

Eine Orientierungshilfe in Sachen Ökologisierung des Einzelhandels

# Die Landkarte des ökologischen Massenmarktes

**In Ausgabe 2/1998 von Ökologisches Wirtschaften prognostizierte Helmut Hagemann einen Ausbruch ökologischer Produkte aus der Marktnische. Im Schweizer Lebensmitteleinzelhandel ist diese Entwicklung seit einigen Jahren Realität. Ein Forschungsprojekt des IWÖ-HSG (1) befasst sich seit längerem mit dem Übergang von der Öko-Nische zum Massenmarkt und hat ein Instrument entwickelt, mit dem die Entwicklung visualisiert und mögliche Strategien dargestellt werden können.**

Von Rolf Wüstenbagen, Arnt Meyer und Alex Villiger

**B**etrachtet man das heutige Produktangebot auf Märkten, so kann man einzelne Produkte bzw. Produktgruppen jeweils nach den beiden Eigenschaften „ökologische Qualität“ und „Marktanteil“ einordnen. Sortiert man das Angebot nach der ökologischen Qualität, so erhält man eine Grafik, wie sie in Abb. 1 dargestellt ist. Der linke Balken stellt dabei Produkte mit hoher ökologischer Qualität (niedriger spezifischer Umweltbelastung) dar, die erfahrungsgemäss keinen sehr hohen Marktanteil haben („Öko-Nische“). Beispiele hierfür sind Lebensmittel aus biologischem Anbau, Textilien aus Bio-Baumwolle oder photovoltaisch erzeugter Strom. Der rechte Balken stellt Angebote dar, die eine niedrige ökologische Qualität (hohe spezifische Umweltbelastung), dafür aber einen relativ hohen Marktanteil aufweisen („Massenmarkt“). Beispiele sind Lebensmittel aus konventionellem Anbau, Textilien aus konventionell angebaute Baumwolle oder Strom aus fossilen Grosskraftwerken. Im Prinzip lassen sich zwischen diesen beiden Extremen beliebig viele Zwischenstufen identifizieren, so dass sich ein Kurvenverlauf ergäbe, wie er mit der gepunkteten Linie angedeutet ist. Der Einfachheit halber seien diese Produkte mit mittlerer ökologischer Qualität und einem von Branche zu Branche schwankenden Marktanteil hier in einer dritten Gruppe zusammengefasst (mittlerer Balken). Als Beispiele sind denkbar: Lebensmittel aus Integrierter Produktion, d.h. einer Anbauweise, die mit gemässigtem Chemieeinsatz arbeitet, oder Strom aus alpinen Wasserkraftwerken. Bezogen auf die Produktion hat dieses ökologische Mittelsegment in der Schweiz bereits einen

beachtlichen Marktanteil in der Grössenordnung von 60-80 % gewonnen. Während die Zuordnung von Produkten zu einem der beiden äusseren Segmente sowohl nach naturwissenschaftlichen Kriterien (etwa Ökobilanzierung) als auch nach der öffentlichen Wahrnehmung relativ eindeutig ist, gibt es im mittleren Segment häufig Divergenzen zwischen der Wahrnehmung und der tatsächlichen Umweltbelastung. So sind beispielsweise Textilien aus Synthetik-Fasern nach einigen ökologischen Kriterien konventionellen Baumwollprodukten vorzuziehen, und dennoch würden viele Konsumenten eher konventionell produzierte Naturfasern dem mittleren und Synthetikfasern dem rechten Segment zuordnen.

