um für den Handel "unverzichtbar" sein.
14	Fairer Umgang miteinander erforderlich.			Kooperation mit anderen EZGen. Handel ist nicht mit juristischen Mitteln absicherbar.	Eigene Verarbeitungs- und Lagerinfrastruktur. Eigene Konzepte für LEH.	Kundenzufriedenheit Geschäftsbeziehungen mit Aufgabenteilung (Spezialisierung).

**Fortsetzung Themenmatrix EZG**

<b>Int.-Nr.</b>	<b>Funktionen für Erzeugergemeinschaft</b>	<b>Interne Struktur der EZG</b>	<b>Vorwärtsintegration</b>	<b>positive Erfahrungen mit Erzeugergemeinschaften</b>	<b>negative Erfahrungen mit EZGen</b>
10	Großanbieter (Getreide) Strukturverbesserung, spezielle Qualitäten, Markterschließung, Absicherung	Weitgehende Entscheidungsfreiheit der Leitung, ggf. in Abstimmung mit kooperativem Vorstand gleicht eventuelle Nachteile der Institution aus	Vorteil: Kontrolle über Verarbeitung, geringere Austauschbarkeit Nachteile: Spezialisierungsnachteile, Produkthaftung, Investitionsrisiken	Bedienung großer Nachfrager. Spezialisierung der EZG auf aktives Marketing und der Mitglieder (Landwirte) auf die Produktion	Interne Anreizprobleme, Qualitätsopportunismus & an Mitgliederware gebunden; Prinzipal.-Agenten-Problematik
11	Koordinator, Dienstleister, Absatzhelfer in der Absatzkette: Produziert & überwacht Lösungen für LEH	Entscheidungskompetenz der Leitung wichtig. EZG lebt von Persönlichkeiten in der Leitung. Marketingorientierung notwendig	Bereich Service, Dienstleister, Koordinator der Vermarktungskette. Nicht in Infrastruktur investieren /involvieren	Unverzichtbarer Marktpartner für Markterschließung, Wachstum der letzten Jahre initiiert	Wenig Einfluß auf Preise bei extremen Überschussprodukten wie Milch und Fleisch, aber rettet vor Preisdumping
12	Anbieter besonderer Qualitäten und Mengen Service Marktorientierte Anbaukoordination	Solidaritätsgedanke innerhalb der EZG wichtig	Vorwärtsintegration bei Möhren ja, bei Kartoffeln nein, je nach Transportproblemen	Partner für große Handelsstrukturen, Arbeitsteilung Aufgabe Ökoqualität sichern, Know-How liefern	Bäckereiakquise im konventionellen Bereich gescheitert. Förderungstropf verleitet zu Personalüberbestand.
13	1) Bündelungsfunktion 2) Organisation der Produktentwicklung Zukunftsperspektive	EZG ist zu basisdemokratisch, schwierig für Geschäftsführer	ja in Produktentwicklung, aber nicht mehr so stark in Infrastruktur	Markterschließung in Gang gebracht, EZG muß Produktinnovationen anbieten, wenn sie überleben will	Konkurrenz heute effizientere Technologie, alte Infrastruktur hinderlich; gute Erzeuger verlassen EZG
14	1) Effizienter Erfassungshandel 2) Organisationsstruktur für Markterschließung	Aufgliederung nach Produktgruppen (Flexibilität). Personen wichtig, z.B. Kaufmännisches Geschick der EZG-Leitung	Erfolgt durch eigene Infrastruktur & Produktpalette für Ökomarke.	Belieferung großer Handelsstrukturen möglich in Kooperation mit externen Firmen	Für Marketing, v.a. Werbung in Massenmedien fehlen Mittel (zu geringe Umsätze)

## **Anhang 3: Interviewleitfaden für Experteninterviews**

(zum Aufbau des Interviewleitfadens siehe Kap.4.4.2, S.100)

### **I. Zum Unternehmen**

- Zielsetzung und Aufgaben des Unternehmens
- Innere Struktur des Unternehmens und Mitglieder
- Konkurrenzsituation, Kooperation

