

Preispolitik für ökologische Lebensmittel: Eine neo-institutionalistische Analyse

ACHIM SPILLER

Price Policy for Organic Food: a Neo-institutional Approach

Price premiums are recognized as a central barrier for the diffusion of organic food. On average, the consumer has to pay about 50 % more for organic food than for comparable products. This is also true for large retailers although considerable economies of scale could be expected.

Against this background the following article analyzes pricing strategies of supermarkets. It appears evident that higher prices of organic food reflect higher costs of production and lower output, but primarily this is due to inefficient structures in processing and marketing. Furthermore, the pressures of competition in the market are low; price reductions and bargain sales are avoided by competitors. If the premium prices are compared with the results of market research, a large discrepancy between the willingness to pay for organic food and actual prices will be found. By means of a conjoint analysis the managerial inefficiencies of this pricing policy can be proven.

Finally, the paper gives theoretical justification for the current pricing policy of large retailers. We present a neo-institutional organizational approach to identify reasons for imitative behaviour. Similar pricing strategies of all retailers can be considered as a process of mimetic isomorphism. Particular emphasis is placed on high managerial uncertainty and pressure of stakeholders.

Key words: organic food; marketing; price policy; neoinstitutional organization theory

Zusammenfassung

Die hohen Preise ökologischer Lebensmittel gelten als eine zentrale Barriere für deren weitere Diffusion im Markt. Ökologische Lebensmittel sind im Allgemeinen als Premiumprodukte positioniert. Ihr Preisniveau liegt im Durchschnitt um mehr als 50 % über dem Vergleichspreis konventioneller Erzeugnisse. Dies trifft auch für die Großunternehmen des Lebensmitteleinzelhandels zu, obwohl hier durch die Ausnutzung von economies of scale eine aggressivere Preispolitik zu erwarten wäre.

Die Studie beleuchtet vor diesem Hintergrund die Preispolitik des Lebensmitteleinzelhandels. Es zeigt sich, dass die heute anzutreffenden Mehrkosten ökologischer Produkte nur zum kleineren Teil auf die umweltorientierte Produktionsweise und zum größeren Teil auf vermeidbare Ineffizienzen in Verarbeitung und Vermarktung zurückgehen. Zugleich wird die geringe Wettbewerbsintensität auf dem Markt deutlich; preispolitische Instrumente werden von allen Wettbewerbern gemieden. Stellt man dieser undifferenzierten Hochpreispolitik die vielfältigen Ergebnisse der Konsumforschung gegenüber, dann zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen der Preisbereitschaft der Verbraucher und den tatsächlichen Marktpreisen. Mit Hilfe einer Conjoint-Analyse können die betriebswirtschaftlichen Defizite dieser Preispolitik auch auf Ebene einzelner Artikel nachgewiesen werden.

Abschließend analysiert der Beitrag die Gründe für die defizitäre Preispolitik des großbetrieblichen Lebensmitteleinzelhandels. Im Vordergrund steht eine neo-institutionalistische Erklärung, die nach Ursachen für imitatives Verhalten in Wettbewerbsprozessen fragt. Das gleichförmige Preisverhalten aller großen Handelsunternehmen kann als Prozess der bewussten Nachahmung vor dem Hintergrund hoher Entscheidungsunsicherheit und institutionellen Drucks der Stakeholder eingeordnet werden.

Schlüsselwörter: Ökologische Lebensmittel; Marketing; Preispolitik; Neo-Institutionalismus

1 Der Markt für ökologische Lebensmittel in Deutschland

Der Markt für umweltfreundliche Erzeugnisse befindet sich derzeit in einer schwierigen Situation. In vielen Warenbereichen (z.B. Altpapier, Textilien) stagnieren oder sinken die Marktanteile. Eine positive Ausnahme sind ökologische Lebensmittel (LM), doch auch hier liegt der Marktanteil zur Zeit in Deutschland bei nur ca. 2–3 % – ein im internationalen Vergleich mittelmäßiger Wert¹).

Die zentralen Diffusionshemmnisse für ökologische LM sind auf allgemeiner Ebene hinreichend herausgearbeitet (HAMM und MICHELSEN, 1999; SPILLER, 1999; WENDT et al., 1999; MAGNUSSON et al., 2001; SIMONS et al., 2001): Informationsbarrieren durch den fehlenden Bekanntheitsgrad der Marken, ein altbackenes, ideologisch geprägtes Image, Qualitätsmängel in der Hauptleistung wie z.B. fehlende Frische der Waren, niedrige Distributionsquote sowie geringe Sortimentsbreite und –tiefe, Glaubwürdigkeitsdefizite durch missbräuchliches Marketing und schließlich hohe Preise, die z.T. mehr als 100 % über denen der konventionellen Erzeugnisse liegen (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Gründe für den Nichtkauf ökologischer Lebensmittel

Gründe	1996 (Basis 731 Nicht-Käufer)	2000 (Basis 715 Nicht-Käufer)
zu teuer	31	57
weiß nicht, ob es stimmt	36	25
kein Unterschied	7	21
schmeckt nicht (besser)	12	20
keine bessere Qualität	24	18
gibt es in Einkaufsstätte nicht	9	16

Quelle: ZMP, 2001a.

Nicht nur aus Sicht der Verbraucher, sondern auch in der Einschätzung der Anbieter sind die hohen Preise eine zentrale Akzeptanzbarriere – so das Ergebnis einer aktuellen Unternehmensbefragung (IMUG, 2001). Aus diesem Grund sollte man verstärkte preispolitische Forschungsbemühungen erwarten. Tatsächlich liegen allerdings nur wenige Analysen vor und dies, obwohl in Deutschland ein im internationalen Vergleich ausgesprochen hohes Preisniveau für Öko-LM herrscht (HAMM und MICHELSEN, 1999, S. 13). Die Hochpreispolitik trifft dabei nicht nur für traditionelle Absatzkanäle wie den Naturkostfachhandel zu, sondern auch für die Großunternehmen des Lebensmitteleinzelhandels (LEH). Diese stehen im Fokus der nachfolgenden Ausführungen.

1) Präzise Werte zum Anteil der Öko-LM an den Verbrauchsausgaben der Haushalte liegen nicht vor, der Anteil der ökologischen Landwirtschaft beträgt in Deutschland z.Z. 3,2 % der Fläche und 2,93 % der Betriebe (ZMP 2001d).

2 Diffusion ökologischer Lebensmittel in den Großbetrieben des Lebensmitteleinzelhandels

Ökologische LM wurden in Deutschland vom Gros des klassischen LEH lange Zeit ignoriert und an diesem vorbei über spezielle Absatzkanäle wie Naturkostfachhandel, Reformhäuser und Direktvertrieb vermarktet. Dies hat sich seit Mitte der 90er Jahre geändert. Der Anteil des LEH am Umsatz ökologischer LM lag 1999 bereits bei ca. 26 %. Viele Autoren sehen auf Basis ländervergleichender Studien einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Adoption von Öko-LM durch den LEH und deren Umsatzanteil (HAMM und MICHELSEN, 1999, S. 12 ff., MICHELSEN et al., 1999, S. 31 ff.). In den Staaten, die im Vergleich zu Deutschland einen größeren Marktanteil von Bio-Produkten aufweisen, dominiert i.d.R. der LEH den Absatz. Speziell die bisherigen Gelegenheits- und Nichtkäufer lassen sich in größerer Zahl nur über die klassischen Distributionskanäle erreichen (ZMP, 2001a, S. 21).

Tabelle 2: Durchschnittliche Verbrauchspreise für (Bio-) Lebensmittel im deutschen Einzelhandel im Juli 2001 (in DM)

Produkt	Maßeinheit	Ø Ökware insg. ¹	Ø Öko-Fachgeschäfte ²	Ø Öko-LEH > 800 qm	Ø konv. Ware im LEH	Öko-aufschlag ³
Rinderfilet	kg	60,83	66,14	52,22	48,67	7,3
Rinderhackfleisch	kg	19,61	22,23	16,56	12,29	34,7
Kalbsschnitzel	kg	44,33	47,93	33,62	33,86	-0,7
Schweineschnitzel	kg	27,36	29,97	22,94	15,80	45,2
Eier, Kl. M (Freiland)	St.	0,55	0,54	0,55	0,35	57,1
Äpfel alle Sorten	kg	5,50	5,85	5,00	3,45	44,9
Tafelbirnen	kg	6,29	7,02	5,03	5,89	-14,6
Zitronen	St.	0,75	0,76	0,70	0,54	29,6
Kopfsalat	St.	2,11	2,13	2,16	0,99	118,2
Salatgurke	St.	2,42	2,52	2,28	1,10	107,3
Tomaten incl. Ware	kg	7,31	6,99	7,79	3,48	123,9
Blumenkohl	St.	3,93	4,13	3,71	1,89	96,3
Möhren	kg	3,85	3,99	3,64	2,20	65,5
Zwiebeln	kg	4,28	4,39	4,05	2,43	66,7
Kartoffeln	kg	3,41	3,61	3,12	0,51	511,8
Vollmilch, 3,5, stdf. Pack., 1 l	l	1,88	1,96	1,78	1,24	43,5
Vollmilch, 3,5, Pfandfl., 1 l	l	2,01	2,05	1,98	1,69	17,2
Markenbutter, D, 250 g	g	3,26	3,50	2,98	1,91	56,0
Joghurt, natur, 3,5, 150 g	g	0,88	0,98	0,75	0,32	134,4
Gouda, jung, am Stück, kg	kg	21,69	21,59	21,66	9,95	117,7
Weizenmehl, Type 405, kg	kg	2,53	2,86	2,13	1,23	73,2
Weizenvollkornmehl, kg	kg	2,72	2,92	2,50	2,12	17,9
Roggenvollkornbrot, geschn., 500 g	g	3,14	3,54	2,55	1,85	37,8

1) Daten des ZMP-Einzelhandelspanels, hochgerechnet auf Basis der geschätzten Marktanteile der verschiedenen Betriebsformen. – 2) Fachgeschäfte = Naturkostgeschäfte und Metzgereien. – 3) Preisaufschlag im LEH: Ökware zu konventioneller Ware in %.

Quelle: ZMP, 2001b, S. 7 f.

