

# Transaktionskostentheoretisch basierte Analyse der Organisationsprobleme bei der Erschließung des Ökomarktes

WOLFRAM DIENEL

An analysis of organizational problems in markets for organic products based on transaction cost economics

Market extension for organic products is restricted due to three types of organizational problems: (1) problems on resourcing (limited supply), (2) deficits in market structure and (3) problems of safeguarding special (pioneer) investment against opportunism. The market of organic products is characterized by high asset specificity and uncertainty of transactions. Solving problems of safeguarding will be the crucial issue if organic markets shall be extended on large scale. Safeguarding is not only achieved by vertical integration but as well by market-driven forms of organization if balancing factors such as equilibrium of asset specificity between market partners, their reputation and influence of the human factor prevent opportunism. The exact analysis of transaction dimensions and of their balancing powers provides the basis for a market-driven safeguarding-system in organic market, which offers often a more efficient management of safeguarding than vertical integration. In this way there can be build up a vertical cooperation (strategic alliance) without hierarchy.

**Key words:** organizational problems in Marketing; transaction cost economics; markets for organic products; marketing of organic products; safeguarding of pioneer-investments

## Zusammenfassung

Die Erweiterung Ökomarktes wird durch drei Arten von Organisationsproblemen erschwert, nämlich (1) Ressourcenbeschaffungsprobleme (beschränktes Angebot), (2) Marktstrukturprobleme sowie (3) Absicherungsprobleme bei speziellen (Pionier-) Investitionen vor Opportunismus. Der Ökomarkt ist gekennzeichnet durch hohe Faktorspezifität und Unsicherheit der Transaktionen. Die Lösung von Absicherungsproblemen wird die zentrale Aufgabe sein, wenn der Ökomarkt im großen Rahmen erschlossen werden soll. Absicherung wird nicht nur durch vertikale Integration, sondern auch bei markt-naher Koordination erreicht, wenn Ausgleichsfaktoren wie eine symmetrische Verteilung der Faktorspezifität, Reputation oder gute Geschäftsbeziehungen Opportunismus verhindern. Die genaue Analyse der Transaktionsdimensionen und ihrer Ausgleichsfaktoren liefert somit die Grundlage für ein markt-nahes Absicherungssystem im Ökomarkt, das häufig ein effizienteres Sicherheits-Management als die vertikale Integration bedeutet. Daraus kann eine verbindliche vertikale Kooperation (strategische Allianz) ohne Hierarchie resultieren.

**Schlüsselwörter:** Organisationsprobleme im Marketing; Transaktionskostentheorie; Ökomarkt; Ökomarketing; Absicherung von Pionierinvestitionen

## 1 Einleitung

Die BSE-Krise zeigt, dass Qualitätssicherung bei der Vermarktung von Agrarprodukten eine zunehmende Rolle spielen wird. Die besonderen Vermarktungschancen von ökologischen Produkten beruhen auf einem speziellen Qualitätskonzept mit definierten Produktionsvorschriften (Verbot synthetischer Dünge- und Pflanzenschutzmittel etc.).

Die Analyse der Organisationsprobleme im Ökomarkt liefert auch Hinweise, welche Probleme für andere Qualitätssicherungskonzepte zu erwarten sind (z.B. Herkunft aus garantiert BSE-freien Rinderherden).

Der vorliegende Beitrag basiert auf der Hypothese, dass die Defizite bei der Erschließung des deutschen Ökomarktes zu einem großen Teil auf **Organisationsprobleme** zurückzuführen sind. Als Kernpunkt dieser Organisationsprobleme werden die **Absicherungsschwierigkeiten von Transaktionen** bei langfristig gebundenen Pionier-Investitionen dargestellt. Die Absicherung hängt von der institutionellen Ausgestaltung der Austauschbeziehungen in der Produktions- und Vermarktungskette ab. Die Analyse der Absicherungsprobleme erfolgt mit Hilfe eines transaktionskostentheoretischen Bezugsrahmens, der im Rahmen der Dissertation des Autors in 23 Expertengespräche empirisch untersucht wurde (DIENEL, 2000). Als Experten befragt wurden 5 Bio-Eigenmarken-Manager in konventionellen Lebensmittel Einzelhandelsketten (LEH), 8 Geschäftsführer großer Öko-Erzeugerzusammenschlüsse und 10 Unternehmer im Bereich Verarbeitung und Großhandel von Ökoprodukten.

## 2 Potenziale und Kaufbarrieren im Öko-Lebensmittelmarkt

Der Marktanteil von Öko-Lebensmitteln ist sehr gering. Der Gesamtumsatz wird auf etwa 4 bis 5 Mrd. DM geschätzt. Je nach Bezugsgröße (240 Mrd. bis 350 Mrd. DM) für den gesamten Lebensmittelmarkt ergibt sich ein Marktanteil von 1 bis 2 %. (HENSCHE und KIVELITZ, 2001, S. 68 f.). Eine deutliche Marktausdehnung wäre möglich, denn viele Marktforschungen weisen auf ein großes Interesse an Öko-Lebensmitteln hin. Der reale Umfang des Nachfragepotenzials ist aber unbekannt und außerdem von Faktoren wie beispielweise Marketingaktivitäten, Preisen, Qualitäten und Angebotsdichte abhängig. Ein Marktanteil von Ökoprodukten von 10 % oder mehr gilt zwar bei wichtigen Akteuren im Ökomarkt als erreichbar (DIENEL, 2000, S. 107), und er ist seit Januar 2001 auch politisch erklärtes Ziel, wird aber angesichts der aktuellen Größenverhältnisse und Hemmschwellen nur bei einer sehr offensiven Marktbearbeitung erreichbar sein. Die **Abbildung 1** gibt eine Übersicht der Problemfelder, die die Ökomarkt-Erschließung behindern. Im folgenden werden zunächst die Kaufbarrieren und anschließend die Organisationsbarrieren erläutert. Die Probleme sind je nach Absatzkanal unterschiedlich ausgeprägt. Im vorliegenden Artikel stehen die Probleme beim Absatz über den konventionellen LEH im Vordergrund. Dem LEH müsste bei einer deutlichen Marktausdehnung eine wachsende Bedeutung zukommen, weil hier das große Potenzial der Gelegenheitskäufer von Ökoprodukten am besten erreicht werden kann.

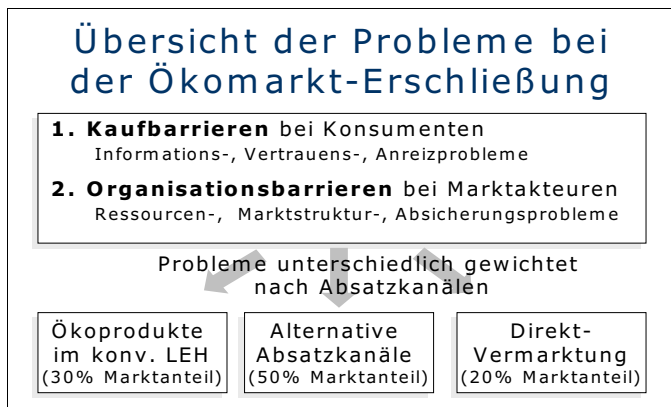


Abbildung 1

Bei einer offensiven Marktbearbeitung sind die **Kaufbarrieren** bei den potenziellen Konsumenten in drei Bereichen zu überwinden. Es handelt sich dabei um:

1. **Informationsprobleme** („Nichtwissen“),
2. **Vertrauensprobleme** („Nichtglauben“),
3. **Anreizprobleme** („Nichtwollen“).

