



BMBF Forschungsprojekt
„Von der Agrar- zur Konsumwende“
www.konsumwende.de

Diskussionspapier Nr. 3

Nachhaltigkeit in Distribution und Handel

Von Achim Spiller

Georg August Universität Göttingen
Institut für Agrarökonomie



SÖF

**Sozial-
ökologische
Forschung**

Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und
Forschung im Forschungsschwerpunkt Sozial-ökologische
Forschung



Haben Sie Fragen oder möchten Sie einen Kommentar zu diesem Beitrag geben? Wir würden uns über eine Nachricht von Ihnen freuen.

Prof. Dr. Achim Spiller

Lehrstuhl für Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte

Institut für Agrarökonomie

Platz der Göttinger Sieben 5

37073 Göttingen

Tel. +49-551-39-2399

Fax. +49-551-39-12122

Email: a.spiller@agr.uni-goettingen.de

**Der vorliegende Beitrag erscheint in:
Karl-Michael Brunner/ Gesa Schönberger (Hg.): Nachhaltigkeit und
Ernährung. Produktion - Handel - Konsum, Frankfurt: Campus 2005**

Nachhaltigkeit in Distribution und Handel

Inhaltsverzeichnis:

Inhaltsverzeichnis:.....	III
1 Einleitung	1
2 Absatzwege für Lebensmittel im Überblick.....	1
3 Produktivitätsstreit und Nachhaltigkeitsdiskurs.....	7
4 Zwei Perspektiven der Nachhaltigkeit und ihre jeweiligen blinden Flecke.....	8
4.1 Ernährungswende oder Bio-Produkte im Supermarkt	8
4.2 Herausforderungen an alternative Distributionswege	10
4.3 Herausforderungen an die großbetriebliche Lebensmitteldistribution.....	12
5 Nachhaltigkeitsoptionen und betriebswirtschaftliche Theorie.....	15
6 Fazit.....	19
Literatur:.....	20



**Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
im Forschungsschwerpunkt Sozial-ökologische Forschung**

1 Einleitung

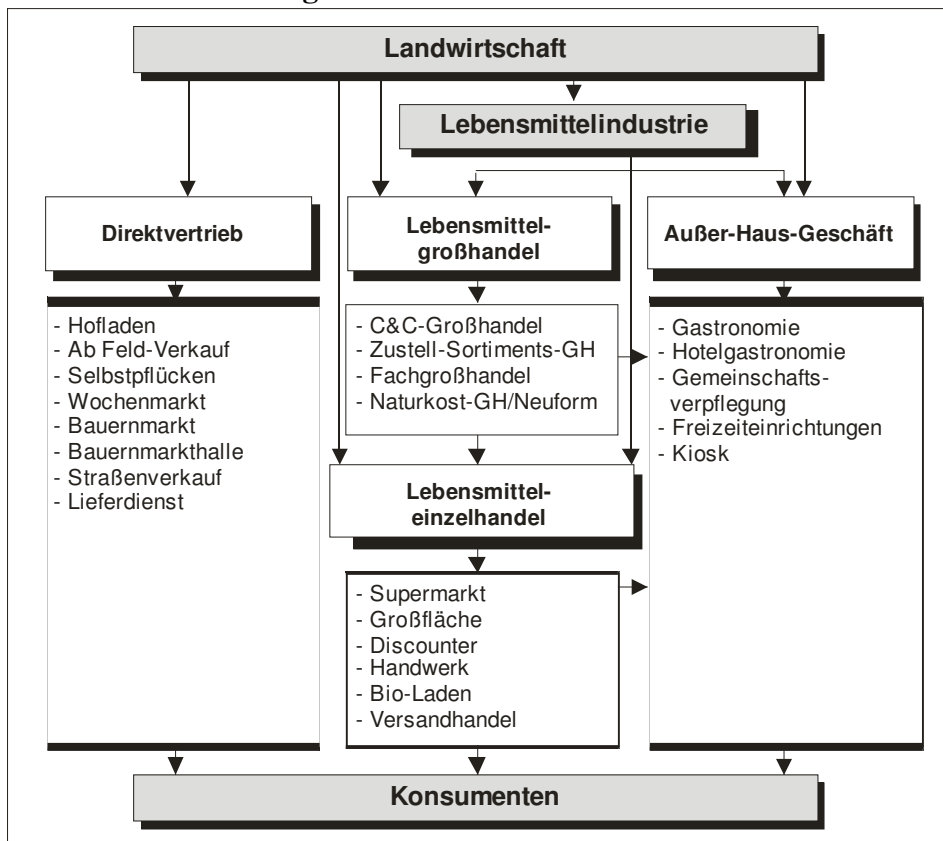
Im Vordergrund des folgenden Beitrags stehen die der Lebensmittelerzeugung nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette. Knapp zwei Drittel der Lebensmittel werden in Deutschland über den institutionellen Lebensmitteleinzelhandel abgesetzt (Lademann 2002). Der Konsum von Lebensmitteln außer Haus in Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung macht ca. ein Drittel des Marktes aus (Eberle et al. 2004). Schließlich gibt es eine Vielzahl kleinerer Vertriebswege, etwa die Direktvermarktung durch Landwirte oder Produzenten-Konsumenten-Gemeinschaften, aber auch Tankstellen, Kioske, Freizeiteinrichtungen usf.

In Kapitel 2 werden diese Absatzwege zunächst im Überblick vorgestellt. Kapitel 3 verweist dann auf die historisch besondere Rolle der Händler, die sich in der Geschichte immer wieder Zweifeln am Sinn der Handelstätigkeit stellen mussten, da ihr gesellschaftlicher Nutzen umstritten war. Der in Kapitel 4 skizzierte Nachhaltigkeitsdiskurs ist insofern ein weiteres Element in der Auseinandersetzung um die gesellschaftliche Funktion des Handels. Die Nachhaltigkeitsdiskussion macht sich dabei an zwei Punkten fest: Zum einen geht es um die Perspektiven alternativer Handelsstrukturen wie z. B. der Naturkostfachgeschäfte, zum anderen um Möglichkeiten, die großbetrieblichen Handelskonzerne in Richtung nachhaltiger Unternehmenspolitik zu bewegen. Dieses Spannungsfeld dominiert den praktischen und wissenschaftlichen Diskurs zumindest in denjenigen Ländern, in denen sich ein separater Bio-Handel neben den klassischen Absatzwegen etablieren konnte. Kapitel 5 beleuchtet die jeweiligen Optionen noch einmal vor dem Hintergrund neuerer ökonomischer Theorien.

2 Absatzwege für Lebensmittel im Überblick

Die folgende Abbildung gibt einen ersten Überblick über die unterschiedlichen Absatzwege für Lebensmittel. Neben dem Direktabsatz und der Außer-Haus-Verpflegung (Gastronomie/Gemeinschaftsverpflegung) sind dies die verschiedenen Betriebsformen des Groß- und Einzelhandels. Diese drei Bereiche werden im Weiteren hinsichtlich der zentralen ökonomischen Entwicklungslinien vorgestellt.

Abb. 1: Distributionswege für Lebensmittel im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung

Der Direktabsatz vom Landwirt an den Endverbraucher umfasst den Verkauf am Betrieb (Ab-Hof-Verkauf, Ab-Feld-Verkauf/Selbstpflücker, Hofladen, Hofgastronomie) sowie den Vertrieb über Verkaufseinrichtungen in Konsumentennähe durch Wochenmarkt, Bauernmarkt/-halle, Lieferdienst und Straßenverkauf (Kuhnert/Wirthgen 1997, Wirthgen/Maurer 2000). Die landwirtschaftliche Direktvermarktung wird in Deutschland von ca. 60.000 Betrieben ausgeübt, darunter sind ca. 14.000 Unternehmen, für die dieser Betriebszweig den Hauptabsatzweg darstellt (Recke/Wirthgen 2003). Im Vordergrund stehen traditionell vor allem Kartoffeln, Fleisch, Eier/Geflügel, Obst und Spargel. Allerdings nimmt der Absatz unverarbeiteter Einzelprodukte ab, zunehmend werden breitere und tiefere Sortimente angeboten. Der Eventcharakter bzw. die Einkaufsatmosphäre gewinnen an Bedeutung. Durch den direkten Kontakt zwischen Erzeuger und Konsument trägt der Direktabsatz zum Vertrauensaufbau bei. Die physische Präsenz des Landwirts wirkt als Qualitätsversprechen und bildet einen Gegenpol zu dem aus Verbrauchersicht häufig intransparenten Vermarktungsprozess.