Im Jahr 2000 waren in rund 43 % der deutschen Handelsfilialen Öko-Produkte gelistet, schwerpunktmäßig in großflächigen, nicht-discountierenden Betriebsformen (ZMP, 2000a). In jüngster Zeit haben weitere Unternehmen – u.a. die Discounter ALDI, NETTO und NORMA – erste Schritte in dieses Marktsegment unternommen. Auffällig ist allerdings bei fast allen Händlern die eingeschränkte Sortimentsbreite und –tiefe; viele Warengruppen wie z.B. Fleisch oder Tief-

kühlkost sind kaum vertreten. Die Zahl der Artikel liegt bei fast allen Wettbewerbern zwischen 50 und 200, angesichts der Gesamtzahl der Food-Artikel eines Supermarktes oder SB-Warenhauses (bis zu 25 000) eine eher vernachlässigenswerte Größe. Der Sortimentsschwerpunkt liegt i.d.R. bei unproblematischen Trockenwaren, davon viele Nischenartikel. Insgesamt beläuft sich der Umsatzanteil, bezogen auf das Gesamtassortiment des LEH, auf deutlich unter 2 % (IMUG, 2001).

Der LEH bedient sich im Öko-Segment vornehmlich einer Handelsmarkenpolitik. Die meisten Konzerne haben inzwischen eine eigene Handelsmarkenrange aufgebaut²). Herstellermarken spielen – bis auf HIPPI – keine zentrale Rolle. Handelsmarken sind in Deutschland in aller Regel im Niedrig- und Mittelpreissegment angesiedelt. Ökologische LM bilden hier die Ausnahme. Sie können als Versuch des LEH gewertet werden, Premium-Handelsmarken aufzubauen (SPILLER, 2000). Entsprechend hochpreisig sind diese Artikel derzeit positioniert (vgl. Tabelle 2). Der LEH ist insgesamt zwar etwas preisgünstiger als der Naturkostfachhandel, die durchschnittlichen Aufpreise sind gleichwohl hoch.

3 Zur Preispolitik des deutschen Lebensmittel-einzelhandels: Kosten-, wettbewerbs- und nachfrageorientierte Gesichtspunkte

3.1 Zu den Mehrkosten einer ökologischen Lebensmittelproduktion und –vermarktung

Die Preispolitik wird wesentlich beeinflusst durch die bei Produktion und Vermarktung entstehenden Kosten, die Wettbewerbsbedingungen sowie durch die Preisbereitschaft der Nachfrager. Die Kosten sind für viele Unternehmen Kernpunkt der Kalkulation und sollen deshalb zunächst analysiert werden.

In der wissenschaftlichen Literatur findet sich die einhellige Auffassung, dass ökologische Produkte in der Regel höhere Erzeugungskosten verursachen und damit zu einem vergleichsweise höheren Verkaufspreis angeboten werden müssen (MEFFERT und KIRCHGEORG, 1998, S. 339; WENDT et al., 1999, S. 98). Auch in der öffentlichen Darstellung wird zur Begründung der hohen Preise für Ökoprodukte im allgemeinen auf die Kosten des ökologischen Landbaus verwiesen (REDELBERGER, 2000; ZÜLOW und BRANDT, 2000): Insbesondere handelt es sich um geringere Spezialisierungsvorteile, Ertragsminderungen, größeres Produktionsrisiko und höhere Arbeitsintensität. Diesen Mehrkosten stehen zwar Betriebsmitteleinsparungen entgegen (OFFERMANN und NIEBERG, 2000, S. 46 ff.), die insgesamt höheren Kosten des ökologischen Landbaus sind jedoch unstrittig. Der Mehraufwand beträgt z.T. nur wenige Prozent, es kann aber auch zu einer Verdoppelung der Kosten kommen (z.B. bei Schweinefleisch).

Der Einstandspreis des LEH hängt selbstverständlich nicht nur von den Kosten der Erzeuger, sondern letztlich vom Angebots-Nachfrageverhältnis ab³). Hier sind auf

2) REWE: FÜLLHORN, METRO: GRÜNES LAND, TENGELMANN: NATURKIND, EDEKA: BIO-WERTKOST, SPAR: PRONATUR und GLOBUS: TERRA PURA.

3) Insgesamt zeigen die vorliegenden Daten, dass ökologisch wirtschaftende landwirtschaftliche Betriebe im Durchschnitt ein zu konventionellen Vergleichsunternehmen ähnliches Betriebsergebnis erzielen (BML 2000b, S. 61), was für einen funktionierenden Wettbewerb spricht.

einzelnen Produktmärkten in Abhängigkeit von Flächenausweitung, Ernte und Verbrauchernachfrage unterschiedliche Entwicklungen zu verzeichnen, es kann aber in der Tendenz von einer leichten Verringerung des Abstandes der Erzeugerpreise zwischen ökologischen und konventionellen Produkten ausgegangen werden (RIPPIN et al., 2000). Insgesamt sind die Einkaufspreise des Handels für Öko-Lebensmittel aber unzweifelhaft höher.

Auch auf den weiteren Stufen der Wertschöpfung können zusätzliche Kosten entstehen. Zu denken ist hier an die Kombination von ökologischer Wirtschaftsweise mit anderen Qualitätskomponenten wie z.B. Mehrwegverpackungen oder Vollwertkost (O.V., 2001a), insbesondere aber an Zertifizierungs- und Lizenzgebühren. Die Anforderungen, die in den EU-Verordnungen an ökologische LM gestellt werden, beziehen sich aber im wesentlichen auf die Landwirtschaft, so dass die ökologiebedingten Mehraufwendungen im nachgelagerten Bereich begrenzt erscheinen (WOLFFRAM, 1997, S. 6).

Allerdings existieren vielfältige Probleme durch die ineffiziente Struktur der Wertschöpfungskette: In erster Linie meint dies die Kosten durch die Zersplitterung der Angebotsstrukturen. Die Vielzahl der deutschen Anbauverbände und Erzeugergemeinschaften trägt dazu bei, dass economies of scale in Logistik und Weiterverarbeitung nicht genutzt werden (HAMM und MICHELSEN, 2000, S. 35). Exemplarisch sei hier die Erfassung von Bio-Milch genannt. Durch die großen Entfernungen zwischen den Höfen steigen die Kosten der Molkerei von ansonsten ca. 2,1 Pf/kg auf bis zu 9 Pf/kg (O.V., 1997; WEINDLMAIER, 2000, S. 49; O.V., 2001b, S. 116). Hinzu kommen die Kosten der getrennten Verarbeitung geringer Mengen und der kleinbetrieblichen Distribution. Immer noch werden fast 70 % der Artikel über Naturkostfachhandel, Reformhäuser und den Direktabsatz vertrieben, was mit hohen Personal- und Flächenkosten verbunden ist. Zudem liegt in diesen Betriebsformen die Umschlagshäufigkeit niedriger und die Verderbquote höher als im LEH (MICHELSEN et al., 1999, S. 70).

Wie ausgeprägt die Ineffizienzen in der gesamten Vermarktungskette sind, lässt sich mangels entsprechender Daten nicht beziffern. Einzelne Beispiele deuten auf ein erhebliches Rationalisierungspotenzial hin. So sind nach Brancheninformationen die Schlacht- und Kontrollkosten für Biofleisch in Dänemark um bis zu 50 % niedriger als in Deutschland (O.V., 1998, S. 33). Betrachtet man allerdings speziell die Distribution von Öko-LM über den großbetrieblichen LEH, so könnten viele der o.g. Mehrkosten entfallen. Die Einzelhandelskonzerne sind schon allein aufgrund ihrer Mengenanforderungen darauf angewiesen, mit relativ großen Lieferanten zusammenzuarbeiten. Darüber hinaus nutzen sie gezielt den internationalen Beschaffungsmarkt. Insgesamt ist festzuhalten, dass der größte Teil der Mehrkosten nicht ökologiebedingt ist und prinzipiell, d.h. bei höheren Mengen und besserer Vermarktung, vermieden werden kann.

Hier muss ein strategisches Kostenmanagement ansetzen (SEIDENSCHWARZ et al., 2000). Kosten sind letztendlich Auswirkungen ursächlich wirkender Kostenbestimmungsfaktoren. Ein strategisches Kostenmanagement mit dem Ziel einer kostenminimierenden Gestaltung der Kostenbestimmungsfaktoren erscheint im Bereich ökologischer Produkte dringend notwendig (HUMMEL, 1997, S. 57 ff.). Es durchbricht die vornehmlich unternehmensinterne Aus-

richtung der traditionellen Kostenrechnung und beachtet die gesamte Wertschöpfungskette. Ein zentrales Planungsinstrument des strategischen Kostenmanagements ist das Konzept der Kostentreiber. Diese stellen die wesentlichen Kostenverursachungsfaktoren dar, die mit einer Wertschöpfungsaktivität verbunden sind. Unterschieden wird zwischen externen (z.B. Anforderungen der EU-Bio-Verordnung) und internen Kostentreibern; letztere können in strukturelle (etwa: Standort, Unternehmensgröße) sowie operationale Faktoren (z.B. Kapazitätsauslastung, Distributionsquote) unterteilt werden. Durch eine sorgfältige Prozesskostenrechnung entlang der Wertschöpfungskette lassen sich erhebliche Reduktionspotenziale erschließen (HUMMEL, 1997, S. 172 ff.). Dies betrifft auch die Veränderung externer Kostentreiber durch Lobbyarbeit, z.B. in Bezug auf bestimmte Regelungen der EU-Verordnung, die zu hohen Belastungen führen, aber nur einen geringen ökologischen Nutzen bringen (ähnlich VON ALVENSLEBEN, 1999). Dem LEH als dominierendem Marketingführer in der supply chain kommt die Aufgabe der Koordination eines solchen strategischen Kostenmanagements zu. Hier sind bisher in Deutschland wenig Anstrengungen zu verzeichnen.

3.2 Preiskrieg im konventionellen Einzelhandel – stillschweigendes Preiskartell bei ökologischen Lebensmitteln?

Die wettbewerbsorientierte Preisbestimmung richtet sich an den aktuellen und potenziellen Wettbewerbern aus. Dabei lassen sich nach dem Ausmaß der Wettbewerbsgesinnung eher aggressiv-konfliktäre von vornehmlich friedlich-koperativen, Wettbewerb meidenden Handlungsmustern trennen (BODENSTEIN und SPILLER, 1998, S. 140 f.). Konfliktär ausgerichtete Unternehmen versuchen, gestaltend in die Marktprozesse einzugreifen und Marktchancen frühzeitig und zu Lasten der Wettbewerber zu nutzen. Ein wirtschaftsfriedliches, eher defensives Verhalten vermeidet bewusst die Risiken des Marktprozesses. Es orientiert sich z.B. imitativ am Vorgehen der Konkurrenten (bewusstes Parallelverhalten) oder sucht nach Absprachen.