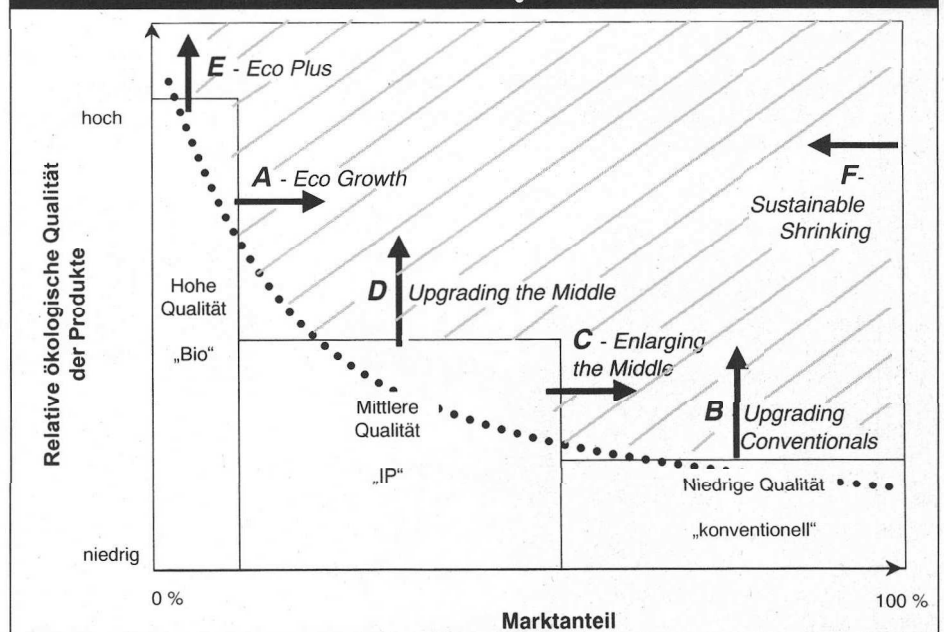
An Abb. 1 lassen sich aber auch sowohl die **Zielsetzung** eines „ökologischen Massenmarktes“ als auch alternative **Wege** dorthin veranschaulichen. Das Ziel, eine „Ökologisierung des Massenmarktes“, besteht demnach in einer Verkleinerung der grau schraffierten Fläche. Diese Fläche ist das Produkt aus dem Abstand zu einer maximalen ökologischen Qualität (oder anders ausgedrückt: der spezifischen Umweltbelastung) des jeweiligen Produktes mal dem jeweiligen Marktanteil. Im Idealfall, wenn Produkte mit maximaler ökologischer Qualität (minimaler spezifischer Umweltbelastung) einen Marktanteil von 100 Prozent hätten, würde die Grösse dieser Fläche gegen null sinken. Da es sich bei dieser Vorstellung allenfalls um eine regulative Idee, nicht jedoch um eine realistische Operationalisierung handelt, müssen andere Indikatoren für eine Operationalisierung herangezogen werden.

## ► Indikatoren für den ökologischen Massenmarkt

Hierfür bieten sich folgende Möglichkeiten, die sich zum Teil nicht inhaltlich unterscheiden, sondern lediglich unterschiedliche Messgrössen für den gleichen Sachverhalt heranziehen. Ein „ökologischer Massenmarkt“ ist erreicht, wenn...

a) ...die grau schraffierte Fläche einen als ökologisch vertretbar anzusehenden Grenz- (oder Schwellen-)wert  $x$  nicht übersteigt. (wobei  $x$  beispielsweise für den Kohlendioxidausstoss in Tonnen steht)

Abb. 1: Die Landkarte des ökologischen Massenmarktes



Quelle: eigene Darstellung

b) ...die durchschnittliche ökologische Qualität der mit dem Marktanteil gewichteten angebotenen Produkte einen als vertretbar anzusehenden Mindeststandard  $y$  erreicht hat (wobei  $y$  beispielsweise der durchschnittliche Flottenverbrauch in der Automobilbranche sein kann).

c) ...der Marktanteil von Bio-Produkten einen als zufriedenstellend angesehenen Wert (beispielsweise 50 %) erreicht hat.

Die unterschiedlichen Varianten einer Operationalisierung haben spezifische Vor- und Nachteile. So ist Variante a gut kompatibel mit der Umweltpolitik, mit ihr kann z. B. der Grad der Erreichung von Klimaschutzzielen gemessen werden. Der Vorteil von Variante b ist der Produktbezug, der dafür sensibilisiert, dass ein Portfolio aus Produkten mit unterschiedlicher ökologischer Qualität vermutlich die realitätsnächste Vorstellung eines ökologischen Massenmarktes ist, und dass die Existenz eines einzelnen Öko-Segments noch nicht hinreichend für die Beurteilung der ökologischen Belastung im Gesamtmarkt ist. Ihr Nachteil liegt in der vergleichsweise aufwendigen Operationalisierung. Variante c ist gewissermassen komplementär zu Variante b. Ihr Charme liegt in der vergleichsweise einfachen Operationalisierung, im Unterschied zu den beiden anderen Varianten bedingt sie keine vollständige Information über Marktanteilverteilung und ökologische Belastung im Gesamtmarkt. Der Nachteil liegt jedoch in einer Ignoranz gegenüber Belastungen und Entlastungspotentialen in anderen Marktsegmenten.