Der Lebensmittelhandel stellt den Hauptabsatzweg für Nahrungsmittel dar. Der Vertrieb kann hier einstufig direkt von Landwirtschaft bzw. Industrie an den Einzelhandel erfolgen oder mehrstufig unter Einschaltung des Großhandels. Zunächst zum Lebensmittelgroßhandel: Dieser lässt sich in den Cash&Carry-Großhandel (Selbstbedienungsgroßhandel, im Wesentlichen die Metro) sowie in den (zustellenden) Sortiments- bzw. Spezialitäten-Großhandel unterteilen. Beide Betriebsformen haben hinsichtlich der Belieferung des filialisier-ten Lebensmitteleinzelhandels stark an Bedeutung verloren. Die Großunternehmen des Einzelhandels kaufen ihre Produkte soweit möglich direkt bei den Lieferanten ein. Auf die Belieferung des Großhandels greifen sie nur in Teilen des Frischwarenssegmentes zurück. Anders sieht es bei kleinen Einzelhändlern, Gastronomen und Großverbrauchern aus. Hier kommt den Großhandelsbetrieben eine überragende Stellung zu. Besonders interessant sind unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten diejenigen Unternehmen, die sich auf differenzierte Segmente konzentriert haben. Der Spezialitätengroßhandel konzentriert sich z. B. auf bestimmte Warenbereiche, in denen er ein sehr tiefes Sortiment anbietet, oder auf bestimmte Qualitätslagen. Der Marktführer im Premium-Segment, der Food-Broker Rungis, beliefert ca. 4.500 Hotels, Gastronomiebetriebe und Feinkostläden (Rungis Express 2003). Neben den Feinkostgroßhändlern spielen Warenspezialisten im Großhandel insbesondere im Frischwarenbereich eine größere Rolle (z. B. Obst, Gemüse, Käse). Beispielsweise gibt es in Deutschland derzeit 35 regionale und einen nationalen Käsegroßhändler, die die ca. 20.000 Bedienungskäsetheken im Handel und ca. 2.000 Käsefachgeschäfte, rund 1.000 Metzgereien mit Käseverkauf und mehrere Tausend Markthändler beliefern (Großkinsky 2003). Weiterhin haben sich im Fachhandelsbereich spezielle Großhandelsunternehmen für Naturkost und Reformwaren entwickelt, die zum größeren Teil regional tätig sind.

Der Einzelhandel mit Lebensmitteln erfolgt auf der einen Seite im kleinbetrieblichen Bereich, in Fachgeschäften und im Lebensmittelhandwerk, und auf der anderen Seite im filialisierten Lebensmitteleinzelhandel mit breitem Sortiment. Facheinzelhändler agieren entweder als Warengruppenspezialisten (z. B. Käsehändler, Fischhändler) oder als Segmentspezialisten (z. B. Reformhäuser, Biohändler) und sind aufgrund ihrer personalkostenintensiven Vertriebsform hochpreisig aufgestellt. Insgesamt hat das Bedienungsgeschäft in den letzten Jahrzehnten dramatisch an Relevanz verloren und nur im Nischenbereich durch eindeutige Qualitätspositionierung oder neuartige Sortimente überleben können. Die Personalkostenbelastung des Bedienungsgeschäftes wird vom Verbraucher nur bei klar differen-

zierten Sortimenten akzeptiert. Dies lässt sich deutlich an dem Ausscheiden kleiner Lebensmittelgeschäfte im ländlichen Raum ablesen, die zum Problem der Unterversorgung für immobile Bevölkerungsgruppen geführt haben.

Das Lebensmittelhandwerk umfasst Fleischerfachgeschäfte und Bäckereien. Beide haben in ihrer Warengruppe noch einen relativ hohen Marktanteil von über 40 %, allerdings mit deutlich sinkender Tendenz (Meyer 2003, S. 205). Der Konzentrationsprozess verläuft dabei im Bäckereibereich deutlich schneller als im Fleischereigeschäft. Bäckereien sind zunehmend als Filialbetriebe mit zentraler Produktion organisiert. Das Fleischerhandwerk ist dagegen immer noch stark mittelständisch strukturiert, da eine zentrale Fleischproduktion sehr kapitalintensiv ist und sich nicht so gut mit dem Bedienungsvorverkauf koppeln lässt.

Der filialisierte Lebensmitteleinzelhandel ist seit den 80er Jahren zunächst national, seit Mitte der 90er Jahre zunehmend auch international konzentriert (Seifert 2001). Die Top 30 des deutschen Lebensmitteleinzelhandels erwirtschaften zusammen ca. 98 % des Gesamtumsatzes (Lebensmittelzeitung 2003, S. 11). Vieles deutet darauf hin, dass sich der Konzentrationsgrad in den nächsten Jahren weiter zu Gunsten der zehn führenden Handelsunternehmen erhöhen wird (KPMG 2003, S. 38). Um den anhaltenden Konzentrationsprozess zu überleben, beteiligen sich mittlerweile selbst mittlere und kleine Unternehmen an einem intensiven Preiswettbewerb. Zudem nimmt im Zuge des Konzentrationsprozesses die Zentralisation des Einkaufs weiter zu. Diese Entwicklungen stehen einer Listung von regionalen Besonderheiten entgegen, so dass der Anteil regional eingekaufter Produkte im deutschen Lebensmitteleinzelhandel insgesamt nur noch bei ca. 15 % liegt (Sauter/Meyer 2003, S. 90).

Zur groben Typologisierung des filialisierten Lebensmittelhandels bietet sich eine Einteilung in drei strategische Gruppen an: Zunächst gibt es zentralisierte, internationale Konzerne (Metro, Tengelmann, Aldi, Lidl etc.). Die zweite Gruppe bilden international (z. B. Rewe) und national (z. B. Edeka) operierende Kooperationsgruppen, in denen auf der einen Seite selbständige Kaufleute und auf der anderen Seite von der Gruppenzentrale geführte Filialen agieren. Eine dritte Gruppe bilden mittelständische Filialunternehmen, die über eine regional verdichtete Filialstruktur verfügen (z. B. Globus, Dohle, tegut). Die regionalen Filialisten sind deshalb interessant, weil es ihnen z. T. gelungen ist, sich über

besondere Sortiments- und Serviceleistungen zu differenzieren. Führend in der Vermarktung von Qualitätsprodukten ist u. a. der Regionalfilialist tegut. Das Unternehmen verfügt über einen Bioanteil von mehr als 10 %, erfolgreiche Bio-Eigenmarken, eine qualitätsorientierte Rückwärtsintegration im Fleischbereich (Verarbeitung, Vertragslandwirte) sowie ein eigenes Backunternehmen (NABU/DVL o. J.). Ein weiteres Beispiel für erfolgreiche Qualitäts- und Regionalkonzepte ist das Allgäuer Unternehmen Feneberg, das unter dem Label „von hier“ hochwertige Produkte von 500 Vertragslandwirten vermarktet, die in einem Umkreis von 100 km um den Firmensitz angesiedelt sind (Grundhoff 2002).

Neben der Konzentration prägt die Betriebsformenentwicklung den Lebensmitteleinzelhandel. Durch die weitgehende Verdrängung kleinflächiger Lebensmittelgeschäfte unter 400 qm ist die Anzahl der Geschäfte in den letzten Jahrzehnten erheblich zurückgegangen. Betriebswirtschaftlich geht man heute davon aus, dass Geschäfte mit einer Gesamtfläche von unter 1.000 qm nur mit Nischenangeboten überleben können, so dass das „Ladensterben“ noch weiter voranschreiten wird. Parallel zur abnehmenden Geschäftsstättenzahl ist die Gesamtverkaufsfläche im deutschen Lebensmitteleinzelhandel durch Neueröffnung großflächiger Geschäfte allerdings deutlich gestiegen. In vielen Regionen Deutschlands, wie z. B. in den Neuen Bundesländern, ist von deutlichen Verkaufsflächenüberkapazitäten auszugehen.