Die Hauptthese des folgenden Abschnitts lautet, dass die Wettbewerbsintensität im Markt für ökologische Lebensmittel relativ gering ist. Es sind nicht nur die o.g. Kosten, sondern auch der ausbleibende Wettbewerb, der für die hohen Endverbraucherpreise verantwortlich ist. Bisher haben alle Anbieter Öko-LM systematisch aus dem Preiswettbewerb herausgehalten. Während viele Marktbeobachter vor einigen Jahren mit dem Einstieg des LEH in dieses Segment den Beginn eines Verdrängungswettbewerbs erwartet haben, stellt etwa der Naturkostfachhandel heute etwas überrascht fest, dass die befürchtete Preisoffensive ausbleibt (VON HAHN, 2000, S. 55). Für die geringe Wettbewerbsintensität bei Öko-LM gibt es eine Reihe von Indikatoren:

- Die Mehrerlöse, die die Landwirtschaft erzielt, stehen in keinem systematischen Zusammenhang zu den Mehrpreisen des Konsumenten (vgl. Tabelle 3).
- Während auf der landwirtschaftlichen Ebene Veränderungen der Angebots-Nachfrageverhältnisse deutliche und relativ kurzfristige Auswirkungen auf die Erzeugerpreise haben (HAMM und MICHELSEN, 1999, S.11), sind ähnliche Marktreaktionen auf der Verbraucherebene nicht zu finden; eine Preistransmission bleibt aus.

- Die Varianz der Verbraucherpreise zwischen den verschiedenen Handelsunternehmen ist (auf insgesamt hohem Niveau) beachtlich (Stiftung Warentest, 2000). Dabei sind die Großbetriebsformen des LEH nicht generell günstiger als kleine Geschäfte (ZMP, 2000a, S. 23 f.).
- Die Nutzung von Sonderangeboten und anderen preispolitischen Instrumenten ist marginal. Der Wettbewerb beschränkt sich offensichtlich auf nicht-preisliche Aktionsparameter.

Tabelle 3: Vergleich der Preisauflschläge für Öko-produkte gegenüber konventioneller Ware (Deutschland; 1997/98, in %)

Aufpreis für	Gemüse	Getreide	Milch	Kartoffeln	Obst
Erzeugerstufe	50	100	15	200	50
Verbraucherstufe	20-100	20-150	25-80	50-100	20-150

Quelle: HAMM und MICHELSEN, 1999, S. 13.

Die geringe horizontale Wettbewerbsintensität bietet dem LEH einen großen Preisspielraum. Dass dieser genutzt wird und erhebliche Renten bei umweltbewussten Konsumenten abgeschöpft werden, soll die folgende Analyse zeigen. Sie rekurriert auf den unterschiedlichen Wertschöpfungsbeitrag der Landwirtschaft. Insgesamt geht der Anteil der Verkaufserlöse der Landwirtschaft an den Verbraucherausgaben für Nahrungsmittel inländischer Herkunft zurück; er lag in Deutschland 1998/99 nur noch bei durchschnittlich 25,8 % (1970: 46,3 %): Dieser geringe Anteil sollte dazu führen, dass c.p. – d.h. bei gleichbleibenden Verarbeitungs- und Vermarktungskosten – selbst eine Verdoppelung der Erzeugerpreise nur zu einem Preisauflschlag in Höhe eben dieser 25 % für den Endverbraucher führt (MICHELSEN et al., 1999, S. 69).

Bei Artikeln mit geringer landwirtschaftlicher Wertschöpfung wie z.B. Brot müsste der Mehrpreis für den Konsumenten noch deutlich niedriger sein. Das immer wieder als Begründung für die hohen Preise angeführte Argument der Mehrkosten auf der landwirtschaftlichen Ebene greift in diesem Fall nicht. So liegt der Preis für Brotgetreide aus ökologischer Landwirtschaft zwar um 100 % über dem der konventionellen Betriebe (vgl. Tabelle 3), dies kann jedoch angesichts des geringen Kostenanteils für Getreide am Endabnehmerpreis (vgl. Tabelle 4) die hohen Preise für viele Öko-Brotwaren nicht erklären.

Tabelle 4: Anteil der Verkaufserlöse der Landwirtschaft an den Verbraucherausgaben für Nahrungsmittel inländischer Herkunft in Deutschland (1998/99, %)

Brot	Fleischwaren	Kartoffeln	Milcherzeugnisse	Eier
4,0	22,3	42,9	44,2	62,3

Quelle: FAL 2000.

Einen durchschnittlichen Wertschöpfungsanteil weisen Fleischwaren auf. Beispielhaft stehen einem Endverbraucherpreis von 12,72 DM für ein kg Schweinekotelett Erzeugerlöse von 3,38 DM je kg Schlachtgewicht gegenüber (ZMP, 2001b, S. 7)⁴. Bei ökologischer Ware erzielen die Landwirte einen Erlös von ca. 5 DM⁵, der Endverbraucherpreis liegt jedoch mit 21,82 DM um fast 10 DM über dem der konventionellen Vergleichsprodukte.

Ähnlich ist das Verhältnis von Erzeugerpreissteigerungen zur Marktspanne bei Molkereiprodukten. Der Anteil der Rohstoffkosten am Verbraucherpreis liegt hier bei ca. 44,2 %, bei frischer Trinkmilch sogar bei über 50 %. Entsprechend werden Steigerungen der Bezugskosten erheblich auf die Kalkulation der weiteren Wertschöpfungsstufen durchschlagen. Allerdings lässt sich gerade bei Milch zeigen, dass die Mehrerlöse der Landwirtschaft für Ökoprodukte relativ gering sind. Die vorliegenden Übersichten weisen einen Bio-Zuschlag für die Erzeuger von durchschnittlich 0,05–0,15 DM/kg aus (WENDT et al., 1999, S. 48–50; RICHARD, 2000; SIXT, 2000; ZMP, 2001c). Weil der Endverbraucherpreis für Bio-Milch aber bis zu 100 % über dem Marktdurchschnitt liegt (vgl. Tabelle 5), kann dies nur auf die Ausweitung der Marktspanne (WÖHLKEN, 1991, S. 124) und damit auf die Kalkulation der Molkereien und/oder des LEH zurückgeführt werden. Da es sich bei den Öko-Produkten im LEH im allgemeinen um Handelsmarken handelt, ist zu vermuten, dass der nachfragemächtige Handel hier erhebliche Anteile der Marktspanne für sich reklamiert.

Als letztes Beispiel sei der Markt für Eier betrachtet. Dieser ist durch einen besonders hohen Wertschöpfungsanteil der Landwirtschaft und den Wegfall von Veredelungsprozessen gekennzeichnet. Tabelle 6 verdeutlicht, dass die gesamte Distributionsspanne, die sowohl den Gewinn der Landwirte als auch Handlungskosten, Handelsgewinn und Mehrwertsteuer umfasst, prozentual bei den verschiedenen Produktionsvarianten nicht wesentlich voneinander abweicht. Die absolute Spanne ist jedoch bei Bio-Produkten ungleich höher. Hier deutet sich der Effekt der im LEH üblichen einfachen Aufschlagskalkulation mit einer konstanten prozentualen Handelsspanne an: Der erheblich höhere Einstandspreis führt bei gleicher prozentualer Handelsspanne zu absolut fühlbar höheren Kalkulationsaufschlägen. Bei mehreren Wertschöpfungsstufen verstärkt sich dieser Effekt nochmals (VILLIGER, 2000, S. 124 f.). Dem stehen nur geringfügig höhere Handlungskosten z.B. in Form größerer Kapitalbindung gegenüber. Ökoprodukte sollten daher dem LEH deutlich bessere Deckungsbeiträge bringen, wenn die Marktspanne nicht durch Ineffizienzen in der Vermarktung aufgezehrt wird – letzteres ist

Tabelle 5: Durchschnittliche Preise und Marktspanne bei Trinkmilch (Giebelverpackung) in Deutschland, 2000

Milchpreis (DM/kg bzw DM/l)	Konventionelle Ware	Ökologische Ware
Erzeugerpreis	0,60	0,75
Marktspanne	0,47	0,91
Endverbraucherpreis im LEH	1,07	1,66

Tabelle 6: Vergleich von Kosten, Erlösen und Deckungsbeiträgen für Eier in Deutschland 2000 (in DM)

Produktionsverfahren	Herstellungskosten, DM	Ø Marktpreis, DM	Distributionsspanne	
			%	DM
Legebatterie	0,10	0,18	80	0,08
Bodenhaltung	0,15	0,31	106	0,16
Freilandhaltung	0,20	0,36	80	0,16
Bio-Freilandhaltung	0,26	0,55	112	0,29

Quelle: DAMME (2000); ZMP (2000b); z.T. eigene Berechnung.

4) Alle ZMP-Werte hier für Juli 2001.
 5) Präzise Zahlen fehlen hier. FENNEKER (2001, S. 13) weist einen Durchschnittserlös (gewichteter Verkaufserlös je kg Schlachtgewicht inkl. MwSt.) von 4,67 DM für AGÖL-Betriebe aus.

allerdings nach Aussagen von Handelsmanagern heute vielfach der Fall.

Die vorgelegten Daten sind relativ unsicher und lückenhaft. Allerdings ergeben sich deutliche Hinweise, dass der LEH bei Ökoprodukten die übliche Marktspanne wesentlich überschreiten kann. Ob dies betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, hängt von der Reaktion der Verbraucher ab.

3.3 Zur Preisbereitschaft der Nachfrager

Letztlich sollte sich die Preispolitik an der Zahlungsbereitschaft der Nachfrager orientieren. In den vorliegenden Studien wird deren Preisbereitschaft häufig pauschal und nicht branchen- oder produktspezifisch abgefragt. Insgesamt konnte nur eine geringe Mehrpreisbereitschaft für ökologische Produkte nachgewiesen werden. Nach einer repräsentativen Umfrage waren 1998 nur 28 % der Bundesbürger bereit, höhere Preise für Umweltprodukte zu zahlen (BMU, 1998). Gegenüber einer vorangegangenen Erhebung (BMU, 1996) war der Anteil um über 20 % gesunken. Eine eigene Untersuchung zeigt für den Markt ökologischer LM ähnlich niedrige Werte. So vermuten fast 90 % der Verbraucher einen Mehrpreis von über 20 %, gleichzeitig waren aber nur knapp 12 % bereit, einen solchen (potenziell) in Kauf zu nehmen. Im Durchschnitt konnten wir eine Mehrpreisbereitschaft von lediglich 10 % ausweisen (SPILLER, 1999, S. 48–50; ähnlich KRÄMER et al., 1998, S. 64; MAGNUSSON et al., 2001, S. 211).