Ökoprodukte sind besonders **informationssensible** Produkte: Vertrauens- und Informationsprobleme gehören daher zu den Hauptproblemen der Kunden (vgl. HÜSER, 1996). Die Vermarktung von Öko-Lebensmittel bedarf der glaubwürdigen Vermittlung von **Vertrauenseigenschaften**, wie besonders umweltschonende Produktion, Erzeugung unbelasteter Nahrungsmittel und Gesundheitsvorteilen. Vertrauenseigenschaft bedeutet, dass der Nachfrager sich nicht selbst von der behaupteten Qualität eines Produktes überzeugen kann, jedenfalls nicht zu vertretbaren Informationskosten (zum Begriff siehe KAAS, 1995). Es ist davon auszugehen, dass der überwiegende Teil der Bevölkerung nicht weiß, dass die Begriffe ökologisch und biologisch im Zusammenhang mit Lebensmitteln gesetzlich durch EU-Verordnungen geschützt sind und jährliche Kontrollen für alle Ökolandwirte und Ökolebensmittelanbieter vorgeschrieben sind. Besonders große Probleme mit der Glaubwürdigkeit bestehen bei Ökoprodukten in konventionellen LEH-Ketten (KRÄMER et al., 1998, S. 64). Der LEH braucht die Kooperation mit glaubwürdigen Partnern wie den Ökolandbau- und den Umweltschutzverbänden oder die Unterstützung durch staatlich autorisierte Informationsmaßnahmen, damit die Konsumenten die Echtheit seiner Ökoangebote glauben. Der Naturkostfachhandel wirkt hingegen als ein „Storebrand“, das für die Vertrauenseigenschaft aus ökologischer Erzeugung birgt (FÜTTERER, 2000, S. 10). Aber auch der Naturkostfachhandel schafft es bisher nicht, breitere Bevölkerungskreise über die Nutzenvorteile der Ökoprodukte zu informieren. Aus dem Informationsdefizit beim Großteil der potenziellen Konsumenten folgt eine mangelnde Einsicht in die Preiswürdigkeit der Produkte. Das Problem „glaubwürdig, aber zu teuer“ hängt also mit dem **unzureichend kommunizierten und unklaren Nutzenprofil** von Ökoprodukten zusammen (und mit den höheren Stückkosten bei der Verarbeitung und Vermarktung kleinerer Umsatzmengen). Angesichts der Defizite in der Kommunikationspolitik war es in der Vergangenheit erstaunlich, dass überhaupt ein deutliches jährliches Wachstum des Ökomarktes stattfand.

Neben den Informations- und Vertrauensproblemen ist eine Reihe von Anreizbarrieren zu überwinden. **Anreizprobleme** entstehen durch nutzen- und kostenbezogene Nachteile des Konsums ökologischer Produkte und führen letztlich zu einer Motivationsbarriere. Sie resultieren beispielsweise aus den höheren Preisen, schlechteren oder ungewohnten Qualitäten, dem negativen (Verzichts-) Image, fehlenden Conveniencegraden, geringer Angebotsdichte.

Der defensive Zustand der Marktbearbeitung im Ökosektor ist nicht durch Wissensdefizite zu erklären. Zum Nachfragepotenzial und zur Frage, wie die Marketingpolitiken adäquat zu den Konsumentenwünschen und Kaufbarrieren zu gestalten sind, liegen zahlreiche Forschungsarbeiten vor (Übersicht siehe z.B. bei MEIER-PLOEGER, et al., 1996). Und Supermarktketten im benachbarten Ausland (z.B. „BILLA“ Österreich, „COOP“ in der Schweiz) sowie kleinere, regional verbreitete LEH-Unternehmen wie „TEGUT“ oder „FAMILA“ in Deutschland demonstrieren in der Praxis, wie eine offensive Ökomarkterschließung aussehen kann (siehe RICHTER et al., 2001; DIENEL, 2000, S. 6, S. 107 ff.). Daraus resultiert die Hypothese, dass die defensive Erschließung des Ökomarktes mit Organisationsproblemen bei der Umsetzung von Ökomarketing-Projekten zusammenhängt und dass zu den Ursachen ein Forschungsdefizit besteht.

### 3 Organisationsprobleme im Öko-Lebensmittelmarkt

Zur Überwindung der Kaufbarrieren sind gemessen am heutigen Umsatz **überproportional hohe Investitionen** in eine offensive Kommunikations- und Angebotspolitik am Ökomarkt erforderlich. Investitionsbereite Marktakteure sehen sich im Ökomarkt Organisationsproblemen in drei Bereichen gegenüber. Es handelt sich um:

1. die **Ressourcenknappheit** bei rascher Marktausdehnung,
2. die **Marktstrukturprobleme** und Koordinationsdefizite und
3. das **Absicherungsproblem** für Pionierinvestitionen gemäß der Transaktionskostentheorie.

#### (zu Punkt 1) Ressourcenproblem

Das landwirtschaftliche Rohwarenangebot ist im ökologischen Landbau begrenzt. Das Angebot kann zum Großteil nur mittelfristig ausgedehnt werden, weil die Umstellung auf ökologischen Landbau mit einer zweijährigen Umstellungszeit verbunden ist, in der die Produkte nicht als ökologische Ware vermarktet werden dürfen. Außerdem ist der Öko-Markt in absoluten Zahlen sehr klein. Bei raschem Nachfrageanstieg in den konventionellen Absatzkanälen des LEH sind die Angebotsreserven sehr schnell erschöpft. Dies bestätigte sich im Winter 2000/2001: infolge der seit der BSE-Krise stark gestiegenen Nachfrage ist Öko-Schweine- und Geflügelfleisch so knapp, dass neue Absatzwege derzeit nicht beliefert werden können.

Die Ressourcenbegrenzung betrifft besonders die flächengebundenen Produkte Milch- und Rindfleisch sowie den Ackerbau. Die Produktion von Schweine- und Geflügelfleisch ist flächenunabhängiger, aber über das verfügbare Futterangebot mittelbar an die Fläche gebunden. Zudem bestehen im ökologischen Landbau Besatzgrenzen und Vor-

schriften beim Futterzukauf, die eine Koppelung von Fläche und Veredelung erzwingen. Da diese Besatzgrenzen vielerorts nicht ausgeschöpft sind, stellt die Ausdehnung bei Schweinefleisch derzeit aber mehr ein Problem der Umverteilung der vorhandenen Ressourcen dar. Die Futtermittelknappheit kann durch den Einsatz von Umstellungsware in der Fütterung gemindert werden.

Die Gemüseproduktion könnte durch die innerbetriebliche Substitution von Ackerflächen zugunsten des Gemüseanbaus rasch ausgedehnt werden. Die Ausdehnung wird allerdings durch mangelndes Fachwissen behindert, es sei denn man schafft es, externes gärtnerisches Know-how auf die vorhandenen Flächen anzusetzen, was in der Praxis eine anspruchsvolle Managementaufgabe darstellen würde. Die Erweiterung des Obstangebotes kann hingegen nur langfristig durch die Umstellung bestehender Plantagen oder Neupflanzungen erfolgen und erfordert einen hohen Kapitaleinsatz.