### **II . Einschätzung der Perspektiven des Biomarktsegments**

- Wie wird sich der Biomarkt nach ihrer Einschätzung entwickeln ?  
Sind 10% Marktanteil realistisch?
- Wie erklären Sie sich die Diskrepanz zwischen den Ergebnissen der Marktforschung (hohes Interesse der Konsumenten) und realem Marktanteil?
- Was sind die größten Probleme beim Ökomarketing für Ihr Unternehmen und im Ökomarkt allgemein?
- Welches Ökomarketingfeld wird interessant sein in Zukunft?
- Zu hoher Preis der Bioprodukte als Schwellenproblem - Kostendegressionsschwellen werden nicht übersprungen?
- Unterschied Deutschland zu europäischen EU-Nachbarländern?  
(Ist das fehlende Biokennzeichen ein Kernproblem oder die Marktgröße?)

### **III. Erfahrungen mit der Umsetzung von Ökomarketingprojekten**

#### **Organisation**

- Bei welchen Produkten gab es Probleme bei der Beschaffung oder Belieferung?
- Welche Marketingfelder wurden aufgegeben und warum?
- Planen Sie weitere Maßnahmen zur Markterschließung?
- Gibt es Felder in die sie aus organisatorischen Schwierigkeiten nicht einsteigen wollen (und obwohl sie aus Marketingsicht interessant wären)?

#### **Belieferung großer Handelsstrukturen**

- Welche Ansprüche stellen sich bei der Belieferung der Supermärkte mit Ökoprodukten?
- Welche Strukturen im Zulieferbereich sind notwendig? Welche fehlen?
- Welche Ansprüche stellen Sie logistisch an Ihre Marktpartner?  
(z.B.: zentrale Anlieferung oder zentrale Anlieferpunkte)
- Wo ist der Koordinationsaufwand für Ihr Unternehmen besonders hoch?
  - Sicherung der Mengenverfügbarkeit (mittelfristig)
  - Bündelung vorhandener Mengen trotz
  - Zerplitterung des Bioangebotes in viele Verbände und Anbieter
- Sind dies Kernprobleme bei der Biomarkterschließung?
- Ist die Erschließung regional tätiger Supermarktketten leichter zu bewerkstelligen?  
Wie verhält es sich mit dem Schwellenproblem und damit verbundenen Kostendegressionsnachteilen?

## IV. Fragen zu den Transaktionsmerkmalen

### Investitionen (Faktorspezifität)

- Wo sehen Sie Investitionsbedarf für die Erschließung des Ökomarktes?  
Inwiefern unterscheidet er sich vom konventionellen Markt und Marketing?
- Welche Probleme verhindern die für die Markterschließung notwendigen Investitionen (v.a. in Produktentwicklung und in die Kommunikationspolitik)?
  - Sind die Investitionen besonders langfristig festgelegt, bzw. haben sie eine langsame Amortisation, also lange Anlaufzeit?
  - Schwellenproblem bei der Nutzung aufgrund Nichtteilbarkeit?
  - Wie speziell, d.h. nicht umschichtbar, sind die Investitionen?  
Gibt es weniger spezifische Alternativen („Mehrzwecktechnologien“)?
- **Symmetrie der Faktorspezifität :**  
Werden Sie durch fixe Investitionen im Ökomarketing stärker gebunden als Ihre Marktpartner? (d.h. mit höheren finanziellen Beträgen dabei und/ oder zeitlich langfristiger gebunden)
- Sehen Sie das als ein Problem an?

### Häufigkeit

- Sind die Geschäftskosten (Transaktionskosten) gemessen an den Umsatzvolumina besonders hoch beim Ökomarketing? - Gilt das für alle Produktbereiche?

### Externe Unsicherheit

- Welche Rolle spielt die Unsicherheit der Endverbraucher bezüglich der Echtheit des Bioangebotes (Vertrauensproblem, Informationsasymmetrie)?
- Unsicherheit der Verbrauchsentwicklung - ist Öko nur eine Modeerscheinung?
- Unsicherheit der Angebotsentwicklung - z.B. Subventionspolitik?