Es ist davon auszugehen, dass die Preisbereitschaft von der Preiswahrnehmung der Verbraucher bestimmt wird. Diese kennzeichnet die (individuellen) Einstellungen und Erwartungen gegenüber dem Verkaufspreis einer bestimmten Produktgruppe. Die Preiswahrnehmung wiederum wird bedingt durch die Preiskenntnis und das Preisinteresse. Die Preiskenntnis ist i. a. bei häufig gekauften und/oder preislich beworbenen Produkten relativ ausgeprägt. In unserer Untersuchung konnten wir für zentrale ökologische LM (Milch, Butter) eine gute Preiskenntnis bei fast allen Probanden nachweisen. Solche Preise dienen vielen Verbrauchern als Preisurteilsanker für die Einschätzung einer ganzen Produktkategorie (hier: ökologische LM). Im speziellen Fall (SPILLER, 1999, S. 47) lagen die erwarteten Mehrpreise bei 48 % (Butter) bzw. 62 % (Milch). Die Konsumenten haben insofern eine hinreichend genaue Vorstellung vom Preisniveau häufig gekaufter Öko-LM (ähnlich HAMM, 1993; HANSEN und SÖRENSEN, 1993).

Bei konventionellen Produkten stehen typische „Lockvogelartikel“ wie Milch, Butter oder Gouda im Fokus des preispolitischen Interesses, da sie aufgrund der hohen Kaufhäufigkeit und der guten Preiskenntnis der Nachfrager das Preisimage des LEH entscheidend prägen. Die in Tabelle 2 aufgelisteten Preise zeigen für Ökoprodukte, dass gerade bei diesen Waren die Preisdifferenzen erheblich sind. Offensichtlich arbeiten die Handelsunternehmen mit pauschalen Aufschlagsätzen und lassen im Umweltsegment einfachste psychologische Konstrukte der Preisforschung unbeachtet.

4 Fallbeispiel: Conjoint-Analyse für die Marke Naturkind der Tengelmänn-Gruppe

Die oben skizzierten nachfrageorientierten Preisstudien sind relativ pauschal angelegt und vernachlässigen die erhebli-

chen produktspezifischen Besonderheiten. In Zusammenarbeit mit der Unternehmensgruppe TENGELMANN haben wir deshalb eine Conjoint-Analyse mit dem Ziel durchgeführt, produktspezifische Preisbereitschaften für ausgewählte Artikel aus der Handelsmarkenrange NATURKIND im Vergleich zu bekannten Markenartikeln und unbekannteren Zweitmarken zu ermitteln.

Die NATURKIND-Ränge wurde Mitte der 80er Jahre in den Supermarktklinen KAISERS und TENGELMANN der TENGELMANN-Gruppe eingeführt und ist seit Ende der 80er Jahre komplett auf den ökologischen Anbau umgestellt. Heute umfasst sie ca. 90 Produkte, viele davon sind Nischenartikel im Trockensortiment. Der Umsatzanteil der NATURKIND-Produkte am Gesamtumsatz von TENGELMANN/KAISERS liegt bei unter 2 % und damit weit unterhalb der ursprünglichen Planwerte. In den letzten Jahren konnten keine wesentlichen Umsatzsteigerungen erzielt werden.

Die Conjoint-Analyse (klassische Full-profile-Methode mit SPSS, BACKHAUS et al., 1994, S. 498 ff.) wurde im Jahre 1999 für 9 Artikel durchgeführt, um die Preisbereitschaft der Verbraucher für NATURKIND-Produkte im Vergleich zu unterschiedlich positionierten Vergleichsmarken zu ermitteln. Zielgruppe der Befragung waren 450 KAISERS Kunden, die in zwei KAISERS-Filialen im Ruhrgebiet im Verlaufe einer Woche interviewt wurden. 82 % der Befragten waren Stammkunden. Die Probanden entsprechen weitgehend dem soziodemographischen Querschnitt der Bevölkerung, sind aber relativ alt (Durchschnittsalter 48 Jahre). Auf Basis der Conjoint-Analyse wurde eine Clusteranalyse nachgeschaltet, um den großen Präferenzunterschieden zwischen den Probanden gerecht zu werden.

Aus Gründen der Geheimhaltung unternehmensinterner Daten können im Folgenden nur die Kernergebnisse der Studie präsentiert werden. Diese lauten zusammengefasst: Der (ungestützte) Bekanntheitsgrad der Marke NATURKIND ist sehr niedrig – selbst Stammkunden von KAISERS kennen sie nur zu einem Drittel. Bei einer seit 13 Jahren angebotenen Handelsmarke ist dieser Wert nur mit der fehlenden klassischen Werbung bei niedriger Kaufhäufigkeit zu erklären. Das Marketing am Point of Sale reicht zur Profilierung einer Premium-Eigenmarke nicht aus. Der Markenwert von NATURKIND entspricht im Durchschnitt dem Wert einer guten Zweitmarke; die bisherige Positionierung – Preisgleichheit mit den führenden Herstellermarken im konventionellen Bereich – verhindert eine größere Marktdurchdringung.

Der Preisspielraum für NATURKIND hängt entscheidend von der Stärke der übrigen Marken, der Platzierung und der Preiskenntnis der Verbraucher ab. So zeigt sich z.B. bei Milch, dass NATURKIND im Vergleich zu LANDLIEBE und KUTEL durch die niedrigste Preisbereitschaft gekennzeichnet ist. Die Kunden würden im Durchschnitt für LANDLIEBE 0,15 DM und für KUTEL 0,10 DM mehr bezahlen. Selbst das Segment der umweltorientierten Käufer (ca. 16 % unserer Stichprobe) weist für NATURKIND nur eine Mehrpreisbereitschaft von 0,27 DM im Vergleich zu KUTEL auf. Dieser Wert liegt deutlich unter dem geforderten Preis (NATURKIND 1,79 DM, KUTEL 1,19 DM). Im Gegensatz dazu kann NATURKIND-Honig gegen LANGNESE und BIOPHAR bestehen. Zwar gibt es eine große Käufergruppe (ca. 52 %), die eindeutig LANGNESE präferiert, rund 12 % der Probanden äußern aber eine hohe Mehrpreisbereitschaft für

NATURKIND, die deutlich über das derzeitige Preisniveau hinausgeht.

Aufschlußreich sind schließlich die ausgeprägten Präferenzen für unterschiedliche Verpackungsvarianten, die i.d.R. die Relevanz der ökologischen Qualität übertreffen. Im Zweifel verzichten auch umweltorientierte Nachfrager auf ökologische Produkte, wenn diese nicht in der präferierten Verpackung angeboten werden.

Die hier nur ausschnitthaft skizzierte Charakterisierung der NATURKIND-Artikel nach der Preisbereitschaft der verschiedenen Verbrauchergruppen führt zu folgender Typologisierung innerhalb der Range:

- Imagegefährdende Artikel wie Milch, Butter und Joghurt: Bei diesen häufig gekauften Artikeln mit guter Preiskenntnis weicht die bekundete Preisbereitschaft von der tatsächlichen Preisstellung erheblich ab. Sie sind verantwortlich für das massive Hochpreisimage ökologischer LM. Hier ist der Einsatz preispolitischer Instrumente zur Beeinflussung des Preisimages dringend anzuraten, z.B. Mischkalkulation, Einführung von Einstiegspreislagen, Beachtung von Preisschwellen, Dauerniedrigpreis-Konzepte, Sonderangebotspolitik, Zweitplatzierungen und standortbezogene Preispolitik (O.V., 2000).
- Risikobehaftete Artikel wie z.B. Eier, bei denen es durch die hohe Verunsicherung der Konsumenten deutliche Mehrpreisbereitschaften, zugleich aber auch ausgeprägte Informationsdefizite gibt. Bei Eiern lässt sich eine negative Preis-Qualitäts-Irradiation bei einem Teil der Verbraucher empirisch bestätigen, da diese offensichtlich einen hohen Preis als zentralen Qualitätsindikator heranziehen. Preissenkungen wären hier ggf. kontraproduktiv.
- Hochpreisige Artikel wie Apfelsaft: Diese sind zwar durch die Mehrpreisbereitschaft einer relevanten Nachfragegruppe charakterisiert, der Preisabstand zu vergleichbaren konventionellen Angeboten ist jedoch zu hoch.
- Potenzial-Artikel wie Honig und Tiefkühlerbsen: Hier handelt es sich um ausbaufähige Produkte zur Profilierung der Marke. Sie zeichnen sich durch einen hohen Markenwert für NATURKIND bei einem bereits jetzt geringen Preisabstand zu konventioneller Ware aus.
- Akzeptable Artikel wie Olivenöl und Spaghetti: Es gibt eine größere Kerngruppe von Verbrauchern, die bereit ist, den geforderten Mehrpreis zu bezahlen. Allerdings erscheint der ökologische USP allein nicht ausreichend und ist durch zusätzliche Qualitätsmerkmale langfristig aufzuwerten.

Auf der Basis dieser Ergebnisse wäre eine grundsätzliche Revision der Preispolitik bei Öko-Handelsmarken angemessen. Zu fordern ist u.a. eine stärkere Beachtung der folgenden Kriterien: Stärke der Premiummarke im entsprechenden Segment, Platzierung des Produktes (eine integrierte Platzierung im Regal sollte mit einer Mischkalkulation verbunden sein), Preiswahrnehmung und Preiskenntnisse der Käufer in der Warengruppe sowie wahrgenommenes Kaufrisiko bei dem entsprechenden Artikel. Insgesamt zeigt sich, dass die hohen und gleichzeitig relativ undifferenzierten Kalkulationsaufschlagsätze des LEH der Komplexität des Nachfragerverhaltens nicht angemessen sind. Die produktspezifischen Präferenzunterschiede bei NATURKIND machen eine artikelspezifische Preisgestaltung un-

umgänglich – die Verwendung einer einheitlichen Aufschlagskalkulation führt zu Gewinnschmälerungen.