Eine weitere Besonderheit im internationalen Vergleich ist die hohe Marktbedeutung der Discounter (speziell Aldi und Lidl). Nur in Finnland gibt es noch ansatzweise eine ähnlich hohe Relevanz dieser preisaggressiven, auf ein standardisiertes Sortiment schnell drehender Erzeugnisse ausgerichteten Geschäfte. Im internationalen Vergleich ungewöhnlich schwach sind dagegen in Deutschland die großflächigen Betriebsformen (Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser), die in Ländern wie Großbritannien und Frankreich besser geführt sind und mehr Qualitätsprodukte vermarkten. Es ist in Deutschland bisher nur in einem sehr geringen Umfang gelungen, die großflächigen Geschäfte über ausdifferenzierte Qualitätssegmente zu positionieren. Der hohe Discountanteil und die schwache Position der Großflächen prägen die besondere Preisaggressivität des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels und wirken sich auf die gesamte Wertschöpfungskette aus.

Zwischen den beiden Extremformen der Discounter und der Großfläche stehen die überwiegend inhabergeführten Supermärkte. Hier betreiben unternehmerisch tätige Kaufleute einzelne Geschäfte oder kleine Filialsysteme. Diese selbständigen Einzelhändler halten seit mehreren Jahren konstant einen Marktanteil von ca. 20 %, wobei die ca. 19.000 Verkaufsstellen der Selbständigen überwiegend den Kooperationsgruppen Rewe, Edeka, Marktant und Spar angeschlossen sind (NABU/DVL o. J.). Auf kleineren und mittleren Flächen (Geschäfte bis ca. 1.000 qm) können die selbständigen Kaufleute im Vergleich zum filiali- sierten Bereich eine bessere Gewinn- und Umsatzentwicklung vorweisen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die Unternehmerpersönlichkeit der Kaufleute. Diese wirtschaften für den eigenen Erfolg und führen ihr Unternehmen vielfach als Familienbetrieb mit ent- sprechender Personalflexibilität und nicht selten auch unter Selbstaussbeutung. Hinzu kommt das Wissen um lokale Kundenstrukturen und das Bemühen um langfristige Kun- denbindung. Die selbständigen Kaufleute beziehen ihr Kernsortiment (Markenartikel, Han- delsmarken) über die Kooperationszentrale, daneben haben sie aber einen erheblichen Spielraum in der Ausgestaltung ihrer Rand- und Profilierungssortimente. Sie agieren z. T. relativ kundenorientiert und nutzen Freiräume z. B. bei der regionalen Beschaffung von Produkten oder dem Ausbau des Bio-Sortiments. Allerdings sind hier erhebliche Unter- schiede je nach Aufgeschlossenheit der jeweiligen Kaufleute zu verzeichnen.

Ein sehr kleines Marktsegment des Lebensmitteleinzelhandels bildet schließlich der Ver- sandhandel, sowohl in seiner klassischen kataloggestützten Form als auch im E-Com- merce. Aufgrund der logistischen Schwierigkeiten im Frischebereich und der hohen Kos- ten konnten sich hier nur das Tiefkühlsegment (Bofrost, Eismann) und einige Spezialisten für qualitativ hochwertige Nischenprodukte entwickeln (Weinversender, Manufactum usf.).

Neben der Direktvermarktung und dem Lebensmittelhandel ist der Außer-Haus-Markt das dritte große Segment der Lebensmitteldistribution. Er schließt die Speisegastronomie (inklusive Systemgastronomie und Lieferservice), die Hotelgastronomie und die Gemein- schaftsverpflegung (GV) in Kliniken, Heimen, Mensen sowie Betriebskantinen ein. Lang- fristig wächst der Außer-Haus-Markt aufgrund der soziodemographischen Entwicklung und veränderter Berufs- und Zeitstrukturen. Vom Wachstum der Gemeinschaftsver- pflegung profitieren zzt. insbesondere professionelle Caterer. Die noch verbliebenen öf-

fentlichen Anbieter stehen unter erheblichem Kostendruck. Speise- und Hotelgastronomie befinden sich seit geraumer Zeit in einer prekären ökonomischen Situation. Größere Unternehmen finden sich schwerpunktmäßig im Fast-Food-Segment in Form der Systemgastronomie, deren Umsatz sich in den letzten zehn Jahren fast verdoppelt hat (Flad 2001). Auf den ersten Blick scheint der Außer-Haus-Markt besonders gut geeignet für die Durchsetzung außerökonomischer Nachhaltigkeitsziele, da er sich zum Teil in staatlicher Trägerschaft befindet und wenige Entscheidungsträger weit reichende Veränderungen bewirken können. Betrachtet man jedoch beispielsweise den Anteil ökologischer Lebensmittel, so haben diese am Gesamtumsatz von GV-Einrichtungen bisher auch nur einen Anteil von ca. 2 % (o. V. 2001). Als Hauptgründe für ihren geringen Einsatz im Außer-Haus-Markt werden häufig die Nichterhältlichkeit von großen Mengen an vorverarbeiteten Produkten, mangelnde Personalkapazitäten und die eingeschränkte Preisbereitschaft der Gäste genannt (Klämt et al. 1999).

Insgesamt ist die Lebensmitteldistribution in Deutschland vielfältiger als dies die öffentliche Fokussierung auf den Siegeszug der Discounter bisweilen vermuten lässt. Allerdings ist die Wettbewerbsintensität durchgängig hoch.

3 Produktivitätsstreit und Nachhaltigkeitsdiskurs

Lebensmitteldistribution und Handel kommt in der Dienstleistungsgesellschaft steigende ökonomische Bedeutung zu. Der Anteil der Landwirtschaft an der Wertschöpfung der gesamten Ernährungswirtschaft liegt nur noch bei ca. 25 % (1970: 50 %), weitere gut 20 % entfallen auf die Vorleistungswirtschaft (Saatgut, Futtermittel usw.). Lebensmittelindustrie und Güterdistribution erwirtschaften mehr als 50 % (Lademann 1996, S. 13, FAL 2003).

Im Gegensatz zu Landwirtschaft, Handwerk und Industrie ist die Wertschöpfung des Handels bereits historisch immer wieder kritisch betrachtet worden. Die Güterdistribution trägt nicht unmittelbar zum Gebrauchswert eines Produktes bei, so dass sich die Kritik an der Handelstätigkeit und an der „Profitgier“ der Händler bis zu Aristoteles zurückverfolgen lässt. Hinter dieser später als Produktivitätsstreit bezeichneten Auseinandersetzung um die gesellschaftliche Rolle des Händlers, die sich in prägnanter Form z. B. bei Martin Luther

und Karl Marx findet, steht letztlich die Nichtsichtbarkeit der Handelsleistungen auf der einen und die z. T. große Macht der abnehmenden Hand (z. B. der Fugger) auf der anderen Seite. Die ökonomische Forschung hat sich daraufhin im 20. Jahrhundert mit der Rechtfertigung des Handels beschäftigt und in der Lehre von den Handelsfunktionen die produktive Seite der Distribution betont. Raum- und Zeitüberbrückung, Sortimentsbildung, Qualitätssicherung und Transaktionskostenreduktion bilden gesamtgesellschaftlich wie einzelwirtschaftlich sinnvolle Aufgaben des Handels, die entgolten werden müssen (Schenk 1991, S. 62 ff.).

Gleichwohl: Die Kritik am Handel und der Höhe der Handelsspanne im Vergleich zum Produzenteneinkommen hält an. Im Jahr 2004 schütteten Landwirte Milch vor die Geschäfte von Aldi und anderen Discountern, um gegen niedrige Milchpreise und die Macht des Einzelhandels zu demonstrieren. Dies zeigt, dass die Diskussion um die gesellschaftliche Bewertung der Lebensmitteldistribution offensichtlich nichts an Aktualität verloren hat. Die Forderung nach „wahren“ oder „gerechten“ Preisen für Lebensmittel, hinter der letztlich die von der neoklassischen Lehre verdrängte objektive Wertlehre durchscheint, wird zurzeit sowohl von Politikern als auch von Landwirten erhoben (Künast 2003).