### Interne Unsicherheit

- **Qualitätssicherung:**  
Welche Rolle spielt das Qualitätsproblem intern zwischen den Marktakteuren?
  - Leistungsfähigkeit
  - Physiologische und ökologische Produktqualität
  - Wie unterscheiden Sie gute von schlechten Marktpartnern?  
(Haben sie damit Probleme, bzw. bereitet dies einen hohen Aufwand?)
- Wie signalisieren Sie Ihrerseits Ihre **Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit** gegenüber neuen Kunden?  
Wie machen sie sich unterscheidbar von Konkurrenz?
- Wodurch kann die Unsicherheit bezüglich des Verhaltens und der Qualität von Marktpartnern und Angeboten reduziert werden?
- Wie baut sich **Reputation** auf?  
Ist fehlende Reputation ein Hindernis bei der Markterschließung?

## **V. Absicherung:**

### **Erfahrungen mit Geschäftsbeziehungen**

- Wer wird, nach welchen Kriterien bei Ihnen Lieferant oder Geschäftspartner?
- Worauf basiert überhaupt eine gute Geschäftsbeziehung?  
Welche Rolle spielen menschliche Beziehungen und Beziehungsfähigkeit?
- Haben Sie Probleme mit langfristigen Geschäftspartnern gehabt?  
Sind Sie getäuscht oder übervorteilt worden?
- Haben Sie Konsequenzen aus solch opportunistischem Verhalten gezogen?  
Ggf. auch warum keine Konsequenzen?
- Welche Probleme oder Kosten hat der Wechsel von Geschäftspartnern verursacht?
- Reicht Vertrauen aus bei einer Geschäftsbeziehung oder sind verbindlichere Koordinationsformen notwendig?  
(z.B. Vertragsanbau, Verarbeitungsverträge, Integration in ein Unternehmen)  
Nachteile gegenüber mündlichen Absprachen und Marktkoordination ?
- Wann reichen (auch) Verträge nicht aus nach Ihrer Erfahrung?
- Welche Absicherungen vor Opportunismus in einer Geschäftsbeziehung können Sie sich vorstellen? (z.B. gegenseitige Unterpfänder durch gemeinsame Investitionen oder gegenseitiges in Vorleistung gehen bei Investitionen)

### **Ökomarktspezifika**

- Sind die Marktpartner im Ökomarketing besonders abhängig voneinander?
- Wie vermeidet Ihr Unternehmen im Laufe der Geschäftsbeziehung (z.B. nach einer schwierigen Produktneueinführung am Markt) gegen billigere Konkurrenten ausgetauscht zu werden, bzw. generell unter Preisdruck zu geraten?
- Wie entsteht ihrer Meinung nach Marktmacht? Hat sie nur mit Größe zu tun?
- Was halten Sie von der folgenden Preis-Mengen-Hypothese?  
Wenn der Handel in Vorleistung geht bei der Markterschließung, droht ihm  
a) die Menge auszugehen und b) ein massiver Preisanstieg bei der Ware.  
Dies verhindert Investitionen ins Ökomarketing.  
Das gleiche gilt umgekehrt, wenn die Angebotsseite in Vorleistung geht.
- Ist für die Erschließung des Ökomarktes ein integriertes Marketing, d.h. die langfristige Abstimmung aller Marktakteure in der Vermarktungskette notwendig?  
Kann dies auch marktkoordiniert umgesetzt werden, oder braucht es vertragliche, langfristige Festlegungen?

### **VI. Erzeugergemeinschaften**

- Welche Aufgaben sollen Erzeugergemeinschaften übernehmen?  
Müssen Erzeugergemeinschaften mehr leisten, als die Rohware zu bündeln?
- Welche Vorteile bieten Erzeugergemeinschaften gegenüber privat organisierten Handelsformen?  
a) den Bauern b) den Nachfragern in Verarbeitung und im Handel?
- Wie sind ihre Erfahrungen mit Erzeugergemeinschaften?