Zugleich wurde im Verlauf des Marktforschungsprojektes deutlich, dass ein strategisches Preismanagement das Unternehmen vor organisatorische Probleme stellt. Bei TENGELMANN existiert ein Brand-Management für den Bereich Handelsmarken, das inhaltlich für die Gestaltung der Marke verantwortlich zeichnet und über die entsprechende Warenkompetenz verfügt. Die Preisverantwortung trägt allerdings die Vertriebsabteilung, die für ökologische Belange weniger sensibilisiert ist und an kurzfristigen Umsatzzielen gemessen wird (KULL, 1998, S. 386). Auf dieser Basis ist keine strategisch ausgerichtete Preispolitik zu erwarten. Im Hinblick auf die Entwicklung des ökologischen Marktsegmentes lässt sich eine problematische Verknüpfung von unprofessionellem Öko-Marketing des LEH und begrenzter Preisbereitschaft der Verbraucher konstatieren.

5 Strategische Alternativen zum Nischenmarketing

Die am Beispiel TENGELMANN NATURKIND skizzierte undifferenzierte Spannenpolitik ist für den deutschen Handel durchaus charakteristisch (KULL, 1998, S. 395 f.; MÜLLER-HAGEDORN, 1998, S. 93 f.). Wegen der geringen Preisbereitschaft und der artikelspezifischen Besonderheiten ist den Anbietern dringend eine veränderte Preiskalkulation anzuraten. Mittelfristig müssen ökologische Handelsmarken, wenn sie sich im Massenmarkt durchsetzen sollen, preisgünstiger werden. Dabei ist eine artikelspezifische Preisgestaltung notwendig, da die Verbraucher je nach Warengruppe, Kauffrequenz, Stärke der Premiummarke im Segment usf. über unterschiedliche Preisinteressen und -kenntnisse und damit über differierende Preisbereitschaften verfügen. Trotz der heute wesentlich verbesserten Datengrundlagen der Preisgestaltung auf der Basis geschlossener Warenwirtschaftssysteme und moderner Formen der Datenanalyse ist eine Feinjustierung der Preisfindung kaum verbreitet. Eine Premiumpolitik bei Handelsmarken verlangt aber zur Marktausschöpfung ein professionelles Preismanagement. Hier fehlt dem deutschen Handel offensichtlich Marketing-Know-how.

Die bisherige Preispolitik des LEH trägt zum geringen Markterfolg ökologischer LM bei. Zu vermuten ist darüber hinaus, dass auch der LEH von dieser Strategie aufgrund der niedrigen Umschlagshäufigkeit, des hohen Verderbs und der ausbleibenden economies of scale nicht profitiert. Eine Abschöpfungsstrategie war sicherlich zum Zeitpunkt der Markteinführung für viele Öko-Marken angemessen. Problematisch wird sie jedoch, wenn sie von allen Handelsunternehmen durchgängig und dauerhaft verfolgt wird und damit – im Sinne des strategischen Marketings – ein Outpacing-Wettbewerb unterbleibt (GILBERT und STREBEL, 1987, LIEBMANN und ZENTES, 2001, S. 202–209). Eine solche Outpacing-Strategie, die in wettbewerbsstellender Form auf Marktanteilsgewinne und Erfahrungskurveneffekte bei Beibehaltung der Qualitätsführerschaft setzt (VILLINGER und BELZ, 1998, S. 72), ist auf dem deutschen Öko-Markt derzeit nicht zu erkennen. Das branchenübliche wettbewerbsfriedliche Verhalten lässt vielfältige Rationalisierungsreserven ungenutzt.

Die weitestgehenden Bemühungen zur Nutzung ökologischer LM als Profilierungsinstrument finden sich in Europa

beim Handelsunternehmen TEGUT (IMUG, 2001; RICHTER, 2001). Der mittelständische Filialist zeichnet sich durch eine konsequente Qualitätsstrategie aus, in der ökologische LM eine herausragende Differenzierungsfunktion haben. Tabelle 7 skizziert die Einbindung ökologischer Waren in dieses Konzept im Vergleich zur branchenüblichen Nischenstrategie (hier am Beispiel REWE).

Tabelle 7: **Positionierung der Bio-Lebensmittel als strategische Unternehmensentscheidung**

Zielrichtung	Ökologische Lebensmittel als zentrales Positionierungsargument	Ökologische Lebensmittel als rentables Zusatzsortiment und zur Imageabsicherung
Beispielunternehmen	TEGUT	REWE
Markteinführung	1985	1988
Umsatzanteil der Bio-LM	7,7 %	2-3 %
Markenkonzept	Eigenmarke (TEGUT-Bio) und verschiedene Herstellermarken	Eigenmarke (FÜLLHORN)
Sortiment	Ca. 1.000 Artikel, viele Frischwaren, eigene Produktion bei Fleisch- und Backwaren	Ca. 200 Artikel, zumeist unproblematisches Trockensortiment
Preispolitik	Hochpreisig, einzelne Aktionen	Hochpreisig
Platzierung	Integriert und Blockplatzierung	Zumeist Blockplatzierung
Kommunikation	Permanent integriert	Vereinzelte Werbung
Verkaufspersonal	Geschult, z.T. kompetent	Geringe Schulungsdichte, wenig Kompetenz
E-Commerce	Bio-Online-Handel, virtuelle Öko-Community	-

Quelle: Eigene Erhebung und RICHTER, 2001.

Das Beispiel TEGUT zeigt die Chancen von Ökoprodukten für qualitätsorientierte Anbieter. Das Unternehmen hat nach eigenen Angaben von der Veränderung der Verbraucherpräferenzen in Folge der BSE-Krise besonders profitiert. Allerdings verbleibt auch TEGUT preispolitisch eher passiv, der durchschnittliche Preisaufschlag über 6 Produktgruppen hinweg wird mit ca. 50 % angegeben (BOSSHAMMER, 2001)⁶. TEGUT verändert die Wettbewerbsregeln im Bereich der Sortimentskompetenz, den herrschenden preispolitischen Korridor verläßt es jedoch nicht.

Selbstverständlich ist eine Outpacing-Strategie zur Vermarktung von Öko-LM nicht für alle Handelsunternehmen interessant. Entscheidend ist vielmehr die Zielgruppe. Qualitätsorientierte Anbieter wie TEGUT, EDEKA, REWE, SPAR, GLOBUS u. ä., die sich nicht alleine über den Preis im Wettbewerb profilieren können, dürften für diese Konzeption in Frage kommen. Fallbeispiele aus anderen Ländern zeigen zudem, dass eine Preisabsenkung allein noch kein stimmiges Marketingkonzept ergibt. So hat der britische Tiefkühlhändler ICELAND mit der kompletten Umstellung seiner Handelsmarken auf Ökoware Verluste erzielt, da die Zielgruppe des eher discountorientierten Händlers die (moderaten) Preiserhöhungen von 10 bis 20 % nach der Umstellung auf Bioware nicht honoriert hat (O.V., 2001c). Ein Öko-Sortiment muss in eine konsistente Gesamtstrategie eingeordnet werden.

6) Zum Vergleich: Für REWE wird ein Wert von 42,4 %, für die METRO von 117,5 % angegeben. Die im Ökobereich erfolgreiche REWE-Tochter BILLA in Österreich erhebt einen Aufschlag von nur 28,6 %.

6 Preispolitische Isomorphie – eine neo-institutionalistische Erklärung

6.1 Potenzielle Gründe für die geringe Relevanz der Preispolitik

Die vorangehende Analyse fällt aus (traditionell) ökonomischer Sicht unbefriedigend aus, da offen bleibt, warum alle relevanten Anbieter auf dem deutschen Markt in gleicher Weise preispolitisch inaktiv bleiben. Es stellt sich die Frage, ob die Argumentation des Verfassers tatsächlich triftig ist oder ob gewichtige Variablen außer acht gelassen wurden. Es gibt im wesentlichen drei Begründungsstränge, die das Verhalten des deutschen LEH ggf. erklären könnten und zu dessen Rechtfertigung vorgetragen werden: (1) Gefahr negativer Preis-Qualitäts-Irradiationen, (2) Probleme im Beschaffungsmanagement und (3) Vermeidung unrentabler Preiskriege⁷.

Bei ausgeprägtem wahrgenommenem Kaufrisiko kann ein (hoher) Preis dem Verbraucher als Qualitätssignal dienen (DILLER, 2000, S. 162–167). Viele Branchenvertreter argumentieren entsprechend: Die Qualitätsunsicherheit der Verbraucher bei Öko-LM führe dazu, dass der Premiumpreis ein wichtiger Qualitätsindikator für den Nachfrager beim Einkauf im konventionellen LEH sei. Eine Preissenkung würde in diesem Fall nicht zu Absatzsteigerungen führen, sondern nur geringe Mengeneffekte und negative Erlöseffekte zeigen (RICHTER, 2001, S. 41). Diese Argumentation setzt voraus, dass das subjektive Qualitätsrisiko bei allen Produkten gleich ausgeprägt ist. In unserer NATURKIND-Studie haben wir allerdings empirisch nur bei Eiern einen ausgeprägten preisabhängigen Qualitätseffekt nachweisen können. Zudem kann die Risikowahrnehmung der Verbraucher durch andere Marketingaktivitäten (Verpackungsgestaltung, POS-Marketing usw.) reduziert werden.

Ein zweites Gegenargument bezieht sich auf die komplizierte Beschaffungssituation der Handelskonzerne, die sich einem kleinteiligen Lieferantenmarkt gegenübersehen, der nur in den seltensten Fällen die für Preisaktionen notwendigen einheitlichen Mengen zur Verfügung stellen kann (KALTHOFF, 2001). Auch hier wird jedoch relativ kurzfristig argumentiert. Die Möglichkeiten der Lieferantenentwicklung, die sich Unternehmen wie TENGELMANN oder REWE während ihres mehr als zehnjährigen Engagements im Ökomarkt geboten haben, bleiben unbeachtet (SPILLER, 2000, S. 403 ff.).

Ein dritter Begründungsstrang erklärt schließlich das friedliche Preisverhalten mit der einzelbetrieblich rationalen Vermeidung von unrentablen Preiskriegen in engen Oligopolen. In einem jungen, wachsenden und daher intransparenten Markt wie dem für Öko-Produkte ist diese Entgegnung jedoch wenig überzeugend.