## ► Wege zum Ziel

Die „Landkarte des ökologischen Massenmarktes“ kann jedoch nicht nur zu einer statischen Beschreibung der Ist-Situation in einer Branche, sondern auch dynamisch für das Aufzeigen verschiedener Veränderungsprozesse eingesetzt werden. Es lassen sich analytisch verschiedene Entwicklungspfade unterscheiden, die eine Annäherung an das Ziel ermöglichen. Diese sind in Abb. 1 mit den Buchstaben A bis F gekennzeichnet und werden im folgenden betitelt und kurz beschrieben.

### A) Eco-Growth – Ausweitung des Marktanteils von „Bio-Produkten“

Hierbei handelt es sich um die „klassische“ Vorstellung einer Entwicklung von der Öko-Nische zum ökologischen Massenmarkt: Die Ausweitung des Marktanteils derjenigen Produkte, die die höchste ökologische Qualität ihrer Branche aufweisen („best practice“). Je nachdem, ob

sich diese Marktanteilsausweitung bei spezialisierten Anbietern („Davids“ in der Terminologie von Wüstenhagen 1998, vgl. (5)) oder innerhalb des Sortiments von Grossunternehmen mit einem gemischten Angebot („Goliaths“) abspielt, können weitere Sub-Entwicklungspfade unterschieden werden:

A1) Umsatzsteigerung bestehender Bio-Spezialanbieter („Upscaling Davids“),

A2) Aufkommen neuer Bio-Spezialanbieter („Multiplying Davids“),

A3) Umsatzsteigerung des Bio-Segments bei grossen Unternehmen der Branche durch Marktanteilszuwachs oder Ausdifferenzierung des Sortiments („Greening Goliaths“)

### B) Upgrading Conventionals – Anheben des ökologischen Mindeststandards im konventionellen Massenmarkt

Der komplementäre Entwicklungspfad zu „Eco-Growth“ setzt am anderen Ende des Marktes an, bei jenem Segment, welches sich durch vergleichsweise niedrige ökologische Qualität auszeichnet, aber einen hohen Marktanteil aufweist. Hier können schon kleinere relative Verbesserungen durch Anheben des ökologischen Mindeststandards absolut zu spürbaren ökologischen Entlastungen führen.

Die Ursache für höhere Standards kann beispielsweise in technologischem Fortschritt, in freiwilligen Selbstverpflichtungen der Unternehmen zur Verbesserung ihrer Umweltleistung (z.B. im Rahmen von ISO 14001) oder in veränderten Konsumentenpräferenzen (gesteigertes Umweltbewusstsein) liegen. Neben diesen marktlichen Einflussfaktoren ist das Festsetzen von Standards die klassische Domäne der Umweltpolitik, so dass dieser Entwicklungspfad seinen Ursprung in verschiedenen Politik-Arenen haben kann.

### C) Enlarging the Middle – Ausdehnung des Mittelsegments zulasten konventioneller Produkte

Dieser Entwicklungspfad besteht in einer Ausweitung des Marktanteils des mittleren Segments. Eine solche Entwicklung ist beispielsweise in der Schweizer Landwirtschaft mit der Ausweitung der Integrierten Produktion zu beobachten (2). Die Schwierigkeit liegt bei diesen Entwicklungspfaden in der Kommunikation, respektive der Positionierung. Porter vertrat seinerzeit kategorisch die Position, dass man mit einem Mittelweg zwischen Qualitäts- und Kostenführerschaft unweigerlich „stuck in

the middle“ ende (3). Praxisbeispiele wie die Schwerpunktverlagerung von Migros von M Sano zu M Bio, die Schwierigkeiten der Schweizer Wasserkraft am Vorabend der Marktliberalisierung oder die relativ schwache Positionierung der Migros Eco-Textilien lassen die Attraktivität einer solchen Strategie in der Tat als begrenzt erscheinen. Offenbar ist dem „hybriden“ Konsumenten ein Mix aus Hochqualitäts- und Billigprodukten leichter zu vermitteln als eine „vernünftige“ Zwischenlösung.

### D) Upgrading the Middle – Anheben der ökologischen Qualität im Mittelsegment

Ein weiterer Entwicklungspfad besteht darin, die ökologischen Standards im Mittelsegment anzuheben. Ein Beispiel ist die ökologische Optimierung von Wasserkraftwerken in der Schweiz (4). Auch diese Entwicklung ist aus Unternehmenssicht mit kommunikativen Schwierigkeiten behaftet, da die Produkte dieses Segments in der Regel nicht ausgesprochene Qualitätskäufer ansprechen, sondern sich eher durch ein „vernünftiges“ Preis-Leistungs-Verhältnis auszeichnen. Somit ist eine – womöglich mit höheren Preisen erkaufte – ökologische Qualitätssteigerung schwer zu vermitteln. Diese Hürde kann möglicherweise durch besondere Anreize überwunden werden, etwa ein differenziertes Öko-Label, politischen Handlungsdruck oder die Einführung eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 oder EMAS mit dem damit verbundenen Zwang zur kontinuierlichen Verbesserung.