Fazit: Rasches Marktwachstum stößt aufgrund der Umstellungsjahre auf eine unelastische Angebotsreaktion bei flächengebundenen Produkten. Das Angebot an Schweine- und Geflügelfleisch sowie an Gemüse kann durch entsprechende Umverteilung der vorhandenen Produktionsflächen und Futtermittel kurzfristiger ausgedehnt werden. Das Ressourcenproblem stellt ein wesentliches Hindernis für den Einstieg großer Verarbeitungs- und Handelsunternehmen in den Ökomarkt dar. Diese werden nur bei einer sicheren und ausreichenden Produktionsgrundlage in der Ökomarkterschließung offensiver auftreten, wie jüngst z.B. GIRNAU, Geschäftsführer des Bundesverbandes Lebensmittel betonte (LZ Net-News v. 10.5.2001)

### (zu Punkt 2) Marktstrukturproblem und Koordinationsdefizite

Das Marktstrukturproblem stellt die technisch-infrastrukturelle oder logistische Seite des Organisationsproblems dar im Sinne von (sicherer) Warenbeschaffung, Warenbündelung, Transport- und Lagerlogistik sowie Abstimmung der Verarbeitungs- und Vermarktungskette. Die Verarbeitungsunternehmen und die Beschaffungskette im deutschen Ökomarkt sind auf die in den 80iger und 90iger Jahren gewachsenen, kleinteilig strukturierten, alternativen Vermarktungswege spezialisiert (Naturkostfachhandel, Reformhäuser, Biobäcker und Biofleischer, Direktvermarktung). Etwa 70 % des Marktvolumens entfällt auf diese alternativen Absatzwege und nur etwa 30 % auf den konventionellen LEH (LZ, Nr. 30, 24.7.1998).

Die Konkurrenz zwischen den beiden Haupt-Absatzwegen „Bioladen“ und „konventioneller Supermarkt“ ist aus Marketingsicht nicht nachteilig, weil verschiedene Öko-Einkaufs-Intensitäten und Qualitätsvorstellungen bedient werden. Aber die Logistik und die Gebindegrößen der Verarbeiter und Großhändler, die auf die alternativen Absatzwege spezialisiert sind, passen nicht zu den Liefer-Ansprüchen bundesweit operierender LEH-Ketten; sie sind nicht strukturkompatibel. In den alternativen Vermarktungswege werden kleinere Mengen bei großer Sortimentsbreite umgesetzt, während die konventionellen Supermarktketten bundesweit große Mengen bei einer kleinen Sortimentsbreite vermarkten. In der Beschaffung von Ökoprodukten entwickelt sich eine Parallelstruktur, weil die Ansprüche der zwei Hauptabsatzkanäle grundverschieden sind. Auf den Be-

schaffungsbedarf von Großstrukturen spezialisieren sich Großhandelsunternehmen wie z.B. „DELVENA“ oder „LEHMANN NATUR“. Sie organisieren die Warenbeschaffung und Logistik für die Belieferung der großen Handelsketten mit Ökoprodukten.

Das Marktstrukturproblem beruht auch auf **Koordinationsdefiziten** zwischen den Marktakteuren. Es mangelt an Informationsvermittlung und an Markttransparenz, z.B. wer welche Leistung zu welchen Kosten anbietet. Außerdem sind die Marktteilnehmer zu wenig vernetzt, was Abstimmungsprozesse zur Vorausplanung von Angebot und Nachfrage erschwert. Die Organisation von Informationsflüssen, die Entwicklung von Ideen, wie die Verarbeitungsprobleme gelöst werden können und die Vernetzung zwecks besserer Vorausplanung kann von stufenübergreifend aktiven Dienstleistern übernommen werden. Der Marketingchef des österreichischen Ökolandbauverbandes „ERNTEN FÜR DAS LEBEN“ definiert sich als ein solcher koordinierender Dienstleister, der nach der Ware und Verarbeitungsunternehmen sucht für große Handelsstrukturen, und der dann „mit der Ölkanne umhergeht, um das Vermarktungsgetriebe am Laufen zu halten“. Anders als direkte Absatzmittler übernehmen sie nicht die Verfügrechte über die gehandelte Ware, sondern sie fungieren als Absatzhelfer bei der Organisation der Beschaffungskette.

Die Experteninterviews haben gezeigt, dass viele Beschaffungsprobleme noch ungelöst sind, weil die Koordinationsaufgabe nicht gelöst ist. Beispielsweise waren bislang die meisten Feingemüse für die großen Vermarktungsstrukturen zu „vertretbaren“ Kosten nicht in genügender Menge beschaffbar. Ein starke Umsatzsteigerung in den konventionellen LEH-Ketten würde auch die auf den LEH ausgerichteten Großhändler und Dienstleister vor gewaltige Wachstumsaufgaben mit entsprechenden Investitionen stellen, denn bislang spricht man im LEH von „homöopathischen Mengen im Biobereich“ (HOLLESCHOVSKY, 2001).

### (zu Punkt 3) Organisationsproblem als Absicherungsfrage von Pionierinvestitionen

Das Marktstrukturproblem ist zwar eine aktuelle Barriere für die Belieferung des LEH z.B. mit ausreichender Frischware oder Fleischwaren, aber es stellt keine befriedigende Erklärung für das Umsetzungsdefizit bzw. Investitionsdefizit dar, sondern es ist selber Teil des Umsetzungsdefizits. Die Erschließung des Ökomarktes stellt eine umfangreiche **Investitionsaufgabe** in allen bis hierher analysierten Problembereichen dar, die sich erst mittelfristig rentiert. Vielfach handelt es sich um Pionierinvestitionen, z.B. bei der Informationsvermittlung über den Nutzen von Ökoprodukten oder der erstmaligen Erschließung von Beschaffungsstrukturen. Diese Pionieraktivitäten erleichtern allen nachfolgenden Unternehmen den Markteinstieg ganz erheblich. Sie sind aber meist nur dann rentabel, wenn die Gewinne (mittelfristig) exklusiv für das Pionierunternehmen abgesichert werden können. Das Absicherungsproblem erwächst aus der Frage, ob die notwendigen Pioniergewinne vor externen Konkurrenten und vor Opportunismus von Geschäftspartnern geschützt sind. Es geht also auch um die Stabilität der Gewinnverteilung innerhalb der Vermarktungskette, weshalb die Absicherung eine Frage der Organisation der Zusammenarbeit in der Vermarktungskette ist.

#### 4 Transaktionskostentheoretische Analyse der Absicherungsprobleme

Das Grundmodell der Organisation von Transaktionen in arbeitsteiligen Produktions- und Austauschprozessen ist das bipolare **Markt-Hierarchie-Paradigma**. Es unterteilt Organisationsformen in Koordination über Marktbeziehungen – dabei sind die Akteure und Marktstufen unabhängig voneinander – und Koordination über Hierarchie – dabei ist ein Akteur gegenüber dem anderen weisungsbefugt, die Marktstufen sind vertikal integriert.