Letztlich können die vorgetragenen Gründe für die Beibehaltung der undifferenzierten Premiumpreispolitik nicht überzeugen. Will man nicht auf Ad-hoc-Erklärungen wie z.B. ein geringes Umweltbewusstsein der Handelsmanager zurückgreifen, so stellt sich die Frage nach den tiefer greifenden Gründen für das ökonomisch unbefriedigende Verhalten. Eine mögliche Erklärungsvariante für die einheitliche Passivität des LEH stellt dabei der aus der Sozio-

7) HAMM stellt als weiteres Argument die Kapitalknappheit des deutschen LEH im Zuge der Osterweiterung in den Raum (LUETGEBRUNE 2001, S. 87), dieses Argument kann jedoch angesichts der Unternehmensgröße und des entsprechenden Zugriffs auf den Kapitalmarkt sowie der betrachteten Zeitspanne nur begrenzt überzeugen.

logie entlehnte neo-institutionalistische Ansatz dar, der im Mittelpunkt der abschließenden Ausführungen steht.

6.2 Imitationsverhalten im Öko-Marketing aus neo-institutionalistischer Perspektive

Der neo-institutionalistische Ansatz geht auf Arbeiten von MEYER und ROWAN sowie DIMAGGIO und POWELL zurück und hat in den letzten Jahren in der Managementtheorie verstärkte Beachtung gefunden (MEYER und ROWAN, 1977; DIMAGGIO und POWELL, 1983; WALGENBACH, 1999). Kern ist die Analyse der strukturellen Einbindung von Organisationen in ihre Umwelt, wobei Verhaltensübereinstimmungen besondere Beachtung finden. Mit der Metapher des „eisernen Käfigs“ beschreiben DIMAGGIO und POWELL diejenigen konvergierenden Kräfte, die zu einem gleichförmigen Verhalten von Organisationen beitragen. Unternehmen sind in einem institutionell-symbolischen Kontext „gefangen“, der sich prägend auf ihre Struktur und ihre Verhaltensweisen auswirkt und durchaus im Gegensatz zu rein ökonomischen Kategorien stehen kann (FALLGATTER, 1999, S. 90). Gerade dieser letzte Gesichtspunkt, die Abkehr von der Vorstellung einer sich zumindest mittelfristig im Marktprozess zwangsläufig durchsetzenden ökonomischen Effizienz, ist es, der das Modell für die Analyse der vorliegenden Fragestellung geeignet erscheinen lässt. Strategische Konformität – so die Basishypothese – ist in der Praxis weiter verbreitet als es die Betriebswirtschaftslehre traditionell konstatiert.

Die bisher vorliegenden neo-institutionalistischen Studien beschäftigen sich schwerpunktmäßig mit Fragen der strategischen Unternehmensführung und der Organisationsgestaltung, z.B. Akquisitions- und Fusionsentscheidungen oder Geschäftsfeldstrategien (HAVEMANN, 1993; BRESSER, 1998). Zwei wichtige Mechanismen werden dabei als Gründe für gleichförmiges Unternehmenshandeln genannt: Imitationsverhalten auf der einen und Zwang bzw. normativer Druck auf der anderen Seite (DIMAGGIO und POWELL, 1983; MEZIAS, 1990; DEEPHOUSE, 1996, S. 1025 f.)⁸). Imitationsverhalten beruht auf der hohen Ambiguität von Entscheidungssituationen, die Nachahmungsverhalten unter Sicherheitsgesichtspunkten als rationale Strategie erscheinen lässt. Zwang geht z.B. auf rechtliche Bedingungen oder die Forderungen nachfragemächtiger Abnehmer zurück. Normativer Druck entsteht durch ähnliche Ausbildung der Manager oder Branchentraditionen. In allen Fällen geht es um die Sicherstellung von Legitimität im sozialen Feld (SINGH et al., 1986).

Anreize für imitatives Verhalten gehen von Situationen hoher Entscheidungsunsicherheit aus, in denen dem Management verlässliche Anhaltspunkte zur Kalkulation der Erfolgswirksamkeit unterschiedlicher Strategien fehlen. In der empirischen Forschung findet man Belege für entsprechendes Nachahmungsverhalten insbesondere hinsichtlich der Modellfunktion von branchenführenden Unternehmen (HAVEMANN, 1993, S. 622). Investieren diese z.B. in einen neuen Markt, so löst dies nicht selten ein Umdenken bei den Wettbewerbern aus (GREVE, 1995). Veränderungen im Management wichtiger Konkurrenten werden schnell rezi-

piert, weil das Risiko, eine möglicherweise erfolgsträchtige strategische Lücke zu versäumen, als relativ hoch eingeschätzt wird (ABRAHAMSON, 1991, S. 597). Es gibt Lead Companies wie PROCTER & GAMBLE im Konsumgüterbereich oder GENERAL ELECTRIC in der Investitionsgüterindustrie, die häufig als Leitbilder dienen (MICKLETHWAIT und WOOLDRIDGE, 1996, S. 225 f.; NEUBURGER-BROSCH, 1996, S. 74). Innerhalb der eigenen Branche gelten große und erfolgreiche Unternehmen als Referenzpunkte. Sie geben wirkungsmächtige Vorbilder ab, die gleichförmiges Verhalten nahelegen. „In einer Situation der Unsicherheit ist ‚Gleichziehen‘ eine naheliegende Entscheidungsregel“ (KIESER, 1998, S. 67).

Speziell wenn Referenzbetriebe einem Anbieter durch persönliche Kontakte des Managements nahe stehen, dienen sie als Leitbilder der Strategieentwicklung (DAVIS, 1991; HAUNSCHILD, 1993). Diese Variable trägt bisweilen mehr zur Erklärung bei als ökonomische Faktoren (GREVE, 1995, S. 468). So verdeutlicht HAUNSCHILD am Beispiel von Managern, die im Aufsichtsrat anderer Unternehmen sitzen, dass diese das Verhalten derjenigen Betriebe, denen sie über das Mandat verbunden sind, kopieren (HAUNSCHILD, 1993). Die zumindest innerhalb einer Branche dicht gewebten Kommunikationsnetzwerke und die Verbreitungsfunktion der Unternehmensberater sorgen dafür, daß die Wettbewerber frühzeitig strategische und organisatorische Innovationen wahrnehmen (KIESER, 1998, S. 65). Manager sind permanent auf der Suche nach Erfolgsbeispielen. „What managers want is particular, concrete examples of what others have done – examples that reveal the complexity of the real world in all its messiness“ (ECCLES und NOHRIA, 1992, S. 179). Diese Binnenfixierung auf die Branche zeigt sich in prägnanter Form im Konzept des Benchmarking, das als Anleitung zur Imitation gelesen werden kann.

Für den vorliegenden Fall – Preispolitik des LEH bei ökologischen Lebensmitteln – dürfte eine solche Referenzposition dem Unternehmen TENGELMANN zugekommen sein, das seinerseits in weiten Teilen Konzepte des Naturkostfachhandels übernommen hat (HOLLER, 2001, S. 34). TENGELMANN, in den 80er Jahren wirtschaftlich erfolgreich, gab mit einem Pioniersortiment von ca. 100 hochpreisigen (Nischen-)Artikeln mit dem Schwerpunkt Trockensortiment den Rahmen für die folgenden Konkurrenten ab. Dies kommt in der empirischen Untersuchung von KULL deutlich zum Ausdruck. Bei einer Befragung von Handelsmanagern wurde TENGELMANN mit deutlichem Abstand als „Ökologieführer“ im konventionellen LEH benannt (KULL, 1998, S. 321).

Preispolitisch stand bei TENGELMANN von Beginn an der Premiumgedanke im Vordergrund, als Markenkonzept die Eigenmarkenrange. Dass dies von den Wettbewerbern weitgehend kopiert wurde und nicht selten die gleichen Lieferanten herangezogen wurden, ist auf die hohe Entscheidungsunsicherheit des Managements zurückzuführen. Der LEH hatte zu diesem Zeitpunkt keinerlei Erfahrungen mit der Führung hochwertiger Handelsmarken. Traditionell sind die Eigenmarken des Handels in Deutschland in der Preiseinstiegsphase positioniert. Mit der Einführung einer Öko-Handelsmarke sind zudem relevante (marken-)spezifische Investitionen verknüpft, d.h. sunk costs, die nur für diesen Zweck nutzbar sind und sich in aller Regel erst langfristig amortisieren. Insgesamt kann damit ein hohes wahr-

8) In der Literatur wird häufig zwischen Zwang und normativem Druck unterschieden. Empirisch lassen sich beide Kategorien jedoch kaum voneinander trennen und werden daher hier zusammengefasst, vgl. auch WALGENBACH 1999, S. 334.

genommenes Entscheidungsrisiko auf Seiten des Managements vermutet werden. Zusammen mit der bekanntermaßen ausgeprägten Risikoaversität des Lebensmitteleinzelhandels gegenüber marketingpolitischen Investitionen spricht vieles für die Hypothese einer tiefen Unsicherheit und die daraus folgende Tendenz zur Imitation des „Ökologieführers“ TENGELMANN. Das ökologische Segment wird als Image- und Versuchsobjekt betrachtet, welches sich aus den eigenen Erlösen finanzieren muss. In persönlichen Gesprächen bestätigen führende Marktakteure, dass sie in den Aufbau ihres ökologischen Geschäftsfeldes nur Anlaufinvestitionen getätigt haben, die sich kurzfristig aus dem Erlös der Ware wieder refinanzieren. Die Risikoaversität des LEH-Managements zeigt sich u.a. darin, dass in Befragungen allenfalls eine vorsichtige Ökologisierung des Handels erwartet wird. Schnelle bzw. tiefgreifende Aktionen des eigenen Unternehmens oder der Konkurrenten werden für unwahrscheinlich gehalten (KULL, 1998, S. 344).