Insgesamt sieht sich der Lebensmittelhandel aufgrund seines nur indirekten Beitrags zur Nutzenstiftung und seiner ökonomischen Machtposition an der Schnittstelle zum Verbraucher besonders kritischen Fragen ausgesetzt. Die Nachhaltigkeitsdiskussion mit ihrer Suche nach der Ausbalancierung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen in langfristiger und globaler Perspektive knüpft offensichtlich an einen sehr viel älteren Diskurs an.

4 Zwei Perspektiven der Nachhaltigkeit und ihre jeweiligen blinden Flecke

4.1 Ernährungswende oder Bio-Produkte im Supermarkt

Während das vorangegangene Kapitel den historischen Hintergrund der gesellschaftlichen Diskussion um Handelsfunktionen und Händlermacht beleuchtete, geht es in der aktuellen Nachhaltigkeitsdebatte zumeist sehr viel fokussierter um den Vertrieb von Ökoprodukten,

speziell um Struktur und Perspektiven des Bio-Handels, um Möglichkeiten des Direktvertriebs von Lebensmitteln, aber auch um regionale Spezialitäten und lokale Vermarktungsinitiativen. Im Vordergrund steht speziell in der deutschen Diskussion der alternative Bio-Handel.

Der Diskurs um die Zukunft des Naturkostfachhandels als ganzheitlicher Gegenentwurf zu konventionellen Absatzkanälen wird relativ intensiv geführt. Dagegen verläuft die Debatte um Nachhaltigkeitsanforderungen an den Mainstream der Distribution eher disparat. In der Nachfolge der BSE-Krise wird über Qualitätssicherung und einen Ausbau des Verbraucherschutzes diskutiert, erste Ansätze einer Debatte gibt es zu Themen wie Unterversorgung im ländlichen Raum und gesellschaftlicher Verantwortung für gesunde Ernährung. Bereits seit Jahrzehnten streiten sich Wettbewerbspolitiker über die Nachfragemacht des Lebensmitteleinzelhandels. Diese und weitere Themen verlaufen in unterschiedlichen Fachdiskursen und ohne ein zusammenfassendes Nachhaltigkeitsframing.

Insgesamt zeigen sich damit in der Lebensmitteldistribution – wie in vielen anderen Bedürfnisfeldern (Energie, Chemie usf.) auch – zwei unterschiedliche Herangehensweisen an die Herausforderungen des Nachhaltigkeitsparadigmas: Auf der einen Seite stehen systemische Konzepte, die einen ganzheitlichen Gegenentwurf zur vorherrschenden ökonomischen Entwicklung darstellen („Agrar- bzw. Ernährungswende“). Auf der anderen Seite gibt es vielfältige Einzelmaßnahmen und Diskussionspunkte, die auf spezifische Problembereiche der dominierenden Strukturen reagieren und Detailverbesserungen anstreben.

Das überzeugendste Beispiel für die systemische Herangehensweise ist die biologische Landwirtschaft als komplexes Gegenbild zur konventionellen Bewirtschaftung, die eine in sich weitgehend geschlossene betriebliche Kreislaufwirtschaft propagiert und chemische Betriebsmittel grundsätzlich ausschließt. Im Bereich der Distribution stellen der alternative Bio-Handel und Formen der Produzenten-Erzeuger-Gemeinschaften entsprechende Fortsetzungen dar. Ähnlich gelagert ist das Modell einer regionalen Wertschöpfung, die Produktion und Handel wieder an den Kriterien der räumlichen und persönlichen Nähe orientieren will. Der faire Handel in Form kirchlicher, oft auf ehrenamtlichem Engagement beruhender Produzentenunterstützung sei als weiteres Beispiel genannt. Diesem syste-

mischen Ansatz stehen einzelfallorientierte Maßnahmen gegenüber, die an jeweils spezifischen Problemfeldern des konventionellen Handels ansetzen.

Entsprechend dieser Zweiteilung lässt sich der Nachhaltigkeitsdiskurs in folgende Fragestellungen aufspalten:

1. Bewertung und ökonomische Überlebensfähigkeit der kleinbetrieblichen Bio- und Regionalstrukturen in Konkurrenz zu den Großunternehmen der konventionellen Distribution.
2. Anforderungen an die konventionelle Lebensmitteldistribution in ökologischer und sozialer Hinsicht.

4.2 Herausforderungen an alternative Distributionswege

In den 70er und schwerpunktmäßig in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts hat sich in Deutschland wie auch in Österreich und den Niederlanden ein alternativer Handel mit Lebensmitteln entwickelt, der auf Bio-Produkte setzt und in weiten Teilen als Gegenentwurf zum konventionellen Handel konzipiert war. Geringe Betriebsgröße, regionaler Einkauf, genossenschaftsähnliche Unternehmensstrukturen, Skepsis gegenüber dem konventionellen Marketing und eine enge Verflechtung mit der vorgelagerten Landwirtschaft und dem Verbraucher zeichneten diese Geschäfte aus (Grothe 2003). Diese Wertschöpfungskette hat sich zwar in den letzten Jahren ökonomisch professionalisiert und vom „Müsli-Image“ gelöst. Sie sieht sich jedoch heute zwei Vorwürfen ausgesetzt, die den Kern des Leistungsvorteils betreffen:

1. Zum einen lässt sich zeigen, dass kleinteilige Bio-Strukturen den herkömmlichen Unternehmen nicht in allen Fällen aus umweltpolitischer Sicht überlegen sind. Auf Basis von Öko-Bilanzen wird deutlich, dass kleinbetriebliche Händler in einer Reihe von Fällen weniger energieeffizient arbeiten als Großunternehmen. Letztere erzielen ihre ökonomischen Vorteile nicht zuletzt dadurch, dass sie konsequent die Rationalisierungsreserven der Massenproduktion nutzen und damit (nicht immer, aber doch häufig) auch energetisch-stoffliche Vorteile erzielen. Demmeler (2003,

S. 359) stellt bei der Öko-Bilanzierung verschiedener Absatzwege auf die beiden Dimensionen Regionalität der Warenbeschaffung und Effizienz des Transportmittels ab. Vorteile des regionalen Bezugs können z. B. bei Hofläden durch ineffektive Logistikprozesse konterkariert werden. Ökologisch vorteilhaft sind regionale Warenkreisläufe nur dann, wenn sie in effiziente Logistikstrukturen integriert sind (Demmeler 2003, S. 360).

2. Ein zweiter Punkt ist der Effizienzvorwurf, d. h. die Frage, ob Bio-Produktion und Naturkosthandel ihre Vorteile nicht zu teuer erkaufen. Ökonomen postulieren, dass sich die erwünschten ökologischen Vorteile durch andere Maßnahmen erheblich günstiger erzielen ließen. Dies wird heute schwerpunktmäßig für die Landwirtschaft diskutiert (Koester 2003, Dabbert 2003). Im Handel sind die Produktivitätsnachteile kleinbetrieblicher Unternehmen allerdings ungleich größer. Dies lässt sich leicht an einem Vergleich der Handelsspanne zwischen einem Discounter wie Aldi und der Bio-Distribution aufzeigen. Während ein Discounter mit einer Gesamthandelsspanne (Groß- und Einzelhandelsleistungen) von deutlich unter 20 % agiert, beziffert sich diese für den Naturkostgroßhandel und die Bioläden auf insgesamt ca. 60-80 % (Spiller 2004).