##### 4.1 Theoretischer Bezugsrahmen

Nach WILLIAMSON (1990) führen nur Absicherungsschwierigkeiten bei Marktkoordination, d.h. opportunistische Spielräume, zu vertikalen Integrationsprozessen, also zur Hierarchie in der Arbeitsteilung. Opportunistische Spielräume erwachsen aus ungleich verteilten und langfristigen spezifischen Investitionen einer Transaktionspartei (von WILLIAMSON Faktorspezifität genannt) und aus einer Reihe von transaktionsexternen und -internen Unsicherheitsfaktoren. Die Kernidee nach WILLIAMSON lautet verkürzt, dass vertikale Integration nur vorteilhaft ist, wenn der Marktmechanismus nicht ausreicht um die Gewinne aus an einen Zweck gebundenen (Pionier-) Investitionen vor dem Zugriff Dritter abzusichern. WILLIAMSON fordert, bei der Suche nach optimalen Organisationsformen in der Vermarktungskette vom Markt her zu denken. Die Wahl hierarchienaher Koordinationssysteme ist nach seiner Analyse nur bei erhöhter Faktorspezifität und Unsicherheit rational begründet.

Die Behebung der Ressourcen- und Marktstrukturprobleme sowie die Überwindung der Kaufbarrieren kann vereinfacht als Investitionsproblem angesehen werden. Die **Abbildung 2** zeigt, dass über die institutionelle Organisation der Vermarktungskette zwischen Markt und Hierarchie Investitionssicherheit geschaffen werden muss. Liegen keine Absicherungsprobleme vor, kann die Markt-Koordination genutzt werden. Treten aber Absicherungsprobleme auf, müssten die Hierarchie oder hierarchienahe Organisationsformen eingesetzt werden. Real sind also auch hybride Mischformen zwischen Markt und Hierarchie möglich, und je nach Absatzstufe kann eine andere Organisationsform vorteilhaft sein. Ziel ist die Organisation einer verbindlichen strategischen Allianz, die in gemeinsamer Anstrengung die Markterschließung kooperativ koordiniert und betreibt. Ohne eine Absicherung der Gewinne aus Pionierinvestitionen und ohne abgestimmtes Handeln in der Vermarktungskette entsprechend einer strategischen Allianz können die Hindernisse in der Markterschließung nicht überwunden werden.

##### 4.2 Erklärungsfaktoren für Absicherungsprobleme

Die Analyse der Absicherungsprobleme im Ökomarketing erfolgt anhand der Erklärungsfaktoren eines erweiterten theoretischen Bezugsrahmens:

- Faktorspezifität,
- externe und interne Unsicherheit,
- Rentabilitätsschwelle und

- Einfluss menschlicher Verhaltensweisen und Wertvorstellungen.

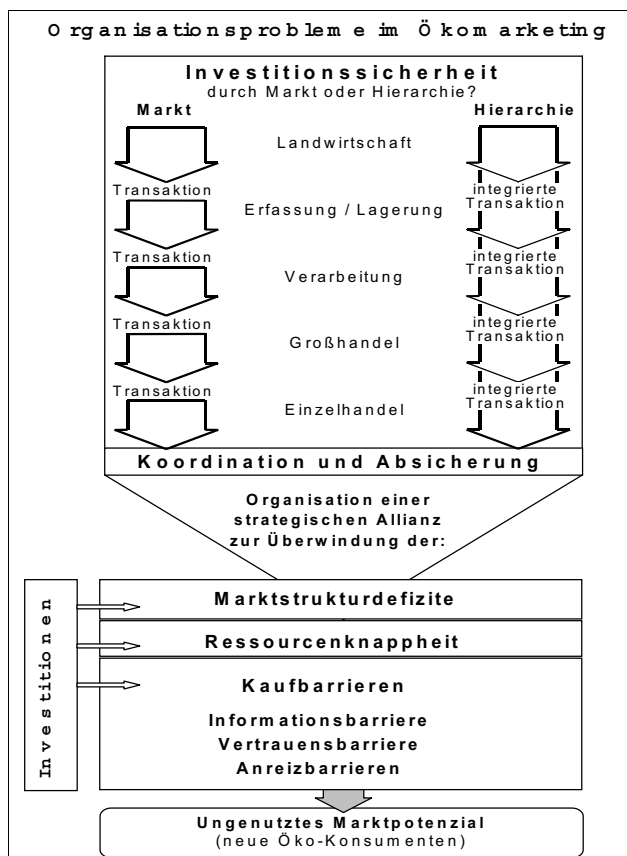


Abbildung 2

##### Faktorspezifität

Die Erzeugung und Vermarktung ökologischer Lebensmittel erfordert auf allen Markt-Stufen spezielle Investitionen. Dazu einige Beispiele: Bereits die Umstellung auf ökologischen Landbau ist eine spezielle Investition. In der zweijährigen Wartezeit bis zur Anerkennung als Ökobetrieb stehen den Mindererträgen keine höheren Stückerlöse gegenüber. Die Umstellung kann sich nur rentieren, wenn später die Rohware als Ökoprodukt vermarktet werden kann (Verwendungszweck) oder staatliche Prämien die Umstellungsdefizite ausgleichen. Handel und Verarbeitung müssen zumindest in Fachwissen und in getrennte Lagermöglichkeiten sowie die Überwachung der Waren-Trennung investieren. In manchen Fällen sind eigene Verarbeitungseinrichtungen erforderlich, um besondere Verarbeitungsrestriktionen einzuhalten. Auch die Überwindung der Kaufbarrieren bei den Konsumenten benötigt spezielle Investitionen im Ökomarketing. Die Entscheidung für ein offensives Engagement im Ökomarkt führt zur Pfadabhängigkeit, denn das Projekt wird (mittelfristig) irreversibel.

Aber Faktorspezifität muss von den eben dargestellten speziellen Investitionen unterschieden werden. Faktorspezifisch wird eine spezielle Investition erst, wenn die Zahl der möglichen Abnehmer oder Lieferanten der Produkte klein ist (Small Numbers Situation) oder ein großes Marktungleichgewicht besteht. Es ist also eine **Begriffsunterscheidung** notwendig zwischen

- **speziellen Investitionen**, die an einen technischen Zweck, z.B. einen Produktionszweig oder ein Marktbereich gebunden sind und
- **faktorspezifischen Investitionen**, die zusätzlich an ein bestimmtes längerfristiges Transaktionsvorhaben und somit einen oder wenige Transaktionspartner gebunden sind.

Infolge der Kleinheit des Ökomarkts ist die Zahl der Geschäftspartner geringer als im konventionellen Lebensmittelmarkt. Dies gilt besonders für die Erschließung neuer Marktsegmente und für schwierig zu handhabende Produktgruppen wie Öko-Fleisch. Hierbei ist die Faktorspezifität hoch. Bei zunehmender Verbreitung und hohem Standardisierungsgrad eines Produktes hingegen, wie etwa beim Konsum-Getreide, steigt auch im Ökomarkt die Zahl der möglichen Geschäftspartner an, und die Faktorspezifität nimmt ab.

#### Verteilung der Faktorspezifität

Entscheidend für die Wirkung von Faktorspezifität ist ihre Verteilung zwischen den Transaktionsparteien, wie zwei Beispiele zeigen. Ein großes LEH-Unternehmen hatte in Zusammenarbeit mit einem Frostwerk ein Angebot an ökologischem Tiefkühl-Gemüse neu entwickelt und damit eine exklusive Stellung gegenüber der Konkurrenz im LEH aufgebaut (Interview aus DIENEL, 2000, S. 122). Das Frostwerk brach die Exklusivität, indem es die Belieferung weiterer LEH-Ketten aufnahm, wodurch sich seine Gewinne vergrößerten. Dies konnte der erste LEH-Handelspartner nicht verhindern, weil keine alternativen Verarbeitungsbetriebe verfügbar waren. Das Beispiel zeigt, wie Faktorspezifität aus der Unersetzlichkeit eines Handelspartners oder hohen Wechselkosten erwächst. Beide Transaktionsseiten sind spezielle Investitionen eingegangen, aber die Zahl der möglichen Geschäftspartner ist unterschiedlich. Aus der asymmetrisch verteilten Faktorspezifität ergibt sich ein opportunistisches Potenzial für das Frostwerk.