Eine zweite Erklärungsgröße innerhalb des neo-institutionalistischen Modells ist die Begründung gleichförmiger Handlungsmuster über externen Zwang, z.B. von Seiten des Gesetzgebers oder mächtiger Stakeholder. Auf diese Weise kann z.B. der ungewöhnliche Erfolg der Qualitätsmanagementsysteme nach ISO 9000 ff. erklärt werden (WALGENBACH, 1998). Den Anstoß zur Beschäftigung mit diesem Konzept bildete bei fast allen Unternehmen der wahrgenommene Druck der Stakeholder. Die Zertifizierung diente zunächst zum Aufbau einer Legitimationsfassade, um die Geschäftsbeziehungen abzusichern. Bei frühen Adoptern existierte auch die Hoffnung, auf diesem Weg Marketingvorteile zu erzielen. Nur in wenigen Fällen war es jedoch die eigene Überzeugung, damit einen substanziellen Beitrag zur Qualitätsverbesserung zu erzielen, die zur Übernahme des Ansatzes führte.

Im vorliegenden Fall sind es nicht die Abnehmer, sondern die Lieferanten aus Landwirtschaft und Verarbeitung sowie eine Reihe anderer gesellschaftlicher Akteure, die Druck auf die Preispolitik des LEH ausüben. Bekanntlich ist der ökologische Landbau aufgrund seiner historischen Wurzeln und seiner Verankerung in der Umweltbewegung relativ starken gesellschaftspolitischen Zwängen unterworfen. Die ökologische Landwirtschaft hat sich immer auch als Alternativbewegung zur produktivitätsorientierten Ernährungswirtschaft verstanden. Rationalisierung und Preiswettbewerb waren aus diesem Grund negativ belegt. Bis heute wird von vielen Interessenvertretern ein funktionierender Preiswettbewerb, der Verdrängungs- und Ausleseprozesse einschließt, abgelehnt. Der Druck zur wirtschaftsfriedlichen Preispolitik geht dabei zum einen von den Institutionen des traditionellen ökologischen Landbaus aus (z.B. Anbauverbände, mittelständische Verarbeiter), auf deren Unterstützung der konventionelle LEH nicht verzichten kann. Viele mittelständische Lieferanten sind an einer Beibehaltung der Nische interessiert, da sie auskömmliche Spannen garantiert (O.V., 2001d). Zum anderen ist es aber auch das weitere Umfeld in Gesellschaft und Politik (Regierung, Umweltbewegung, Verbraucherverbände usw.), das einem aggressiven Wettbewerbsverhalten skeptisch gegenüber steht (ZÜLOW et al., 2000; KÜNST, 2001). Insgesamt führte der Eintritt des LEH in ein gesellschaftspolitisch besetztes und schlecht überschaubares institutionelles Feld zu einem im Vergleich zum konventionellen Markt vorsichtigen Preisverhalten (COOP SCHWEIZ, 1999).

Der aufgezeigte Widerspruch zwischen ökonomischer Effizienz und praktischem, durch institutionellen Druck bewirktem Handeln bleibt den beteiligten Akteuren möglicherweise nicht dauerhaft verborgen. Im neo-institutionalistischen Schrifttum ist die Frage, ob und inwieweit die Führungskräfte die Diskrepanz zwischen betriebswirtschaftlicher Rationalität und institutionell legitimierten Handlungsweisen erkennen, umstritten (WALGENBACH, 1999, S. 338 ff.).

MEYER und ROWAN (1977, S. 353 ff.) betonen das Spannungsverhältnis zwischen den beiden Kontexten. Das Management kann darauf in unterschiedlicher Weise reagieren. Die erste von den Autoren angesprochene Lösung setzt auf „Blauäugigkeit“ („logic of confidence and good faith“). Das „friedliche“ Nebeneinander von betriebswirtschaftlicher Effizienz und unbefriedigenden, aber institutionell erzwungenen Handlungsmustern wird in diesem Fall durch die Reduktion der Entscheidungstransparenz und die Delegation an unterschiedliche Unternehmenseinheiten ermöglicht. Zu denken ist hier an das Fehlen eines ausgebauten Controllings. Im vorliegenden Beispiel könnte sich dies etwa in der geringen Nutzung von Instrumenten des systematischen Handelsmarkencontrollings niederschlagen. Der Aufbau von Stabsabteilungen für Umweltschutz, die anderen Steuerungskriterien als die klassischen Funktionsbereiche unterliegen, ist eine weitere Methode, die fehlende Rentabilität des ökologischen Engagements intern und extern zu überdecken.

Eine zweite und aktivere, von MEYER und ROWAN als Entkopplung („decoupling“) bezeichnete Lösung setzt auf die Durchsetzung ökonomischer Rationalität, die jedoch durch eine Legitimationsfassade gegenüber externem Druck abgeschirmt wird. Möglicherweise ist das passive Verhalten des LEH ein Resultat des letztlich als politischen Zwang empfundenen Eintritts in den Öko-Markt. Zumindest bis zur BSE-Krise drängt sich bei Akteuren wie der METRO, die mit ihrem Öko-Segment homöopathische Umsätze erzielt, der Eindruck einer imageorientierten Legitimationsfassade auf. Die Bio-Eigenmarke hat bis dato möglicherweise weniger wirtschaftlichen Kalkülen als der PR-Pflege im gesellschaftlichen Raum gedient. Entkopplung ermöglicht, gesellschaftlich erwartete Strukturen aufrecht zu erhalten, während die Kerntätigkeit auf betriebswirtschaftliche Effizienz gerichtet ist.

An diesem letzten Punkt wird deutlich, dass sich der neo-institutionalistische Ansatz auf einem schmalen Grat bewegt. Sein Kern liegt in der Analyse unbewusster, zumindest von den Akteuren aber nicht vollständig rational aufgearbeiteter institutioneller Bindungen und imitativer Verhaltensmuster. Daraus entsteht gleichförmiges Verhalten in einer Branche, das zur unhinterfragten Selbstverständlichkeit wird. Die großen Übereinstimmungen hinsichtlich der Preispolitik, aber auch bei Sortiments- und Präsentationsentscheidungen für ökologische LM lassen sich damit plausibel erklären.

Im Modell der Entkopplung von MEYER und ROWAN wird dem Management jedoch ein stärkeres Maß an Reflexionsfähigkeit zugesprochen, was tendenziell im Widerspruch zu dieser unhinterfragten Selbstverständlichkeit steht und eher an klassische PR-Arbeit erinnert, als an die institutionalistischen Prämissen. Welcher Argumentationsstrang das Handeln der unterschiedlichen Filialisten im Ökomarkt letztlich im Einzelfall besser erklärt, lässt sich

derzeit als externer Beobachter nur schwer beurteilen. Vieles spricht jedoch m. E. für die Dominanz eher unbewusst abgelaufener Imitationsprozesse in der Nachfolge des „Ökologieführers“ Tengelmann.

7 Forschungsimplicationen

Der neo-insitutionalistische Erklärungsansatz gibt differenzierte und plausible Hinweise auf tiefer liegenden Ursachen der aus betriebswirtschaftlicher Sicht defizitären Preispolitik des LEH. Allerdings steht die Forschung noch am Anfang und die Aussagen verbleiben auf der Ebene von Plausibilitätsüberlegungen und Branchenkenntnissen. Im nächsten Schritt wären sie empirisch zu stützen, wobei aus Sicht des Verfassers in erster Linie qualitative Forschungsmethoden (Expertengespräche, Fallstudienanalysen, narrative Interviews u.ä.) für die Analyse der offensichtlich brisanten und in vielerlei Hinsicht tabuisierten Fragestellung in Betracht kommen. Einfließen sollten in eine solche Studie darüber hinaus die seit kurzem vorliegenden ZMP-Daten zu den Preisen ökologischer Erzeugnisse auf den verschiedenen Handelsstufen, die zukünftig eine detailliertere quantitative Untersuchung des Preisverhaltens ermöglichen.

