

Probleme konventioneller Hersteller beim Einstieg in die Öko-Vermarktung Problems of the Food Industry in the Transition towards Organic Markets

W. Diene¹

Key words: Marketing, Processing, Marketing-Chain

Schlüsselwörter: Marketing, Verarbeitung, Vermarktungskette

Abstract:

Large food companies rarely produce organic products in Germany. Core problems on the economic level are:

- *The target groups of the organic market are too small. Market increase requires the exploration of new target groups beyond the typical consumer of organic food.*
- *Small units lead to high costs per unit and to a vicious circle of too high prices and buying abstinence (in spite of “eco-affinity”).*
- *Organizational deficits in the marketing chain and inside enterprises hamper a proactive eco-marketing.*

There are also problems at the psychological level: The management in conventional food industry fears discrimination of their conventional range and therefore a loss in total turnover. However, this fear is not supported by any empirical experience. In contrast, positive image spill-over effects from the organic range towards the conventional range could be observed. We observed two reasons for this virtual threat:

- *No conviction in the potential for demands of organic products.*
- *Emotional resistance against the lifestyle criticism of the organic movement.*

Prospect: Marketing and organizational problems require an active Marketing-Chain-Management inside and outside of enterprise borders. In a horizontal cooperation processors should develop a joint eco-marketing for their organic supplies. Motivational resistance has to be solved before looking for technical or economical solutions.

Einleitung und Zielsetzung:

„Bio“ gilt in der Ernährungsbranche als eine wichtige Zukunftsoption im Lebensmittelmarkt. Dennoch haben sich große deutsche und internationale Lebensmittelhersteller, insbesondere klassische Markenartikler, im Öko-Markt bislang kaum engagiert, obwohl sie sonst die Neuerschließung von Marktpotenzialen vorantreiben.

Warum halten sich die großen Lebensmittelhersteller im Öko-Markt zurück, obwohl die Marktforschung große Absatzpotenziale prognostiziert? Ökonomische Faktoren auf der Sachebene reichen als Erklärungsgrund nicht aus. Daher wurde in der vorliegenden Untersuchung die psychologische Ebene der Einstellung der Entscheider zu Öko-Produkten berücksichtigt.

Methoden:

Die Untersuchung gliederte sich in eine kurze, schriftliche Befragung als Auftakt mit dem Hauptzweck der Kontaktaufnahme zu den Unternehmen und in eine qualitative Feldforschung. Der Untersuchungszeitraum war August 2002 bis Oktober 2003.

¹ Beratungsbüro für Ökomarkt-Erschließung, Czeminskistr. 9, 10829 Berlin, w.dienel@oekomarkt-erschliessung.de

Im September 2002 wurde eine kurze, schriftliche Umfrage an 600 Verarbeitungsunternehmen versendet. Der verwertbare Rücklauf betrug 50 Fragebögen. Erfreulich war die hohe Bereitschaft zur Teilnahme an Forschungsworkshops. Daneben wurde eine unveröffentlichte, schriftliche Umfrage von Nieberg von der FAL Braunschweig² vom August 2001 ausgewertet (182 Datensätze).

Die qualitative Forschung bestand aus 48 themenzentrierten Experteninterviews mit Lebensmittelverarbeitern sowie zwei firmeninternen und acht firmenübergreifenden Workshops mit strategischen Entscheidern aus Verarbeitung und Handel (beteiligt waren zwölf Hersteller und zwei Handelsketten). Durch die Workshops kam es zu wiederholten Treffen, was einen tieferen Einblick in die Problemstruktur der Unternehmen ermöglichte. Dies betrifft besonders den Bereich der Motivationsebene sowie die verborgenen Entscheidungsstrukturen in den Unternehmen, deren Widersprüchlichkeiten im ersten Interview häufig nicht transparent werden. Die qualitative Datenauswertung sortierte die Erkenntnisse nach den im Folgenden dargestellten Bereichen.

Ergebnisse und Diskussion:

Entwicklungsbarrieren auf ökonomischer Ebene

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

Marketing: 64,3 % der Unternehmen führen in der „FAL-Umfrage“ vom August 2001 Vermarktungsprobleme als Hemmfaktor auf. Dabei werden die Informationsdefizite der Konsumenten und ein zu hoher Mehrpreis für Öko-Produkte als die Hauptprobleme angesehen. Das Resultat ist ein als ungenügend wahrgenommenes Preis-Leistungsverhältnis von Öko-Produkten bei den Konsumenten. Es kommt zur Kaufzurückhaltung trotz Öko-Interesses.