Die österreichische LEH-Kette „BILLA“ kann hingegen als Marktführer am Ökomarkt ein ähnliches Vorhaben eines seiner Öko-Käselieferanten abwehren. Sie verbietet der „PINZGAUER MOLKEREI“ die Belieferung des Hauptkonkurrenten „SPAR“ und verweist auf den ausgehandelten Exklusivvertrag zum Schutz ihrer erheblichen Pionierinvestitionen im Ökomarketing (LZ Net-News v. 06.08.1998). Die Faktorspezifität ist im zweiten Beispiel zugunsten der LEH-Kette verteilt. Es gibt mehrere Öko-Käse-Hersteller in Österreich und die LEH-Kette „SPAR“ weist sehr viel geringere Umsätze mit Öko-Produkten auf als „BILLA“. „BILLA“ könnte daher jederzeit mit dem Abbruch der Geschäftsbeziehung drohen, ohne das Öko-Käse-Geschäft zu gefährden.

#### Akteursspezifische Einschätzung der Faktorspezifität

Die Faktorspezifität und die Unsicherheit in einer Transaktion stellen sich je nach Position in der Vermarktungskette und somit akteursspezifisch unterschiedlich dar. Dies zeigt die Produktions- und Vermarktungskette von ökologischen Molkereiprodukten. Die Landwirte tätigen hohe spezielle Investitionen in die Umstellungszeit und in die artgerechte Tierhaltung. Die Zahl ihrer Transaktionspartner ist gering,

häufig sehen sie sich nur einer Ökomilch verarbeitenden Molkerei gegenüber. Ihre Faktorspezifität ist folglich hoch. Die Situation der Verarbeitungsunternehmen hängt von der Zahl der Öko-Milchviehbetriebe ab. In Regionen mit großer Umstellungsrate hatten sie in der Vergangenheit freie Wahl unter ihren Lieferanten, denn der Überschuss an Biomilch belief sich deutschlandweit auf etwa 50 %. Die Faktorspezifität ihres Engagements war folglich gering. Derzeit ändert sich für die besonders engagierten Molkereien die Beschaffungssituation, weil Ökomilch nach dem rapiden Umsatzzuwachs in April 2001 infolge der BSE-Krise in ihrem Einzugsbereich knapp wird. Für die Handelsstufe war der Markt für Öko-Molkereiprodukte bislang durch ein großes Angebot von Konkurrenzangeboten gekennzeichnet. Die Faktorspezifität war auch bei speziellen Investitionen im Ökomarketing in diesem Produktsortiment gering. Öko-Molkerei-Produkte sind infolge dieser ungleich gewichteten Faktorspezifität die preisgünstigsten Öko-Angebote im LEH.

Die Öko-Milchproduzenten müssten demzufolge auf eine Absicherung ihrer Position achten, wenn sie eine höhere Entlohnung für ihre faktorspezifischen Investitionen erreichen wollten. Dazu können sie entweder vertikale Vorwärtsintegrationsmaßnahmen ergreifen (ein Beispiel ist die Erzeugergemeinschaft „BAUERNMARKT CHIEMGAU“) oder ihre Handelspartner erhöhen ihre Faktorspezifität durch umsatzsteigernde Investitionen in eine Mengen- oder Qualitätsführerschaft im Ökomarkt. Dies ermöglicht eine marktnahe Koordination aufgrund symmetrisch verteilter Faktorspezifität (Beispiele sind die Käsevertriebsfirma „ÖMA“ und die Molkereien „SÖBBEKE“ und „SCHEITZ in ANDECHS“). Vertragliche Preiszusagen und Abnahmegarantien ohne „handfeste“ Garantien sind hingegen nicht als eine nachhaltige Absicherungsform anzusehen.

Bisher hat die staatliche Öko-Prämie eine Ausgleichfunktion übernommen. Sie gewährt eine Rentabilität trotz geringen Öko-Preisauflags, hat aber in der Vergangenheit auch zu dem hohen Überangebot an Ökomilch geführt und somit zu einem Preisdruck beigetragen. Es kann passieren, dass der Preisdruck die Grünland-Prämien negativ überkompensiert

#### Externe Unsicherheit

Der kleine Ökomarkt ist durch den **raschen Wechsel zwischen Ressourcenmangel und Überangeboten** gekennzeichnet. Er kann diese Mengenschwankungen nur in geringem Maße abpuffern und reagiert daher unelastisch mit großen Preisschwankungen. Die zweijährige Umstellungszeit verursacht eine **mittelfristig verzögerte Angebotsreaktion** bei den flächenabhängigen Grundprodukten wie Getreide, Rindfleisch und Milch (s.o. Ressourcenproblem). Das unelastische Angebotsverhalten auf Ebene der Agrarrohstoffe behindert das Wachstum des Ökomarktes, denn für eine starke Ausdehnung der Nachfrage in großen Ländern fehlt rasch die erforderliche Menge an Ökorohstoffen. In großen Ländern mit hohem Importanteil bei Ökoprodukten wie Großbritannien und Frankreich ergreifen Handelsketten aufgrund des knappen Ressourcenangebotes vertikale Integrationsmaßnahmen mit eigenen Projekten zur Anbauförderung (siehe DIENEL, 2000, S. 201).

Außerdem könnte eine Ressourcenknappheit zu einer aufwärtsgerichteten **Preis-Mengen-Spirale** führen. Solange der LEH in Deutschland im Ökomarkt nur mit geringen Marketinginvestitionen und unspezifisch involviert ist, hat er dieses Problem nicht zu befürchten. Wird ein Produkt aufgrund wachsender Knappheit zu teuer, kann man es auflisten, denn die Kunden erwarten bislang kein systematisch zusammengestelltes Ökoangebot im Supermarkt. Bei einer offensiv betriebenen Ökomarketingstrategie wird man sich ein beliebig zusammengestelltes Ökoprodukt-Sortiment nicht leisten können, weil sonst die Kundenbindung gefährdet wird. Offensives Öko-Marketing zeichnet sich somit durch eine höhere Faktorspezifität aus und wird durch externe Angebotsunsicherheit stärker in seiner Rentabilität bedroht.

Die **Preis-Mengen-Spirale** kann auch **abwärtsgerichtet** sein. In den 90er Jahren verzeichneten das Konsumgetreide im ökologischen Landbau einen starken Preisverfall aufgrund der subventionsbedingten Produktionsausdehnung. Die Nachfrage verhielt sich also ebenfalls unelastisch, weil bei der Markterschließung erst Größenstufen überwunden werden mussten, um neue Absatzkanäle zu erschließen (s.o. Marktstrukturprobleme).

Die hohen Mengen- und Preisschwankungen betreffen bei einem offensiven Engagement im Ökomarkt alle Marktakteure und Marktstufen. Sie stellen daher über das unternehmensindividuelle Absicherungsproblem hinaus ein **kollektiv zu lösendes Versicherungsproblem** dar.