## **Anhang 4: Auswertungsraster**

Das Auswertungsraster orientierte sich am Interviewleitfaden und bestand schließlich aus folgenden Punkten:

### **I. Situation und Probleme am Biomarkt aus Sicht der Akteure**

#### **1. Absatzpotentiale und Entwicklungspotentiale (10% realistisch?)**

Welches Ökomarketingfeld wird interessant sein in Zukunft?

(differenziert nach Absatzkanälen, Absatzstufen und Produktgruppen)

#### **2. Ursachen für Verhaltenslücke: Was sind die größten Probleme im Ökomarketing für Ihr Unternehmen und im Ökomarkt allgemein? Barrierenkonzept:**

- Informationsbarriere
- Preisbarriere
- Qualitätsbarriere
- Fehlende Distributionsdichte (Rolle der Supermärkte)
- Sonstige

#### **3. Stellung des Biomarktes im deutschen LEH**

(Unterschied Deutschland zu erfolgreicheren Nachbarländern)

### **II. Organisationsproblem in der Praxis (Organisationsbarriere)**

1. Spielt das Organisationsproblem eine Rolle?
2. Situation nach Produktgruppen
3. Belieferung großer Handelsstrukturen (LEH)

### **III. Faktoren des theoretischen Bezugsrahmens**

#### **1. Faktorspezifität**

- Höhe und Spezifität des Investitionsbedarfs, Symmetrie
- Fristigkeit und Rentabilitäts-Schwellenprobleme
- Erfahrungen mit Opportunismus oder Marktmacht aufgrund von Faktorspezifität

#### **2. Häufigkeit und Organisationskosten**

- Nutzen-Kosten von Organisationsformen
- Scheitern Projekte aufgrund der Organisationskosten?

### **3. Marktstruktur**

- Zahl der Marktpartner, Größe und Leistungsvermögen der Unternehmen
- Saisonalitäten in Angebot oder Nachfrage
- Angebotsbündelung

### **4. Unsicherheitsproblem (Mengen- und Preisproblem)**

#### **4.1 Externe Unsicherheit**

- Marktgleichgewicht
- Angebotssituation nach Produktgruppen
- Preis- Mengen-Problem am Ökomarkt

#### **4.2 Interne Unsicherheit**

- Qualitätsunsicherheit
- Investitionsproblem (erhöhtes Investitionsrisiko aufgrund erhöhter Unsicherheit?)

### **5. Erfahrungen mit Geschäftsbeziehungen**

- Vertrauen (Reputation), Verträge
- Erfahrungen mit Opportunismus und Konsequenzen
- Austauschbarkeit als Transaktionspartner

### **6. Absicherungssysteme (Alternativen) und Pfadabhängigkeiten**

- Möglichkeiten der Unsicherheitsreduktion
- Pro / contra vertikale Integration
- Pro / contra horizontale Kooperation

### **7. Rolle der Unternehmerpersönlichkeit (human factor)**

## **IV. Erzeugergemeinschaften / Horizontale Kooperationen**

1. Welche Aufgaben sollen sie übernehmen?
2. Welche Vorteile / Nachteile haben sie?
3. Wie sind ihre Erfahrungen mit Erzeugergemeinschaften?

## **Selbständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, daß ich die Dissertation selbständig angefertigt habe, nur die angegebenen Quellen als Hilfsmittel benutzt und wörtlich oder inhaltlich übernommene Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Berlin, Oktober 2000

Wolfram Dienel

### **Kontaktadresse (Stand: Januar 2001):**

Dr. rer. agr. Wolfram Dienel

Fachgebiet Agrarmarketing

Institut für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus

Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät

Luisenstr. 53

10099 Berlin

Tel.: 2093 6551, Fax.: 2093 6556

e-mail: [w.dienel@agr.ar.hu-berlin.de](mailto:w.dienel@agr.ar.hu-berlin.de)