### E) Eco Plus – Anheben der ökologischen Qualität im „Bio-Segment“

Der Vollständigkeit halber sei aufgeführt, dass eine weitere Option in der Steigerung der ökologischen Qualität im heutigen Top-Segment liegt. Dies kann entweder durch die Verschärfung bestehender Kriterien (z.B. Senkung von Grenzwerten) oder durch die Berücksichtigung neuer Kriterien (z.B. Regionalität von Produkten) bei der ökologischen Beurteilung von Produkten geschehen. Auf den ersten

Einen Überblick über alle bisher erschienenen Hefte des Informationsdienstes „Ökologisches Wirtschaften“ finden Sie auf unseren Internetseiten unter der Adresse:

<http://www.oekom.de>

Wir freuen uns auf Ihren Besuch!



Blick ist allerdings anzunehmen, dass sich derartige ökologische Verbesserungen durch ein nicht allzu günstiges Aufwands-Ertrags-Verhältnis auszeichnen, da die Grenzkosten für eine weitere Verbesserung auf bereits hohem Niveau hoch sein dürften. Denkbar ist jedoch, dass sich bei einer Ausweitung des Marktanteils des Bio-Segments neue Positionierungsmöglichkeiten im „dunkelgrünen“ Bereich ergeben.

**F) Sustainable Shrinking – Verringerung des Gesamtkonsums**

Aus Abb. 1 und den Ausführungen zur Operationalisierungsvariante a wird deutlich, dass ein Weg zum Erreichen eines ökologischen Massenmarktes auch in der absoluten Verringerung des Konsumniveaus (respektive Marktvolumens) liegt. Anschaulich gesagt: Die Hälfte der in der Schweiz eingesetzten Autos zu verschrotten bringt wahrscheinlich mehr ökologische Entlastung als den Flottenverbrauch um 1 Liter/100 Kilometer zu verringern. Etwas realitätsnähere Varianten dieses „Suffizienz“-Szenarios liegen in Bereichen wie Lebensdauerverlängerung, verändertes Konsumverhalten, Substitution von Produkten durch Dienstleistungen usw.

**► Ausblick**

Die hier dargestellte „Landkarte“ ist ein erster Schritt auf dem Weg zur Modellierung eines Übergangs von der Öko-Nische zum ökologischen Massenmarkt. Weiterentwicklungen sind insbesondere nötig im Hinblick auf:

- Eine weitergehende *Dynamisierung* des Modells. Im vorliegenden Konzept dominiert bislang die statische Komponente. Zwar zeigen die Pfade A-F auf, in welche Richtung sich der Markt entwickeln könnte, doch ist bislang keine Aussage darüber möglich, wie die einzelnen Pfade (und entsprechende Strategien von Unternehmen) *interagieren*, ob also beispielsweise eine Ausweitung des Mittelsegmentes zwar kurzfristig mehr ökologische Entlastung bringt, damit aber langfristig den Nischencharakter des Bio-Segments zementiert.

- Eine Übertragung der bislang vor allem *produktbezogenen* Betrachtung auf konkrete *Akteure*. Hier stellt sich zum einen die Frage, welche Unternehmen die skizzierten Strategien umsetzen sollen, respektive ob verschiedene Unternehmenstypen hierfür systematisch besser oder schlechter geeignet erscheinen (5). Zum anderen ist auch die Ebene der Konsumenten noch genauer zu untersuchen (6).

- Die Frage, welche Rolle die *politischen Rahmenbedingungen* spielen und wie das Zusammenspiel von Markt und Politik – ggf. differenziert nach Branchen – geeignet zu beschreiben ist (7). Diesen und weiteren relevanten Fragen wird am IWÖ-HSG im Laufe des Jahres nachgegangen, wobei die konzeptionelle Arbeit – im Rahmen von drei Dissertationsprojekten – durch empirische Studien in der Lebensmittel-, Elektrizitäts- und Textilbranche ergänzt wird.