#### Interne Unsicherheit

Die interne Unsicherheit wird auch als Verhaltensunsicherheit bezeichnet. Sie bezieht sich im Ökomarketing auf die Informationsasymmetrie über die Echtheit der Öko-Qualität und die Qualität von Leistungsangeboten. Außerdem besteht eine psychologische Komponente, nämlich die Frage nach der individuell unterschiedlichen Bereitschaft opportunistische Potenziale auszunutzen. Die Reputation eines Handelspartners drückt aus, dass er opportunistische Potenziale nicht ausnutzt, sondern auf die langfristigen Vorteile verlässlicher Handelsbeziehungen setzt. Reputation und gute Geschäftsbeziehungen spielen daher im Ökomarkt nach Auskunft in den Experteninterviews eine große Rolle.

Die **Echtheit der Ökoqualität** ist durch die Kontrolle der Ökoqualität im Rahmen der gesetzlichen EU-Normen und der Mitgliedschaft der meisten Ökobauern in den ökologischen Anbauverbänden weitgehend gesichert. Bei rascher Expansion des ökologischen Landbaus – wie sie jetzt politisch geplant ist – gilt die ökologische Prozessqualität dennoch als gefährdet, weil die EU-Vorschriften von vielen Marktakteuren, insbesondere auch vom LEH, als nicht ausreichend erachtet werden. Sie meinen, dass die Umstellung auf den Ökologischen Landbau der Unterstützung und der Kontrolle durch eine Gemeinschaft bedarf und befürchten eine Aushöhlung des guten Rufes, wenn nur die gesetzlichen Mindeststandards eingehalten werden. Die Hauptaufgabe der ökologischen Anbauverbände liegt somit in der Qualitätssicherung durch die Einbindung neuer Landwirte in eine Solidar- und Wertegemeinschaft.

Die zersplitterte Vermarktungsstruktur für Ökoprodukte mit vielen kleinen, relativ unbekanntem Unternehmen und

die geringe Markttransparenz erschwert die Lieferantensuche und erhöht so die Transaktionskosten. Die vorab schwer einschätzbare Leistungsfähigkeit und Opportunismusbereitschaft steigern die Verhaltensunsicherheit.

#### Rentabilitätsschwellen („Problem der Kleinheit“)

Der Umsatz mit Ökoprodukten ist bislang sehr klein. Diese Kleinheit erschwert die Startphase für spezielle Ökomarketingprojekte, entweder weil sie nicht schnell genug eine bestimmte kritische Umsatzhöhe erreichen (die Rentabilitätsschwelle) oder weil sie generell nicht die zusätzlichen Kosten für Absicherung oder Ökomarketing-Maßnahmen erwirtschaften. Bei der Analyse der Rentabilitätsschwelle sind außerdem zwei Bereiche zu unterscheiden:

- Die „**Rentabilität der Marketingmaßnahmen und Infrastrukturkosten eines Marketingprojektes**“ bedeutet die mittelfristige Finanzierbarkeit disproportionaler und eventuell großskaliger Investitionen im Marketing.
- Die „**Rentabilität der Organisationsform**“ bedeutet die Finanzierbarkeit der erhöhten internen Koordinations- und Absicherungskosten eines Marketingprojektes. Williamson (1990) bezeichnet sie als Faktor „Häufigkeit“.

Besonders gefährdet durch zu geringe Umsatzvolumina sind **regionale Vermarktungsvorhaben**, denn sie unterliegen dem Problem der Zersplitterung eines noch sehr kleinen Teilmarktes. Z.B. ist der Versuch, eine Regionalmarke aus dem Land Brandenburg in einer Berliner LEH-Kette zu etablieren, an der Rentabilitätsschwelle und am Ressourcenmangel gescheitert. Auch ein Kooperationsprojekt von Brandenburger Hofmolkereien unter einer gemeinsamen Regional-Dachmarke endete, weil die Kooperationspartner nicht bereit waren, die zentrale Koordinierung zu finanzieren, also die zusätzlichen internen Organisationskosten als zu hoch erachtet wurden. Die Regionalvermarktung ist im ökologischen Landbau derzeit nur für größere Regionaleinheiten mit sehr hohem Anteil an ökologischem Landbau und guten Verarbeitungsstrukturen oder für die dezentral organisierte Direktvermarktung empfehlenswert.

Das Problem der Rentabilitätsschwelle betrifft aber auch die **Bio-Eigenmarken** im LEH. Sie wird nur überwunden, wenn die Unternehmensführung von einem wesentlich höheren Marktpotenzial überzeugt ist. Vermutlich wäre die Erschließung des Ökokäuferpotenzials im konventionellen LEH besser über die Markenartikler abgewickelt worden, weil diese ihre Marketingkosten aus den Umsätzen in einer Vielzahl von Handelsketten decken können, also Bündelungseffekte nutzen. Die Markenartikler verfügen zudem über das spezialisierte Know-how und die Technologie im Qualitätsmarketing, die sich erst bei hohen Mindestumsätzen rentieren. Der LEH gerät nach eigener Auskunft bei qualitätsorientierten Eigenmarken in Spezialisierungsnachteile gegenüber den Markenartiklern, denn anders als bei den No-Name-Produkten der konventionellen Billig-Eigenmarken muss er eigene Produktentwicklung, Qualitätskontrolle und Kommunikationsmaßnahmen bezahlen und obendrein noch seine Pionierinvestitionen vor den Konkurrenten absichern. Jeder dieser Aufgabenbereiche bedeutet

eine Rentabilitätsschwelle mehr, die es umsatzmäßig zu überwinden gilt.

**Human Kapital / menschlicher Faktor**

Das Human-Kapital, d.h. die unternehmerische und soziale Kompetenz der Marktakteure beeinflusst die Ausgestaltung von Transaktionen. Menschliche Verhaltensweisen und Wertvorstellungen führen aber auch zu verschiedenen nichtökonomischen Präferenzen hinsichtlich der Wahl der Geschäftspartner und der Organisationsform. Außerdem bestimmt die Motivation als menschlicher Faktor über die Stärke des Engagements im Ökomarkt. Die Berücksichtigung von nichtökonomischen Verhaltensaspekte und Präferenzen geht über die Verhaltensannahmen auch des Transaktionskostenansatzes hinaus.

**Wirkung auf die Organisationsformwahl**

Der Einfluss des menschlichen Faktors kann die investitions-hemmende Wirkung der bisher aufgeführten Faktoren ausgleichen. Gemeinsame Interessen, Beziehungsfähigkeit, also psychosoziale Kompetenz und gegenseitige Sympathie sind die Basis für verbindliche **Geschäftsbeziehungen**. Eine gute Geschäftsbeziehung spart Transaktionskosten und sie stellt eine Form von **Reputationskapital** dar, das man ungern durch opportunistische Handlungen riskiert.

Die gute Geschäftsbeziehung kann Faktorspezifität bis zu einem gewissen Grade ausgleichen und ermöglicht es, markt-nahe Koordinationsformen trotz Faktorspezifität beizubehalten.

**Wirkung auf das unternehmerische Engagement im Ökomarketing**

Optimismus und Risikobereitschaft sind die Voraussetzung für ein offensives unternehmerisches Engagement beim Einstieg in den Ökomarkt. Für eine positive Investitionsentscheidung muss die Unternehmensleitung im LEH vom positiven Imageeffekt des Ökomarketing für das Gesamtunternehmen und von den Entwicklungschancen dieses Produktsortiments 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 erfolgreich. Beispiele hierfür sind die Handelsketten „COOP“ in der Schweiz, „SAINSBURY“ in Großbritannien und „BILLA“ in Österreich.