Größenprobleme: Kleine Öko-Losgrößen führen zu mangelnder Auslastung der Anlagen und einem hohen Anteil der Rüstzeiten und Übergangsmengen, die als „Spülchargen“ in der Leitung bleiben. Die Folge sind hohe Stückkosten. Umsatzsteigerung würde die Öko-Mehrkosten überproportional senken. Dieses Problem gilt für die gesamte Vermarktungskette, also auch für die Kosten der Distribution bis zum Verbraucher.

Organisationsprobleme: Das Problemfeld Organisation hat einerseits etwas mit Strukturproblemen wie technischer Passfähigkeit oder Kompatibilität zu tun. Kleinere Naturkosthersteller sind häufig nicht gerüstet, die großen Einzelhandelsketten zu beliefern. Andererseits handelt es sich um Organisationsprobleme im institutionellen Sinne. Die aktive Erschließung des Öko-Nachfragepotenzials erfordert langfristige Investitionsbereitschaft. Diese Investitionen müssen vor Opportunismus von Ge-

² Dreiseitiger Fragebogen an Verarbeiter ökologisch erzeugter Rohstoffe mit offenen Fragestellungen vom August 2002 zu Umstellungserfahrungen und Wünschen an eine staatliche Förderpolitik. Versendet von H. Nieberg, Institut für Betriebswirtschaft, Agrarstruktur und ländliche Räume der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft (FAL)

schäftspartnern und Konkurrenten durch geeignete institutionelle Arrangements abgesichert werden. Die schriftliche Umfrage vom September 2002 zeigt, dass es um den Schutz schlecht bestellt ist: 50 % der Unternehmen beklagen einen Mangel an zuverlässigen Handelspartnern und 42 % fehlenden Schutz vor Preisdruck.

Entwicklungsbarrieren auf Motivationsebene

Kein Zutrauen in Markt- und Imagepotenzial: Öko-Konsum wird bei Managern aus der konventionellen Lebensmittelindustrie häufig als generelle Kritik am Lebensstil wahrgenommen und ruft emotionalen Widerstand hervor. Öko-Produkte sind mit negativen Imagestereotypen verbunden. Eine typische Aussage lautete: *„Wir stehen für Genuss, und Bio ist eine andere Sache.“* Daher können sich viele Manager nicht vorstellen, dass für Öko-Produkte mehr bezahlt werden würde. Die positiven Umfrageergebnisse für Öko-Produkte werden entsprechend als praxisfern eingestuft.

Diskriminierungs- und Kannibalisierungsangst: Die Diskriminierungsangst resultiert aus der Befürchtung, die konventionellen Produkte einer Markenrange durch ökologische Parallelangebote in der Verbraucherwahrnehmung abzuwerten. Der Umsatzverlust bei den konventionellen Produkten – so wird bei sehr vielen konventionellen Unternehmen befürchtet – könnte höher ausfallen als der Umsatzzuwachs durch die Öko-Range. Dieser mögliche Kannibalisierungseffekt wird als Grund aufgeführt, dass man mit Bio-Angeboten unter seinem Markennamen entweder gar nicht oder nur verdeckt auftritt. *„Nur um eine Million mehr Umsatz zu machen, werden wir die anderen 200 Millionen nicht riskieren.“* (Zitat eines Marketingchefs). Einen empirischen Beleg für diese Befürchtung gibt es nicht. Im Gegenteil belegen die Marktforschungen eines großen Markenartiklers bei intensiver Bewerbung der Öko-Range einen positiven Image-Spill-Over und eine Steigerung der Gesamtabverkäufe. Wir interpretieren die Diskriminierungsangst daher als ein überwiegend motivationsbedingtes Vermeidungsverhalten und weniger als ein Sachproblem.

Motivations- oder Sachproblem? Die Motivationsprobleme werden also vielfach auf die Sachebene verschoben. Erkennen lässt sich das an einem Ausweichverhalten bei der Suche nach Problemlösungen. Auf Lösungsangebote für Probleme auf der Sachebene werden weitere Probleme präsentiert. *„Ja, das ist lösbar, aber es gibt da noch das Problem...“*

Diese motivationsbedingte „Ja-Aber-Barriere“ der immer neuen Vorwände sei am Beispiel eines großen Herstellers von Convenience-Produkten dargestellt. Über einen Zeitraum von mehreren Monaten wurden vom Unternehmen in aufeinander folgenden Forschungsworkshops immer neue Probleme auf der Sachebene angeführt. Das Aufzeigen von Lösungsmöglichkeiten führte nacheinander zu folgenden Vorbehalten:

- (1) Der Handel hat kein Interesse an Öko-Produkten und betreibt keine Sortimentspflege.
- (2) Zusätzlicher Regalplatz im Handel fehlt und wäre die Voraussetzung.
- (3) Der eigene Vertrieb wäre überfordert bei einer plötzlichen Ausdehnung der Öko-Nachfrage.
- (4) Die hausinterne Management-Kapazität reicht derzeit nicht aus.
- (5) Diskriminierungsangst – das Image des Markenkerns passt nicht zum Image von Öko-Angeboten.