Literaturverzeichnis

- ABRAHAMSON, E. (1991): Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review* 16, H. 3, S. 586–612.
- ALVENSLEBEN, R. v. (1999): Ökologischer Landbau aus Sicht der Umweltökonomie. Vortrag, gehalten auf der AGÖL-Tagung am 23.1.1998 in Berlin „Ökologischer Landbau – Marktnische oder agrarpolitische Zukunft? Im Internet unter http://www.uni-kiel.de:8080/Agrarökonomie/Abteilungen/agrarmarketing/Lehrstuhl/A_Goel.htm.
- BACKHAUS, K. et al. (1994): *Multivariate Analysemethoden*, 7. Aufl., Berlin u.a.
- BODENSTEIN, G.; SPILLER, A. (1998): *Marketing: Strategien, Instrumente und Organisation*. Landsberg/Lech.
- BOSSHAMMER, U. (2001): Bio auf dem Vormarsch. Im Internet unter <http://www.lz-net.de/background>.
- BRESSER, R. K. F. (1998): Konvergierende Strategien. In: Ders. (Hrsg.): *Strategische Managementtheorie*. Berlin, New York, S. 341–346.
- Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft/FAL (2000): Aktuelle Berechnung des Anteils der Erzeugerlöhne an den Verbraucherausgaben. Im Internet unter <http://www.ma.fal.de/aktuelles.htm>.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (1998): *Umweltbewusstsein in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*. Berlin.
- Coop Schweiz (1999): Hintergrundinformationen zu Coop-NATURApplan. o. O.
- DAMME, K. (2000): Tiergerechte Hennenhaltung erhöht die Produktionskosten. *Agrarzeitung* 54 v. 29.04, Forum Tierische Produkte, S. IV.
- DAVIS, G. F. (1991): Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly* 36, S. 583–613.
- DEEHOUSE, D. L. (1996): Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, H. 4, S. 1024–1039.
- DILLER, H. (2000): *Preispolitik*. 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48, S. 147–160.
- ECCLES, R. G.; NOHRIA, N. (1992): *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston.
- FALLGATTER, M. J. (1999): Leistungsbeurteilungstheorie und –praxis: Zur „Rationalität“ der Ignorierung theoretischer Empfehlungen. *Zeitschrift für Personalforschung* 13, H. 1, S. 82–100.
- FENNEKER, A. (2001): Ökonomische und ethische Aspekte artgerechter Tierhaltung. Ergebnisse einer Betriebsbefragung. Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript. Doktorandenseminar, Universität Göttingen.
- GILBERT, X.; STREBEL, P. (1987): Strategies to Outpace the Competition. *The Journal of Business Strategy*, H. 1, S. 28–37.
- GREVE, H. R. (1995): Jumping Ship: The Diffusion of Strategy Abandonment. *Administrative Science Quarterly* 40, S. 444–473.
- HAHN, S. v. (2000): Den Trend nutzen. *Agrarmarkt* 5, H. 9, S. 54–56.
- HAMM, U. (1993): Kunden kennen den Butterpreis genau. *Lebensmittelzeitung* 45, H. 6, S. 59–60.
- HAMM, U.; MICHELSEN, J. (1999): Der Markt für Ökolebensmittel in Europa. *Agra-Europa* 38, H. 43, Dokumentation, S. 1–19.
- HAMM, U.; MICHELSEN, J. (2000): Die Vermarktung von Ökolebensmitteln in Europa. *Ökologie & Landbau*, H. 1, S. 31–38.
- HANSEN, J. K.; SÖRENSEN, H. C. (1993): The Importance of Price for the Sale of Ecological Products. MAPP working paper no 13, o. O.
- HAVEMANN, H. A. (1993): Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets. *Administrative Science Quarterly* 38, S. 593–627.
- HOLLER, D. (2001): Profil durch Bio-Produkte. *Lebensmittelzeitung* 53, H. 29, S. 33–34.
- HUMMEL, J. (1997): *Strategisches Öko-Controlling: Konzeption und Umsetzung in der textilen Kette*. Wiesbaden.
- imug (Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e. V. an der Universität Hannover) (2001): *Agrarwende im Supermarkt? Studie im Auftrag des BUND*, o. O.
- KALTHOFF, M. (2001): Öko-Siegel stimmt Händler skeptisch. Im Internet unter <http://www.lz-net.de>.
- KIESER, A. (1998): Immer mehr Geld für Unternehmensberater – und wofür? *Organisationsentwicklung* 17, H. 2, S. 62–69.
- KRAMER, A. et al. (1998): Absatzchancen in Umsatz verwandeln. *Lebensmittelzeitung* 50, H. 15, S. 64.
- KÜNST, R. (2001): Qualität statt Quantität – Für eine Umorientierung beim Lebensmittelkonsum. Rede auf der Konferenz des Bundesverbandes der Verbraucherzentralen und Verbraucherverbände e. V. zum Thema: Muss Lebensmittelqualität mehr kosten? Berlin 2001.
- KULL, S. (1998): *Ökologieorientiertes Handelsmarketing*. Frankfurt a. M.
- LIEBMANN, H.-P.; ZENTES, J. (2001): *Handelsmanagement*, München.
- LUETGEBRUNE, A. (2001): *Agrarwende im Supermarkt*. DLG-Mitteilungen 27, H. 7, S. 86–88.
- MAGNUSSON, M.K.; ARVOLA, A.; HURSTI, U.-K.K. (2001): Attitudes towards organic foods among Swedish consumers. *British Food Journal* 103, H. 3, S. 209–226.
- MEFFERT, H.; KIRCHGEORG, M. (1998): *Marktorientiertes Umweltmanagement: Konzeption, Strategie, Implementierung*. 3. Aufl., Stuttgart.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83, S. 340–363.
- MEZIAS, S. J. (1990): An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 200. *Administrative Science Quarterly* 35, S. 431–457.
- MICHELSEN, J. et al. (1999): *The European Market for Organic Products: Growth and Development*. Stuttgart.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. (1996): *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*. New York.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998): Ausgleichsträger und Ausgleichsnehmer – Chacun pour soi-même ou chacun pour tous? In: Woratschek, H. (Hrsg.): *Perspektiven ökonomischen Denkens: Klassische und neue Ansätze des Managements*. Frankfurt a. M., S. 93–114.
- NEUBURGER-BROSCH, M. (1996): *Die soziale Konstruktion des ‚neuen Managers‘*, Tübingen.
- OFFERMANN, F.; NIEBERG, H. (2000): *Economic Performance of Organic Farms in Europe*. Stuttgart-Hohenheim.
- O.V. (1997): Zwei Bio-Molkereien in Bedrängnis. *Lebensmittel-Zeitung* vom 27.11.1997. Im Internet unter <http://www.lz-net.de/archives/lznet/mylznznet.de>.
- O.V. (1998): Biofleisch: Preiswerter erzeugen – professioneller vermarkten. *top agrar* 27, H. 8, S. 32–33.
- O.V. (1999): Bestes Ergebnis der Dekade. *Lebensmittel-Zeitung* vom 28.04.1999. Im Internet unter <http://www.lz-net.de/archives/lznet/mylznznet.de>.
- O.V. (2000): Irrwege zum Preisimage. *Lebensmittelzeitung* 53, H. 21, S. 40.
- O.V. (2001a): Öko-Lebensmittel verlangen hohen Produktionsstandard. *Milch-Fettwaren-Eier-Handel* 53, H. 3, S. 19.
- O.V. (2001b): Bio-Frischmilch im Lebensmitteleinzelhandel. *Milch-Fettwaren-Eier-Handel* 53, H. 15, S. 116.
- O.V. (2001c): Bio geht nicht überall. *Lebensmittelzeitung* 53, H. 29, S. 35.
- O.V. (2001d): Raus aus der Nische und rein in das Supermarktregal ist der falsche Weg für Bio-Produkte. *Milch-Fettwaren-Eier-Handel* 53, H. 55, S. 417.
- REDELBERGER, H. (2000): *Betriebsplanung im ökologischen Landbau: Handbuch für Beratung und Praxis*. Mainz.

- RICHARD, A. (2000): Biomilch fast preisstabil. Landwirtschaftliches Wochenblatt Westfalen-Lippe 34, H. 28, S. 23.
- RICHTER, T. (2001): Europas Supermarktketten: Strategien der Biovermarktung. Ökologie & Landbau, H. 2, S. 38–41.
- RIPPIN, M. et al. (2000): Verkaufspreise im ökologischen Landbau. Öko-markt Jahrbuch 2000 der ZMP. Bonn.
- SEIDENSCHWARZ, W.; HORVÁTH, P. (2000): Produktgestaltung im Spannungsfeld zwischen Zielpreisen und Zielkosten. In: Hermann, A. et al. (Hrsg.): Kundenorientierte Produktgestaltung. München, S. 371–388.
- SIMONS, J.; VIERBOOM, C.; HÄRLEN, I. (2001): Einfluss des Images von Bio-Produkten auf den Absatz der Erzeugnisse. Agrarwirtschaft 50, H. 5, S. 286–292.
- SINGH, J. V.; TUCKER, D. J.; HOUSE, R. J. (1986): Organizational Legitimacy and the Liability of Newness. Administrative Science Quarterly 31, S. 171–193.
- SIXT, D. (2000): Wie hoch muss der Bio-Zuschlag sein? top agrar 29, H. 7, S. 28–30.
- SPILLER, A. (1999): Umweltbezogenes Wissen der Verbraucher. Ergebnisse einer empirischen Studie und Schlussfolgerungen für das Marketing. Diskussionsbeitrag des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg Nr. 264. Duisburg.
- SPILLER, A. (2000): Erfolgchancen mittelständischer Hersteller als Handelsmarkenspezialisten: Eine institutionenökonomische Analyse. In: MEYER, J.-A. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000. Marketing in kleineren und mittleren Unternehmen. München, S. 391–412.
- Stiftung Warentest (2000): Biogemüse – Öko tut gut, H. 10. Im Internet unter <http://www.stiftung-warentest.de/wtest/plsql>.
- VILLIGER, A. (2000): Jenseits der Öko-Nische in der Lebensmittelbranche. In: Ders.; Wüstenhagen, R.; Meyer, A. (Hrsg.): Jenseits der Öko-Nische. Basel u.a., S. 57–140.
- VILLIGER, A.; BELZ, F. (1998): Von der Öko-Nische zum ökologischen Massenmarkt. Eine Analyse der Diffusion von biologischen Lebensmitteln anhand des ökologischen Transformationsprozesses. Der Markt 37, H. 2, S. 68–82.
- WALGENBACH, P. (1998): Zwischen Showbusiness und Galeeren. Zum Einsatz der DIN EN ISO 9000er Normen in Unternehmen. Industrielle Beziehungen 5, H. 2, S. 135–164.
- WALGENBACH, P. (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 3. Aufl., Stuttgart u.a., S. 319–353.
- WEINDLMAIER, H. (2000): Absatz- und Beschaffungsmarketing als Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Molkereisektors in Deutschland. Anhang 2 zum Gutachten des Wissenschaftlichen Beirates beim Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten: Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft. Münster-Hiltrup.
- WENDT, H. et al. (1999): Der Markt für ökologische Produkte in Deutschland und ausgewählten europäischen Ländern. Derzeitiger Kenntnisstand und Möglichkeiten künftiger Verbesserungen der Marktinformation. Münster-Hiltrup.
- WESSEL, A. (2000): Aldi bestätigt Kompetenz bei Eiern. Lebensmittel-Zeitung vom 06.04.2000. Im Internet unter <http://www.lz-net.de/archives/lznet/mylznznet.de>.
- WILL, B. (2000): Preis-Check im Bioregal. Lebensmittelzeitung 52, H. 6, S. 48.
- WÖHLKEN, E. (1991): Einführung in die landwirtschaftliche Marktlehre. 3. Aufl., Stuttgart.
- WOLFFRAM, R. (1997): Konzepte zum Aufbau regionaler Vermarktungsstrukturen in Nordrhein-Westfalen. Agra-Europa 36, H. 12, Sonderbeilage, S. 1–18.
- ZMP (2000a): Bio-Produkte im Einzelhandel. Bonn.
- ZMP (2000b): Preisbarometer. Im Internet unter <http://www.zmp.de/presse/zb/zb.htm>
- ZMP (2001a): Einstellung und Käuferprofile bei Bio-Lebensmitteln. Bonn.
- ZMP (2001b): ÖKOMARKT Forum, Nr. 33 v. 17.08.2001.
- ZMP (2001c): Plus 5 bis 15 Pfennig. Landwirtschaftsblatt Weser-Ems 57, H. 31, S. 27.
- ZMP (2001d): Strukturdaten ökologisch wirtschaftender Unternehmen. Im Internet unter <http://www.zmp.de/oekomarkt/strukturdaten.asp>.
- Zülow, B.; Brandt, A. (2000): Ökologische Produkte haben ihren Preis – Die Umwelt profitiert. Presseinformation der Öko-Prüfzeichen GmbH. Bonn.

Verfasser: Prof. Dr. ACHIM SPILLER, Institut für Agrarökonomie, Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte, der Georg-August-Universität Göttingen, Platz der Göttinger Sieben 5, D-37073 Göttingen, Tel.: (0551) 39-2399, Fax: -12122 (E-Mail: a.spiller@agr.uni-goettingen.de)