Umgekehrt sind eine **pessimistische Einschätzung** des Entwicklungspotenzials des Ökomarktes und **mangelnde Risikobereitschaft** – neben den bereits diskutierten organisatorischen und technischen Problemen wichtige Ursachen für eine schleppende Entwicklung von Ökosortimenten im LEH. Defensiv betriebene Ökomarketing-Strategien, die nicht die zur Markterschließung erforderlichen Investitionen beinhalten, führen zu einem Kreislauf der negativen Erwartungen und Ergebnisse. Beispiele für die Folgen der defensiven Strategie finden sich in der langsamen Entwicklung von Ökosortimenten in vielen großen deutschen LEH-Ketten, wo die Produkte im Regal für die Konsumenten quasi

unsichtbar sind oder als nicht vertrauenswürdig bzw. unerklärlich teuer erscheinen.

Defensives Ökomarketing im konventionellen LEH ist also durch zwei Ursachenkomplexe erklärbar:

- **Rationale Barrieren**, die aus den **Organisationsproblemen**, insbesondere den transaktionskostentheoretisch begründbaren **Absicherungsproblemen** resultieren.
- **„Mentale“ Barrieren im Management**, die in einer pessimistischen, negativen Beurteilung des Ökomarktes und in mangelnder Risikobereitschaft oder Desinteresse begründet sind.

Die Tabelle fasst die Faktoren zusammen, die zu Organisationsprobleme im Ökomarketing führen und zeigt, dass neben den Absicherungsproblemen ein Versicherungsproblem und ein Kontrollproblem im Ökomarketing bestehen.

Tabelle: **Ursachen der Organisationsprobleme im Ökomarketing**

Faktoren	Einzelheiten	Organisationsprobleme
<b>Faktorspezifität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pionierinvestitionen</li> <li>• Symmetrie / Asymmetrie</li> <li>• Welche Ausgleichsfaktoren (Reputation, menschlicher Faktor)?</li> </ul>	<b>Absicherungsproblem</b>
<b>Externe Unsicherheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Marktschwankungen</li> <li>• Preis-Mengen-Spirale?</li> </ul>	<b>Versicherungsproblem</b>
<b>Interne Unsicherheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsprobleme</li> <li>• Leistungsfähigkeit</li> <li>• Opportunismusbereitschaft</li> </ul>	<b>Absicherungsproblem</b> <b>Kontrollproblem</b> bei Qualitätssicherung, besondere Rolle der Öko-Anbauverbände
<b>Rentabilitätsschwelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• der Marketingmaßnahmen</li> <li>• der Organisationsform, wenn vertikale Integration (Hierarchie)</li> </ul>	<b>Finanzierbarkeit / Rentabilität</b> Eines speziellen Ökomarketingprojekts
<b>Menschlicher Faktor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sympathie, Reputation</li> <li>• Geschäftsbeziehungen</li> <li>• Werteorientierung, Engagement</li> </ul>	<b>Positive oder negative Verstärkung von Organisationsproblemen</b>
<b>Marktstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große Strukturen fehlen</li> <li>• Inkompatibel klein / groß</li> <li>• Koordinationsdefizite</li> </ul>	<b>Investitionsbedarf</b>
<b>Ressourcenproblem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unelastische Angebotsreaktion, weil 2 Jahre Umstellungszeit</li> </ul>	<b>Beschaffungsproblem</b> Vertikal abgestimmte Bedarfsplanung und Absicherung

**5 Organisationsformen zur Lösung von Absicherungsproblemen**

Aufgrund der Absicherungsprobleme war zu Beginn der Untersuchung eine Dominanz hierarchischer Organisationsformen (vertikale Integration) im Ökomarkt zu erwarten. Die Vermarktungskette für Ökoprodukte ist aber meist mehrstufig, vertikale Integration findet nur über wenige Stu-

fen hinweg statt. Es dominieren also marktnahe Koordinationsformen. Möglicherweise entwickelt sich der Ökomarkt so langsam, weil Investitionen nicht genügend abgesichert werden können in den gewählten Organisationsstrukturen. Diese These lässt aber außer Acht, dass auch die symmetrische Gestaltung der Faktorspezifität und die Wirkung von Reputation und Geschäftsbeziehungen vor Opportunismus absichern. Eine Überwindung der Absicherungsbarriere ist daher sehr häufig auch bei marktnaher Koordination möglich. Bei großen speziellen Vermarktungsvorhaben sind aber folgende Maßnahmen empfehlenswert:

- Genaue Schwachstellenanalyse auf mögliche Absicherungsdefizite hin.
- Die symmetrische Entwicklung der Faktorspezifität oder
- die Diversifizierung der Handelskontakte
- oder deren Ausgleich durch Reputation und langfristige Geschäftsbeziehungen.

Die genaue Analyse der Erklärungsgründe für Absicherungsprobleme in einem Marketingvorhaben kann als Planungsgrundlage z.B. für die symmetrische Entwicklung der Faktorspezifität dienen. Die symmetrische Entwicklung der Faktorspezifität beinhaltet gemeinsam geplante Wachstumsschritte und das „Einfordern“ spezifischer Aktivitäten beim Handelspartner. Es entsteht eine gegenseitige Bindung durch langfristige Investitionen in das gemeinsame Marketingvorhaben, ein „bewusstes“ Eingehen gemeinsamer Pfadabhängigkeiten durch die wechselseitige Spezialisierung.

Besonders bei einer raschen Marktausdehnung des Ökomarktes ist eine Schwachstellenanalyse auf Absicherungslücken unerlässlich, um die Pioniertätigkeiten zu fördern. Zur erfolgreichen Marktentwicklung gehört außerdem die unternehmerische Risikobereitschaft Rentabilitätsschwellen weit im Voraus zu überwinden, d.h. eine lange Amortisationszeit bei hoher Unsicherheit in Kauf zu nehmen. In Verbindung mit Faktorspezifität und externer Unsicherheit vergrößern sich damit die Absicherungsprobleme und erfordern ein gemeinsames abgestimmtes Planen und Handeln aller Akteure in der Vermarktungskette.

Eine so weitreichende planerische Abstimmung war im LEH bisher nicht notwendig, denn die konventionellen Lebensmittelmärkte sind durch Überschüsse gekennzeichnet. Auf die Produktentwicklung und Qualitätsstrategien sind die großen Markenartikelhersteller spezialisiert, denen eine Rohstoffbasis im Überangebot zur Verfügung steht. Bei der Entwicklung des probiotischen Joghurts musste sich „NESTLÉ“ nicht mit der Rohstofffrage beschäftigen.