Der letztgenannte Punkt ist besonders erfolgskritisch, weil damit strukturelle Kostennachteile im Wettbewerb verbunden sind. Zurzeit lässt sich eine zunehmende Verdrängung des kleinbetrieblichen Bio-Handels durch Bio-Supermärkte beobachten, die auf mittelgroßer Fläche (ca. 500 qm) und in Form kleinerer Filialsysteme agieren. Mehr als ein Viertel der Umsätze des spezialisierten Fachhandels werden inzwischen in diesen Geschäften realisiert (Spahn 2004). In Bio-Supermärkten finden sich verstärkt Elemente des klassischen Lebensmitteleinzelhandels. Viele Bio-Supermärkte entwickeln Handelsmarkenprogramme und professionalisieren ihr Marketing. Der Anteil regional eingekaufter Erzeugnisse geht zurück (Grothe 2003). Insgesamt deutet sich hier eine deutliche Ökonomisierung der alternativen Distributionskanäle an, die in den nächsten Jahren noch weiter an Dynamik gewinnen wird (Spiller 2004).

Letztlich zeigt sich an dieser Stelle, dass kleinbetriebliche Handelsstrukturen aufgrund der hohen Kosten ökonomisch nur in kleineren Nischenmärkten zukunftsfähig sind. Der Han-

delsbereich ist heute ähnlich wie die Industrie durch erhebliche Größenvorteile charakterisiert. Ein Vertrieb in kleinen Geschäften mit Bedienungsverkauf verteuert die angebotenen Waren um ca. 20 bis 40 % gegenüber den großbetrieblichen Absatzkanälen. Diese Mehrkosten, die zusätzlich zu den Aufwendungen der ökologischen oder regionalen Produktion anfallen, werden letztlich nur von einer kleinen kaufkräftigen Zielgruppe mit spezifischen Präferenzen akzeptiert (Lüth/Spiller 2004). Die zurzeit stattfindende Verdrängung erheblicher Teile des Non-Food-Fachhandels durch die Aktionspolitik des Lebensmittelhandels zeigt sehr deutlich auf, wie gering viele Verbraucher Bedienung und Service des Fachhandels im Vergleich zu den Preisvorteilen schätzen.

Insgesamt kann daraus nur der Schluss gezogen werden, dass es auf breiter Basis keine Alternative zum großbetrieblichen Lebensmitteleinzelhandel gibt. Dies zeigt auch der Blick in die Schwellen- und Entwicklungsländer, in denen in den letzten zehn Jahren Großflächen und Discounter massiv die traditionelle Handelsstruktur verdrängt haben (Reardon/Berdegué 2002). Der Naturkostfachhandel ist auf die historisch besondere Situation in einigen europäischen Ländern in den 80er Jahren zurückzuführen. Auffällig ist z. B., dass es in der Schweiz kaum alternative Distributionskanäle gibt. Vielmehr haben es Coop und Migros verstanden, frühzeitig Impulse des Umwelt- und Nachhaltigkeitsdiskurses in ihrer Unternehmenspolitik umzusetzen. Sie taten dies vor dem Hintergrund eines partiell abgeschotteten Marktes. Allerdings nimmt auch in der Schweiz der Wettbewerbsdruck im Lebensmittelmarkt in den letzten Jahren zu.

4.3 Herausforderungen an die großbetriebliche Lebensmitteldistribution

Während im obigen Kapitel die Ökonomisierungstendenzen in alternativen Distributionskanälen im Vordergrund standen, geht es im Folgenden um die „Ökologisierung“ der konventionellen Vertriebswege. Der Nachhaltigkeitsbegriff wird dabei relativ breit gefasst. Wichtige Elemente für Distribution und Handel liegen u. a. in folgenden Feldern:

- Geschäftsbeziehungsebene – Verteilung von Wertschöpfungsgewinnen, Erhaltung von Lieferantenvielfalt: Mit der wachsenden ökonomischen Macht des Lebensmitteleinzelhandels nimmt die Austauschbarkeit der Lieferanten zu. Durch den Ausbau von Handelsmarken haben die vorgelagerten Stufen weniger Möglichkeiten, eine eigenständige

Kommunikation zum Verbraucher aufzubauen. Die Machtposition des Handels kann zu erheblichen Friktionen auf Lieferantenseite führen. Nachhaltigkeit in diesem Sinne bedeutet, dass sich nachfragemächtige Händler ihrer Verantwortung gegenüber ihren mittelständischen Lieferanten bewusst sind. Kurzfristige Einkaufspreisoptimierungen und opportunistisches Verhalten können die Lieferantenvielfalt erheblich reduzieren. Erhebliche Teile der heute noch ca. 5.800 deutschen Lebensmittelhersteller sind in ihrer Existenz gefährdet (Dobson 1999).

- Standortebene – Innerstädtische Verödung, Unterversorgung in ländlichen Räumen: Zurzeit findet sich die auf den ersten Blick paradoxe Situation, dass trotz der Flächenüberkapazitäten immer mehr Regionen ohne Lebensmitteleinkaufsmöglichkeit bleiben. Dies betrifft die Innenstadt mit hohen Mietpreisen, insbesondere aber ländliche Räume, in denen nicht-mobile Teile der Bevölkerung zunehmend Versorgungsprobleme bekommen. Die Standortpolitik von Lebensmittelhandelsunternehmen steht daher vor schwierigen Überlegungen, wenn sie eine allein autokundenorientierte Ausrichtung vermeiden will.
- Verkaufsstellenebene – Personalpolitik und -qualifikation, Arbeitsbedingungen: Der Lebensmittelhandel steht angesichts des Siegeszugs der Discounter vor massiven Rationalisierungsherausforderungen, die zzt. mit dem Abbau von Bedienungstheken und dem Einsatz unqualifizierter Teilzeitarbeitskräfte beantwortet werden. Dieses geht zu Lasten der Beschäftigten und erschwert zugleich die Möglichkeiten, erklärungsbedürftige Spezialitäten anzubieten.
- Sortimentsebene – Öko-Produkte, Transfair-Artikel, gesunde, regionale und saisonale Lebensmittel: Der Handel begrenzt als Gatekeeper die Auswahlmöglichkeiten des Verbrauchers (Hansen 1990; Michels et al. 2003). Durch die Präsentation der Waren und Verkaufsförderungsaktionen kann der Handel zudem Impulse für einen nachhaltigen Warenkorb setzen. Dies verlangt angesichts habitualisierter Kaufentscheidungen und geringem Wissen der Verbraucher aktive Vermarktungsbemühungen auf Basis einer strategischen Sortimentsplanung. Zudem müssen die z. T. kleinbetrieblichen Lieferanten vielfach in einem Prozess der Co-Evolution erst entwickelt bzw. in der Aufbauphase unterstützt werden (Dienel 2001; Spiller/Zühlsdorf 2002).

- **Logistische Ebene – Transportströme und Verkehrsvermeidung:** Eine Reihe von Studien zeigt, dass der Transport und hier speziell der Luftverkehr ganz entscheidenden Einfluss auf die Ökobilanz eines Lebensmittels hat (Jungbluth 2000). Obst und Gemüse in ganzjähriger Verfügbarkeit auf der einen und geringe Kenntnisse vieler Verbraucher um saisonale Angebote auf der anderen Seite erschweren Versuche einer jahreszeitlich angepassten Sortimentsgestaltung.
- **Warenebene – Qualitätssicherung und Verbraucherschutz:** Die Funktion des Handels als Agent des Kunden zur Sicherstellung von Warenqualität ist – wie die entsprechenden Skandale im Fleischbereich gezeigt haben – verbesserungswürdig. Im informationsökonomischen Sinne sind viele Warenqualitäten (Tiergerechtigkeit, Bio, Transfair) Vertrauenseigenschaften, die der Verbraucher am Endprodukt nicht mehr nachprüfen kann (Jahn et al. 2004, S. 4). Die Glaubwürdigkeit dieser Produkte hängt entscheidend davon ab, ob der Händler die vorgelagerten Stufen der Wertschöpfung – z. B. über Zertifizierungssysteme – überprüft. Welche Möglichkeiten die Händler im Bereich der Qualitätssicherung haben, zeigt exemplarisch der englische Handel, der über wesentlich besser ausgebaute Qualitätskonzepte verfügt.
- **Preisebene – Preiskampf versus Preisabschöpfung:** Der preisaggressive Lebensmittelhandel hat wesentlich zur Preisstabilität der letzten Jahre beigetragen. Der langjährige Preiskrieg hat aber nicht nur die Branchenrentabilität beeinträchtigt, sondern wohl auch das Preisbewusstsein vieler Verbraucher geschärft. Dieser „Entwertung“ von Lebensmitteln steht allerdings die Gefahr gegenüber, mit Hochpreispolitiken zur Ausgrenzung sozial schwächerer Kundengruppen beizutragen.
- **Kommunikationsebene – Databasemarketing versus Datenschutz:** Mit der Verbreitung von Scannerkassen und insbesondere von Kundenkarten wächst das Wissen der Unternehmen über die Konsumgewohnheiten ihrer Kunden erheblich an. Zurzeit sind die Handelsunternehmen nur begrenzt in der Lage, diese Informationsvielfalt für kundenspezifische Marketingkonzepte zu nutzen (Olbrich 2001). Kundenindividuelle Responsedaten ermöglichen zukünftig ein besseres Eingehen auf Verbraucherwünsche

und eine zielgruppengerechtere Marktsegmentierung, sie erhöhen aber zugleich die Gefahren des Datenmissbrauchs.