Die angeführten Probleme verlagerten sich im Laufe der Zeit von außen nach innen. Parallel dazu wurden unternehmensinterne Differenzen hinsichtlich der strategischen Bedeutung der Öko-Range sichtbar, die man offenbar zunächst auf äußere Gründe abwälzen wollte. Marketing- und Vertriebsleitung waren zunehmend sichtbar im Öko-Bereich uneins, weil verschieden stark öko-motiviert bzw. öko-ablehnend eingestellt.

Schnittstellenprobleme in der Vermarktungskette

Problemfeld Category-Management: Das Management im Lebensmittelhandel ist weitgehend nach Warengruppen organisiert. Für jede Warengruppe bzw. Category gibt es auf operativer Ebene einen Category-Manager, der für den Erfolg der Warengruppe verantwortlich ist. Dieser ist dem Erfolg seiner Warengruppe verpflichtet und wird an kurzfristigen Erfolgskennwerten des Abverkaufs, der Regalplatzrentabilität gemessen. Nur sehr selten waren bisher die Bio-Produkte Umsatzrenner. Im Gegenteil gelten die Bio-Sortimente heute im LEH als Ladenhüter.

Wird aus strategischen Erwägungen ein Bio-Angebot gelistet, stößt dieses auf der operativen Ebene häufig auf Widerstand. Ursache sind eine unterschiedliche Zielsetzung und Fristigkeit der Handelnden. Außerdem ist jeder Category Manager primär seiner Warengruppe verpflichtet. Die Marketing-Aufgabe „Öko-Potenzial“ erschließen erfordert hingegen eine warengruppenübergreifende Gesamtstrategie.

Problemfeld strategische Entscheidung, aber operativer Kontakt: Der Kontakt zwischen Hersteller und Handel erfolgt in der Regel über die operative Schnittstelle Key-Account-Manager (Verkäufer) und Category-Manager oder Einkäufer. Für beide Seiten nimmt das Bio-Angebot nur eine nachgeordnete Priorität in ihren Zielen ein, denn beide Seiten entscheiden kurzfristig umsatzorientiert. Verstärkend können nun noch die Motivationsdefizite dazukommen.

Schlussfolgerungen:

Öko-Produkte müssen deutlich preiswerter werden und sie müssten schlagkräftig durch Marketingmaßnahmen unterstützt werden, um die Motivationsdefizite der Konsumenten zu verringern. An beiden Zielgrößen sollte durch eine horizontale Kooperation von Herstellern im „Öko-Marketing“ gearbeitet werden. So können Marketingkosten pro Hersteller reduziert werden, und die Hersteller bieten durch Kooperationsmarketing dem Handel einen großen Mehrwert im Vergleich zu Einzelangeboten an.

Die Probleme des emotionalen Widerstands sind ernst zu nehmen. Treten „Ja-Aber-Barrieren“ auf, ist eine Arbeit an Sachlösungen ineffizient. Man arbeitet dann nicht an der primären Problemursache. Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurde ein Netzwerk von konventionellen Markenartiklern mit Bio-Angeboten initiiert. Die Zusammenarbeit hatte neben den kooperativen Marketingvorteilen eine positive Motivationswirkung auf die beteiligten Hersteller.

Die Lösung der Schnittstellenprobleme erfordert ein aktives Kooperationsmanagement. In eine Öko-Strategie müssen unternehmensintern die operativen Kräfte eingebunden werden. Das Kooperationsmanagement sollte einem Verantwortlichen im Unternehmen zugeordnet werden. Für die externe Abstimmung empfiehlt sich für die Industrie die Einrichtung eines extern unternehmensneutral angesiedelten Kooperationsmanagements. Der Handel sollte diese Aufgabe einer der Unternehmensleitung angegliederten Stabstelle Cross-Category-Management für Öko-Produkte zuordnen.

Literatur:

Dienel W, Kunz J, Berkenhagen J (2004) "Hemmende und fördernde Faktoren einer Umstellung der Verarbeitung auf ökologische Erzeugnisse aus der Sicht von Unternehmen des Lebensmittelhandwerks und von Verarbeitungsunternehmen."

Forschungsprojekt im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau, BLE Forschungsprojekt 514-43.50 / 02OE416 Laufzeit 1.7. 2002-31.10. 2003, Veröffentlichung unter <http://www.oekolandbau.de> vorgesehen.