Zur Überwindung der Kaufbarrieren und Organisationsprobleme im Ökomarkt ist eine verbindliche Abstimmung der Anforderungen der Marktstufen und eine Bündelung der Kräfte mehrerer Unternehmen erforderlich. Die Angebotsausweitung muss mit der Nachfrageentwicklung einhergehen. Dazu bedarf es eines sorgfältigen Managements im Umgang mit Faktorspezifität und Unsicherheit. Das Management der Abstimmung und Absicherung können Absatzhelfer, also Service-Unternehmen für das Beschaffungsmarketing übernehmen. Sie bieten das Know-how für ein professionelles „Marketing-Chain-Management“ (siehe bei TRIENEKENS und ZUURBIER, 2000) als Dienstleistung. Die

Absatzhelfer entwickeln im Auftrag der Marktakteure **marktnah geführte strategische Allianzen**. „Marktnah geführt“ bedeutet, dass man das Absicherungsmanagement so weit wie möglich auf die symmetrische Entwicklung der Faktorspezifität und die ausgleichenden menschlichen Faktoren (Geschäftsbeziehung, Reputation, gemeinsame Interessenslagen) stützt. Enge persönliche Verkäufer-Käufer-Bindungen in Geschäftsbeziehungen beinhalten keine hierarchischen Weisungsbefugnisse. Sie beruhen auf der Kooperationsfähigkeit und auf gleichberechtigter Kommunikation beider Seiten, also auf sozialer Kompetenz und nichtökonomischen Präferenzen. Daher sind solche „relational transactions“ als marktnahe Koordinationsformen einzuordnen, die aber eine explizite Vorabstimmung beinhalten. Eine marktnah koordinierte strategische Allianz arbeitet vertikal verbindlich an einem langfristigen Marketingvorhaben und nutzt nur im Ausnahmefall die vertikale Integration. Wichtiger Bestandteil der Konzeption von Ökomarketing-Vorhaben muss in Zukunft die Identifizierung von Absicherungslücken in der Vermarktungskette und die Entwicklung kostensparender Absicherungsmaßnahmen sein.

Bereits die genauere Analyse opportunistischer Potenziale im Planungs- und Entwicklungsprozess kann zu einer Reduzierung der Absicherungsprobleme beitragen. Der Vorteil der marktnahen Koordination in der Vermarktungskette ist in ihrer besseren Leistungs-Anreizwirkung, ihrer Flexibilität und den geringeren Verwaltungskosten gegenüber der vertikalen Integration begründet. Weitreichende, hierarchisch gesteuerte Integrationschritte werden nur bei Versagen der marktlichen Absicherungsmechanismen notwendig.

## 6 Organisationsprobleme im Qualitätsmarketing

Abschließend sei nun kurz der Frage nachgegangen, was für andere Qualitäts-Sicherungskonzepte im Lebensmittelmarkt übertragbar ist. Welche Organisationsprobleme wirft beispielsweise der Aufbau eines Angebots an garantiert BSE-freiem Rindfleisch auf? Auch hier stünde das Management der Qualitätssicherung einer Vertrauenseigenschaft im Vordergrund. Die Herden müssen über mehrere Jahre auf erkrankte Tiere hin untersucht worden sein (Screening), was bedeutet, dass eine der Umstellungszeit im ökologischen Landbau analoge Wartezeit notwendig sein wird. Es muss daher auch mit einem Ressourcenproblem gerechnet werden und es gilt Marktstrukturen zu schaffen, die eine eindeutige Trennung von nicht kontrollierter Ware gewährleisten. Die Markterschließung wird ebenfalls von großen Investitionsvorleistungen abhängen. Die Marktpioniere müssen also für die Absicherung ihrer Pioniergewinne Vorsorge leisten.

Der Öko-Lebensmittelmarkt zeigt, dass der Aufbau eines solchen Qualitätsprogramms grundsätzlich möglich ist. Er zeigt aber auch, mit welchem organisatorischen Zusatzaufwand und somit Kosten dies verbunden ist. Bei der Kontrolle von BSE-Freiheit kommt man im Organisationsaufwand in eine ähnliche Größenordnung. Dazu kommen die Kosten für die Informationsvermittlung über die Glaubwürdigkeit der Vertrauenseigenschaft.

Dies rentiert sich vermutlich nur bei einem beträchtlichen Aufpreis gegenüber dem heute im konventionellen Fleischmarkt üblichen Preisniveau. Fraglich ist, ob sich ein adäquater Mehrpreis bei der Vermarktung von konventionellem



Rindfleisch durchsetzen lässt, weil der Konsument die seuchenhygienische Unbedenklichkeit von Nahrungsmitteln als Aufgabe staatlichen Verbraucherschutzes voraussetzt. Die Unbedenklichkeit stellt als eine Grundanforderung einen Grundnutzen und nicht einen Zusatznutzen dar. Es wäre demnach schwer vermittelbar, warum der Konsument dafür extra bezahlen soll. BSE-Freiheit erscheint nicht geeignet, um darauf ein Qualitätsmarken-Konzept aufzubauen, das ja eine Abhebung vom allgemeinen Fleischmarkt erfordert.

Als Fazit lässt sich für den Aufbau eines BSE-freien Rindfleischangebotes festhalten: Es entstehen ähnliche Organisations- und Kontrollkosten wie im ökologischen Landbau, aber das (Zusatz-) Nutzenbündel BSE-frei ist voraussichtlich zu klein, um eine nennenswert erhöhte Zahlungsbereitschaft auszulösen. Eine Internalisierung der Kosten über den Markt wäre demzufolge nur begrenzt möglich. Voraussichtlich bleibt die Eindämmung von BSE eine flächendeckende Aufgabe staatlichen Handelns, die durch absatzfördernde Maßnahmen nur unterstützt, aber nicht finanziert werden kann.

## Literatur

- DIENEL, W. (2000): Organisationsprobleme im Ökomarketing – eine transaktionskostentheoretische Analyse im Absatzkanal konventioneller Lebensmittelhandel. Dissertation, Humboldt Universität zu Berlin (publiziert über Internet, URL: <http://dohost.rz.hu-berlin.de/dissertationen/dienel-wolfram-2000-12-07/>).
- FÜTTERER, M. (2000): Marken für Bio. Biofach Nr.22 Januar 2000, S.8 – 17.
- KAAS, K. P. (1995): Marketing zwischen Markt und Hierarchie. In: Kaas, K. P. (Hg.) (1995): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik. Zfbf: Sonderheft 35, Düsseldorf; Frankfurt (Main) S.19 – 42.
- LZ-NET-NEWS: Internet-Ausgabe der Lebensmittelzeitung unter <http://www.lz-net.de>, jeweilige Ausgabe.
- HENSCHKE, H.U., KIVELITZ, H. (2001): Nachfragepotenzial für Öko-Produkte in Nordrhein-Westfalen (Öko-Potenzialanalyse). Forschungsberichte des Fachbereiches Agrarwirtschaft Soest, Universität-Gesamthochschule Paderborn.
- HOLLESCHOVSKY (April 2001) Leiter Marketing Eigenmarken, EDEKA Zentrale Hamburg, mündliche Mitteilung.
- 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.
- KRÄMER, A.; HARTLING, T.; STADTFELD, S. (1998): Absatzchancen in Umsatz verwandeln. Studie zu Bioprodukten im Supermarkt. Lebensmittelzeitung Nr.15, 1998.
- 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.
- RICHTER, T.; SCHMID, O.; MEIER, U.; HALPIN, D.; BERGE, P.; DAMARY, P. (2001): Marketing Approaches for Organic Products in Supermarkets: Case Studies from Western Europe and the United States of America conducted in 2000. Studie des FiBL (Forschungsinstitut Biologische Landwirtschaft) Schweiz, CH 5070 Frick.
- 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.
- WILLIAMSON, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen 1990.

Verfasser: Dr. rer. agr. WOLFRAM DIENEL, freier Mitarbeiter am Fachgebiet Agrarmarketing und Absatzwirtschaft, Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät an der Humboldt Universität zu Berlin, Luisenstr. 53, 10099 Berlin (Tel.: 030/ 2093 6551, Email: [w.dienel@agrar.hu-berlin.de](mailto:w.dienel@agrar.hu-berlin.de))