Der Themenkatalog skizziert vielfältige Handlungsfelder einer unternehmerischen Nachhaltigkeitspolitik, die in der Praxis kaum diskutiert werden. Die prägnanten Unterschiede in der Handelsbetriebsführung zwischen Deutschland auf der einen und der Schweiz auf der anderen Seite charakterisieren den Spielraum für das Management. Im Gegensatz zum deutschen Handel, der eher risikoavers handelt und im Hinblick auf Nachhaltigkeitspotenziale eine geringe Innovationsneigung aufweist (Spiller 2001), spielt Corporate Responsibility im Schweizer Handel eine größere Rolle. Es ist auf diesem Weg gelungen, Spielräume für nachhaltige Produkte zu erschließen. Ein Beispiel sind die vielfältigen Programme der Coop, z. B. für Biolebensmittel oder zzt. für Artikel aus Biodiversitätsprogrammen (Belz 2001; Bartha 2002).

Hinter diesen Managementunterschieden stehen wettbewerbliche und politische Rahmenbedingungen, aber es gibt auch erhebliche Freiräume für unternehmenspolitische Entscheidungen, die das Gesicht der Lebensmitteldistribution entscheidend verändern können. Diese Entscheidungen prägen wiederum Entwicklungspfade, die in späteren Phasen den Beteiligten als strukturelle Notwendigkeiten erscheinen. Es gibt kurzfristig viele betriebswirtschaftliche Sachzwänge, die den Entscheidungsraum für das Management bisweilen kleiner erscheinen lassen als er sich bei langfristiger Orientierung darstellt.

5 Nachhaltigkeitsoptionen und betriebswirtschaftliche Theorie

Der kurz skizzierte Vergleich der Schweizer und der deutschen Handelsentwicklung wirft die Frage nach der Ursache der unterschiedlichen Entwicklungsverläufe und den jeweiligen Perspektiven auf. Cum grano salis ist es in der Schweiz den marktbestimmenden Filialisten Migros und Coop gelungen, die Nachhaltigkeitsforderungen von Kunden und gesellschaftlichen Stakeholdern so frühzeitig und umfassend zu integrieren, dass kein Raum für neue Akteure blieb. Im Gegensatz dazu hat sich in Deutschland ein Segment kleinbetrieblicher Nachhaltigkeitspioniere entwickelt, die den Bedarf der Kunden aufge-

griffen und zu einer gesellschaftlichen wie ökonomischen Polarisierung des Nachhaltigkeitsdiskurses geführt haben.

In beiden Ländern zeigen sich allerdings einige Auflösungserscheinungen des bisherigen Entwicklungspfades. In der Schweiz nimmt die Wettbewerbsintensität durch den Eintritt neuer preisaggressiver Betriebsformen zu, was die Innovationsspielräume der beiden bisherigen Duopolisten begrenzen wird. In Deutschland geraten die Pionierunternehmen des Naturkosthandels durch Bio-Supermärkte und insbesondere durch das langsam wachsende Engagement der großbetrieblichen Filialisten unter Druck. In beiden Fällen zeigt sich eine Entwicklung, die 1931 unter dem Begriff „Wheel of Retailing“ von McNair ausgearbeitet wurde (Schenk 1991). Demnach tendieren Handelsunternehmen im Laufe der Zeit zu einem trading up-Prozess, indem sie durch Qualitäts- und Serviceverbesserungen das Potenzial kaufkräftiger Zielgruppen abschöpfen. Sie eröffnen dadurch Lücken am unteren Preissegment, die von neuen preisaggressiven Geschäften besetzt werden. Der Spielraum für Nachhaltigkeitsinnovationen nimmt durch diesen wachsenden Wettbewerbsdruck eher ab.

Bei der Analyse der Nachhaltigkeitspolitik des Lebensmittelhandels werden die strukturellen Restriktionen der unterschiedlichen Betriebsformen häufig nicht ausreichend beachtet. Dies lässt sich besonders gut am Beispiel der Discounter aufzeigen. Das Erfolgsprinzip der Discounter beruht auf einer radikalen Reduktion des Sortimentes auf ein standardisiertes Angebot schnell drehender Artikel. Hard-Discounter wie Aldi führen weniger als 1.000 Artikel, wobei die eingekauften Waren nach ca. einer Woche wieder abverkauft sind. Diese extrem hohe Umschlaggeschwindigkeit ermöglicht einen hohen Return on Investment und niedrige Einkaufspreise. Am Beispiel: Der Aldi-Konzern erzielt einen Gesamtumsatz von rund 25 Mrd. Euro jährlich, davon entfallen ca. 20 Mrd. Euro auf Lebensmittel (Lebensmittelzeitung 2003). Bei rund 650 Artikeln bedeutet dies einen Durchschnittserlös von ca. 31 Mio. Euro je Artikel. Damit wird zugleich deutlich, dass spezielle Artikel aus dem Qualitätssegment, die eine kleinere Zielgruppe ansprechen, nicht zum Geschäftsmodell der Discounter passen. In aller Regel führen Discounter nur eine Marke je Produkt. Eine Zusatzlistung von ökologischen Produkten neben konventionellen scheidet aus diesem Grunde aus. Geht man weiterhin realistischerweise davon aus, dass die Gruppe derjenigen Käufer, die ernsthaft für Nachhaltigkeitsinnovationen aufgeschlossen ist, unter

10 % der Gesamtbevölkerung liegt, so kommen Discounter systembedingt als Promotoren einer nachhaltigen Distribution nicht in Frage. Dies betrifft aber 40 % des Marktes.

Akteure der Nachhaltigkeit im Handel können daher nur spezielle Absatzkanäle oder die Großflächenbetreiber sein. Größere Supermärkte, Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser bieten ausreichend Fläche für die Präsentation von speziellen Qualitäten. Erklärungsbedürftig ist daher, warum diese nur in der Schweiz entsprechende Potenziale aufgegriffen haben. Diese Frage ist insofern wichtig, weil sie die Handlungsspielräume, aber auch die Barrieren in der Unternehmenspraxis verdeutlicht.

Einen klassischen Erklärungsstrang für die zurückhaltenden Investitionen der deutschen Filialisten bieten wettbewerbstheoretische Ansätze. Im Sinne des Structure-Conduct-Performance-Modells der Industrieökonomie prägt die Marktstruktur Wettbewerbsstrategien und Branchenrentabilität (Porter 1983). Aus dieser Perspektive lässt die hohe Wettbewerbsintensität im oligopolistischen deutschen Markt wenig Spielräume für Innovationen und führt zu einer starken Fokussierung auf den Preiswettbewerb, während der duopolistische Schweizer Markt Möglichkeiten für wettbewerbsfriedliche Strategien eröffnet.