**Anmerkungen**

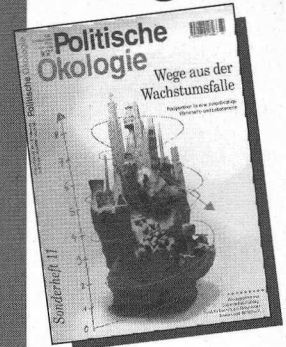
- (1) Das Forschungsprojekt wird gefördert vom Schweizerischen Nationalfonds, Schwerpunktprogramm Umwelt, sowie durch den Grundlagenforschungsfonds der Universität St. Gallen und die EAWAG, Querprojekt Ökostrom. Die hier vorgestellten und weitere Zwischenergebnisse werden in Kürze publiziert in Villiger, A./R. Wüstenhagen/A. Meyer: *Jenseits der Öko-Nische*. Haupt, Bern u. a. 1999.
- (2) Villiger, A.: *Vom Subventionsverdross zum Bio-Boom*. Analyse der Diffusion biologischer Lebensmittel anhand des ökologischen Transformationsprozesses. IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 70, Universität St. Gallen.
- (3) Porter, M. E.: *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Frankfurt 1995.
- (4) Truffer, B., J. Bloesch, C. Bratrich, B. Wehrli: „Ökostrom“: *Transdisziplinarität auf der Werkbank*, in GAIA, Nr. 1/1998, S. 26-35.
- (5) Vgl. hierzu die ersten Ansätze bei Wüstenhagen, R.: *Greening Goliaths versus Multiplying Davids: Pfade einer Coevolution ökologischer Massenmärkte und nachhaltiger Nischen*. IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 61, Universität St. Gallen, Juli 1998.
- (6) Vgl. hierzu den Ansatz bei Belz, F.: *The Nature of the Ecological Mass Market*. Proceedings of the Business Strategy and the Environment Conference, Leeds, September 17-18, 1998.
- (7) Ansätze hierfür sind aus der Perspektive der Unternehmung bei Schneidewind, U.: *Die Unternehmung als struktureller Akteur*, Marburg 1998, sowie in Form der „ökologischen Marktentwicklungsstrategien“ bei Dyllick, T./F. Belz/ U. Schneidewind: *Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen*, München/Wien/Zürich 1997, zu sehen.

**Die Autoren**

Rolf Wüstenhagen, Arnt Meyer und Alex Villiger sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG).

**Kontakt:** Tigerbergstr. 2, CH-9000 St. Gallen, Tel. 0041-71-224-2739, Fax -2722, E-Mail [rolf.wuestenhagen@unisg.ch](mailto:rolf.wuestenhagen@unisg.ch)

**Politische Ökologie**



Sonderheft 11

**Wege aus der Wachstumsfalle**

Hrsg. von Heinrich-Böll-Stiftung und BUND Deutschland e.V.

In Zeiten der Massenarbeitslosigkeit und einer dramatischen Finanzierungskrise der öffentlichen Haushalte gewinnt das alte Rezept vom Wirtschaftswachstum wieder eine herausragende Bedeutung. Kaum ein Wahlprogramm, ein Leitartikel oder eine Konferenz, die Wachstum nicht als Allheilmittel preisen. Doch kann es wirklich die Erwartungen erfüllen, die alle erhoffen? In Sonderheft 11 der Politischen Ökologie diskutieren renommierte Autoren unterschiedlichster Herkunft die ökonomischen und sozialen Folgen des Wirtschaftswachstums - aber auch Alternativen.

- R. Fücks:** Die Chancen des „weniger“  
 · **A. Zahrt:** Wirtschaftswachstum taugt nicht als politisches Programm  
 · **C. Amery:** Die Kulturgeschichte offenbart die Wachstumsgrenzen · **R. Loske:** Die GRÜNEN und das Wirtschaftswachstum · **J. Huber:** Die Konsistenz-Strategie · **J. Priewe:** Wachstum und Nachhaltigkeit · **L. Reisch:** Nachhaltiger Konsum · **A. Brandhorst:** Soziale Gerechtigkeit jenseits des Wachstums · **S. Narain:** Die Perspektive des Südens · **E. Hildebrandt:** Weniger Erwerbsarbeit - mehr Wohlstand? · **H. C. Binswanger:** Die Magie des Geldes · **V. Hösl:** Nettowohlstand statt Bruttosozialprodukt

ausführliche Inhaltsangaben aller Ausgaben finden Sie auch auf unserer Internetseite:

<http://www.umwelt.de/magazin/poe>

Jetzt für DM 19,80 überall in der **Bahnpost** erhältlich oder direkt bestellen bei:  
 ● ökom GmbH  
 ● Waltherrstr. 29, Rgb. 80337 München  
 ● Tel.: 089/544 184-0; Fax: 089/544 184-99  
 ● <http://www.umwelt.de/magazin/poe>

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.