Einen Erklärungsbeitrag, der über die enge betriebswirtschaftliche Rentabilität hinausgreift, liefert die neo-institutionalistische Managementtheorie (Meyer und Rowan 1977; DiMaggio und Powell 1983; Walgenbach 1999). Kern der Analyse sind 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). Strategische Konformität – so die Basishypothese – ist in der Praxis weiter verbreitet als es die Betriebswirtschaftslehre traditionell konstatiert. 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; Deephouse 1996, S. 1025 f.). 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. In der empirischen Forschung findet man Belege für entsprechendes Nachahmungsverhalten insbesondere hinsichtlich der Modellfunktion von branchenführenden Unternehmen (Havemann 1993, S. 622). Für den vorliegenden Fall dürfte eine solche Referenzposition in den 80er und 90er Jahren in Deutschland dem Unternehmen Tengemann zugekommen sein, das seinerseits in weiten Teilen Konzepte des Naturkostfachhandels übernommen hat. Tengemann, 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 (Kull 1998, S. 321, Spiller 2001). Dieses Konzept wurde von Metro, Rewe und Edeka imitiert. Es erwies sich jedoch aufgrund zahlreicher Defizite im Marketing-Mix als erfolglos und trug zur strategisch-defensiven Haltung der deutschen Filialunternehmen entscheidend bei. Im Gegensatz dazu war in der Schweiz ein Prozess des gegenseitigen Hochschaukelns zwischen Coop und Migros zu beobachten.

Hinzu kommen Phänomene der Pfadabhängigkeit (Brandes et al. 1997). Nachdem das Nischensegment der ökologischen Pionierkunden in Deutschland erfolgreich durch den Naturkostfachhandel besetzt war und entsprechende Kundenbindung vorlag, war das Gelegenheitsfenster für die Großfilialisten mindestens bis zur BSE-Krise zunächst einmal wieder geschlossen. Die Kernzielgruppe ist zu klein, um mehreren größeren Anbietern mit einem sehr ähnlichen Konzept Erfolg zu ermöglichen. Umgekehrt hat das entschlossene Handeln von Coop und später Migros Nischenanbietern wenig Entfaltungsraum geboten.

Schließlich mag es auch auf der Ebene von Werten und Einstellungen Unterschiede im Managementhandeln zwischen den Ländermärkten geben. Die konsensualere Schweizer Tradition hat die Aufgeschlossenheit für gesellschaftliche und marktliche Ansprüche erhöht. Unternehmen können durch Lobbyarbeit und Branchenkooperationen entscheidend zur Gestaltung der Rahmenbedingungen des Wettbewerbs beitragen (Schneidewind 1998). Ein strukturpolitisches Handeln für innovationsfreundliche Wettbewerbsbedingungen fehlt – wie das Beispiel Verpackungspolitik (Dosenpfand) deutlich gezeigt hat – in Deutschland vollständig. Insgesamt zeigt sich ein komplexes Spannungsverhältnis von wettbewerblichen und normativ-ideologischen Kräften im Marktprozess, die jeweils die Spielräume für Nachhaltigkeitsinnovationen bestimmen.

6 Fazit

Der Lebensmitteleinzelhandel ist in den letzten Jahren wie kaum eine andere Branche durch Preiskriege und Verdrängungswettbewerb erschüttert worden. Die Wettbewerbsintensität ist durch Flächenüberkapazitäten und die oligopolistische Struktur der Branche extrem hoch. In dieser Situation ist es in Deutschland bisher nur wenigen Handelsunternehmen (wie z. B. tegut und teilweise Edeka) gelungen, sich durch Leistungsvorteile im Markt zu differenzieren. Im Kosten- und Preiswettbewerb schrumpfen die Spielräume für Innovationen jedoch enorm.

Vor diesem Hintergrund sind aber auch die Möglichkeiten, Nachhaltigkeitsziele durch den Ausbau alternativer Absatzwege zu erreichen, gering – zu groß ist in aller Regel der Preisabstand, so dass nur eine kleine Zielgruppe die entsprechende Preisbereitschaft aufweist. Bio-Fachhandel, Direktvermarkter und Regionalinitiativen sind deshalb spannende Testfelder für die Herausforderungen einer nachhaltigen Distribution. Sie zeigen die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen einer an gesellschaftlichen Zielen orientierten Unternehmenspolitik auf. Im Sinne eines prozessorientierten Nachhaltigkeitsverständnisses (Paech/Pfriem 2002) sind diese Vertriebsformen wichtige Innovationscluster. Ihre Professionalisierung z. B. in Form der Bio-Supermärkte ist aus dieser Perspektive notwendig, um die (preisliche) Lücke zwischen den Absatzwegen nicht zu groß werden zu lassen und die Anreizfunktion für konventionelle Lebensmittelhändler beizubehalten.

Die Großfilialisten benötigen gerade in Deutschland eine längerfristige Orientierung im Wettbewerb, wenn sie die Herausforderungen des Nachhaltigkeitsdiskurses aufgreifen und aus der Fokussierung auf den reinen Preiswettbewerb ausbrechen wollen. Die Schweiz ist hier ein positives Beispiel.

Literatur:

- Bartha, B., Sorten- und Rassenvielfalt im Supermarkt – eine Kooperation zwischen der Schweizer Erhaltungsinitiative Pro Species Rara (PSR) und der Supermarktkette Coop. In: Begemann, F. (Hg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, Bonn (2002), 143-152.
- Belz, F.-M., Integratives Öko-Marketing: Erfolgreiche Vermarktung ökologischer Produkte und Leistungen, Wiesbaden (2001).
- Brandes, W./Recke, G./Berger, T., Produktions- und Umweltökonomik, Band 1. Stuttgart (1997).
- Dabbert, S./Häring, M., Vom Aschenputtel zum Lieblingskind: Zur politischen Förderung des ökologischen Landbaus. GAIA, Vol. 12, Nr. 2 (2003), 100 - 106.
- Deephouse, D. L., Does Isomorphism Legitimate? Academy of Management Journal 39, H. 4 (1996), 1024-1039.
- Demmeler, M., Bio-Vermarktung zwischen Region und Weltmarkt – Ökobilanzierung und ressourcenökonomische Analyse verschiedener Absatzwege. In: Freyer, B. (Hg.), Beiträge zur 7. Wissenschaftstagung zum Ökologischen Landbau. Wien (2003), 357-360.
- Dienel, W., Organisationsprobleme im Ökomarketing – eine transaktionskostentheoretische Analyse im Absatzkanal konventioneller Lebensmittelhandel. Münster-Hiltrup (2001).
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W., The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review 48 (1983), 147-160.
- Dobson Consulting, Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union, Study for the European Commission DG IV. Nottingham (1999).
- Eberle, U./Fritsche, U. R./Hayn, D., Empacher, C./Simshäuser, U./Rehaag, R./Waskow, F., Umwelt-Ernährung-Gesundheit: Beschreibung der Dynamiken des gesellschaftlichen Handlungsfeldes, Diskussionspapier des BMBF-Projektes Ernährungswende Nr. 1. Freiburg (2004).

- FAL (Hg.), Berechnung des Anteils der Erzeugererlöse an den Verbraucherausgaben (2003), unter: www.ma.fal.de/index.htm?page=/default_dok.htm, Abrufdatum: 04.07.2004.
- Fallgatter, M. J., Leistungsbeurteilungstheorie und -praxis: Zur „Rationalität“ der Ignorierung theoretischer Empfehlungen. Zeitschrift für Personalforschung 13, H. 1 (1999), 82-100.
- Flad, P. O., Dienstleistungsmanagement in der Gastronomie und Foodservice-Industrie. Frankfurt a. M. (2001).
- Großkinsky, A., Kompetenz bei Käse. BioPress Nr. 36 (2003), 22-24.
- Grothe, D., Regional oder Bio? Perspektiven für die regionale Vermarktung von Bio-Lebensmitteln. In: AgrarBündnis e. V. (Hg.), Der kritische Agrarbericht 2003. Rheda-Wiedenbrück (2003), 178-183.
- Grundhoff, F.-J., Zentral-Regionales Marketing – Vermarktungskonzepte für spezifische regionale Erzeugnisse. In: Begemann, F. (Hg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17. Bonn (2002), 40-51.
- Hansen, U., Die Rolle des Handels als Gatekeeper in der Diffusion ökologisch orientierter Marketingkonzepte. In: Gottlieb Duttweiler Institut (Hg.), Ökologie im vertikalen Marketing. Rüslikon (1990), 145-174
- Havemann, H. A., Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets. Administrative Science Quarterly 38 (1993), 593-627.
- Jahn, G./Schramm, M./Spiller, A., Eine ökonomische Analyse der Kontrollvalidität, Diskussionsbeitrag Nr. 0304, Institut für Agrarökonomie. Universität Göttingen, (2004).
- Jungbluth, N., Umweltfolgen des Nahrungsmittelkonsums. Dissertation ETH Zürich (2000).
- Klämt, G./Hamm, U./Teuscher, M., Anforderungen der gehobenen Gastronomie an eine Belieferung mit Lebensmitteln aus der Region, Schriftenreihe der Fachhochschule Neubrandenburg, 2. Aufl. Friedland (1999).
- Koester, U., Landwirten die richtigen Signale geben. GAIA, Vol. 12, Nr. 2 (2003), 111-113.
- KPMG (Hg.), Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmittelhandel, unter: www.lz-net.de/research/pdf/15.pdf, Abrufdatum 15.10.2003.

- Kuhnert, H./Wirthgen, B., Die Bedeutung der Direktvermarktung als Einkommensalternative für landwirtschaftliche Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn (1997).
- Kull, S., Ökologieorientiertes Handelsmarketing. Frankfurt a. M. (1998).
- Künast, R., Sichern, Gestalten, Überzeugen – die Gesellschaft! Rede auf dem Bauerntag in Freiburg am 4. Juli 2003, unter: www.renate-kuenast.de/klarkompetent/landwirtschaft/redebauerntag4703, Abrufdatum: 10.06.2004.
- Lademann, R., Marktstruktur und Wettbewerb in der Ernährungswirtschaft: Eine empirische Analyse der Konzentrationsentwicklung und Marktkräfte in Industrie und Handel Göttingen (1996).
- Lademann, R., Potenziale für regionale Lebensmittelvermarktung und -handel bei zunehmender Unternehmenskonzentration, Gutachten im Rahmen des TA-Projekts Entwicklungstendenzen von Nahrungsmittelangebot und -nachfrage und ihre Folge beim TAB Deutscher Bundestag. Berlin (2002).
- Lebensmittelzeitung (Hg.), Die marktbedeutenden Handelsunternehmen 2003. Frankfurt a. M. (2003).
- Lüth, M./Spiller, A., Käuferverhalten. In: Leitzmann, C./Beck, A./Hamm, U./Hermanowski, R. (Hg.), Handbuch Öko-Vermarktung, überarb. u. erw. Neuaufl., Loseblattwerk. Hamburg (2004), Kap. V 2.2.1.
- Meyer, J. W./Rowan, B., Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (1977), 340-363.
- Meyer, R., Potenziale zur Erhöhung der Nahrungsmittelqualität. Endbericht zum Technikfolgenabschätzungsprojekt „Entwicklungstendenzen bei Nahrungsmittelangebot und -nachfrage und ihre Folgen“, Arbeitsbericht Nr. 87 des Büros für Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestages. Berlin (2003).
- Michels, P. et al., Bio-Frische im LEH: Fakten zum Verbraucherverhalten, Materialien zur Marktberichterstattung der ZMP Band 45. Bonn (2003).
- NABU/DVL, Regionale Bio-Lebensmittel im Handel: Situation, Perspektiven, Handlungsempfehlungen. Bonn, Ansbach (o. J.).
- o. V., Stark im Kommen, in: Cafe-future.net vom 16.06.01, unter: www.cafe-future.net, Abrufdatum 13.02.02.

- Olbrich, R. et al., Die Analyse von Scanningdaten – Methodische Grundlagen und Stand der Unternehmenspraxis, demonstriert an einem Fallbeispiel, Forschungsbericht Nr. 2. Fernuniversität Hagen. Hagen (2001).
- Paech, N./Pfriem, R., Mit Nachhaltigkeitskonzepten zu neuen Ufern der Innovation. UmweltWirtschaftsForum 3 (2002), 12-17.
- Porter, M., Wettbewerbsstrategien. Frankfurt a. M. (1983).
- Reardon, T./Berdegué, J. A., The rapid rise of Supermarkets in Latin America. Development Policy Review 20, H. 4 (2002), 317-334.
- Recke, G./Wirthgen, B., Qualitätssicherung in der Direktvermarktung, Posterbeitrag für die Gewisola-Tagung 2003. Stuttgart-Hohenheim (2003).
- Rungis Express, Firmenübersicht, unter: www.rungis-express.de/cgi-bin/netdata/ueberuns.htm/report?SESS= , Abrufdatum: 20.11.2003.
- Sauter, A./Meyer, R., Potenziale zum Ausbau der regionalen Nahrungsmittelversorgung. Endbericht zum Technikfolgenabschätzungsprojekt „Entwicklungstendenzen bei Nahrungsmittelangebot und –nachfrage und ihre Folgen“, Arbeitsbericht Nr. 88 des Büros für Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestages. Berlin (2003).
- Schenk, H. O., Marktwirtschaftslehre des Handels. Wiesbaden (1991).
- Schneidewind, U., Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Marburg 1998.
- Seifert, D., Efficient Consumer Response-Strategische Erfolgsfaktoren für die Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Industrie und Handel. München (2001).
- Spahn, C., Bio für alle – alle für Bio? In: AgrarBündnis e. V. (Hg.), Der kritische Agrarbericht 2004. Rheda-Wiedenbrück (2004), 95-99.
- Spiller, A., Preispolitik für ökologische Lebensmittel: Eine neoinstitutionalistische Analyse. Agrarwirtschaft 50, H. 7 (2001), 451-461.
- Spiller, A., Preiskrieg oder Schlafmützenwettbewerb. In: AgrarBündnis e. V. (Hg.), Der kritische Agrarbericht 2004. Rheda-Wiedenbrück (2004), 244-248.
- Spiller, A./Zühlsdorf, A., Öko-Marketing, Fernuniversität Hagen. Hagen (2002).
- Walgenbach, P., Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hg.), Organisationstheorien. 3. Aufl., Stuttgart (1999), 319-353.
- Wirthgen, B./Maurer, O., Direktvermarktung: Verarbeitung, Absatz, Rentabilität, Recht, 3. Aufl., Stuttgart (2000).



Von der Agrar- zur Konsumwende?

Das Forschungsprojekt „Von der Agrar- zur Konsumwende?“ ist ein vom BMBF gefördertes Verbundvorhaben mehrerer Forschungsinstitut im Rahmen der Sozial-Ökologischen Forschung. Das Projekt untersucht den Zusammenhang von Agrarwende und Veränderungen des Ernährungsverhaltens aus transdisziplinärer Perspektive.

Zu diesem Zweck analysieren die Projektteilnehmer die Effekte der im Rahmen der Agrarwende ergriffenen Maßnahmen entlang der Akteurskette (Erzeugung, Verarbeitung, Handel, Ernährungsberatung, Verbraucher), bewerten sie unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit und erarbeitet entsprechende Gestaltungsempfehlungen zur Überwindung der identifizierten Hemmnisse.

Projektpartner

Prof. Dr. Karl-Werner Brand (Projektkoordination); Münchener Projektgruppe für Sozialforschung e.V. (MPS)

- Unterauftrag: **Dr. Karl-Michael Brunner**, Institut für Allgemeine Soziologie und Wirtschaftssoziologie, Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Alois Heißenhuber; Dr. Jochen Kantelhardt; Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaus, TU München Weihenstephan

Prof. Dr. Georg Karg; Dr. Waltraud Kustermann, Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Haushalts, , TU München Weihenstephan

- Unterauftrag: **Dr. Karl von Koerber**, Beratungsbüro für Ernährungsökologie München
- Unterauftrag: **Prof. Dr. Ingrid Hoffmann**, Professur für Ernährungsökologie, Institut für Ernährungswissenschaft, Justus-Liebig-Universität Giessen

Prof. Dr. Achim Spiller, Institut für Agrarökonomie, Universität Göttingen

www.konsumwende.de