

# Inhaltsverzeichnis

## Abbildungsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einleitung</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1      | Problemstellung   | 1         |
| 1.2      | Zielsetzungen   | 2         |
| 1.3      | Forschungsverständnis und -ansatz   | 4         |
| 1.4      | Abgrenzung des Erkenntnisobjektes und Begriffsklärung                           | 7         |
| 1.5      | Forschungsmethodisches Vorgehen   | 11        |
| 1.6      | Aufbau der Arbeit   | 13        |
| <b>2</b> | <b>Branchenstrukturanalyse</b>  | <b>17</b> |
| 2.1      | Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern                                   | 22        |
| 2.2      | Bedrohung durch neue Konkurrenten   | 29        |
| 2.2.1    | Konkurrenz aus dem Ausland  | 30        |
| 2.2.2    | Konkurrenz aus dem Internet   | 33        |
| 2.3      | Endverbraucher  | 36        |
| 2.4      | Substitutionsprodukte   | 42        |
| 2.5      | Verhandlungsstärke der Lieferanten  | 43        |
| 2.5.1    | Schweizer Landwirtschaft  | 44        |
| 2.5.2    | Lebensmittelindustrie   | 46        |
| 2.6      | Fazit   | 49        |
| <b>3</b> | <b>Ökologische Transformation</b>   | <b>51</b> |
| 3.1      | Am Anfang der Transformation stehen ökologische Probleme                        | 54        |
| 3.2      | Transformation mündet in ökologischen Wettbewerbsfeldern                        | 58        |
| 3.2.1    | Ökologisches Wettbewerbsfeld Verpackung   | 59        |
| 3.2.2    | Ökologisches Wettbewerbsfeld Gentechnologie                                     | 61        |
| 3.2.3    | Ökologisches Wettbewerbsfeld Transport/Regionalisierung                         | 64        |
| 3.2.4    | Konsumökologie  | 66        |
| 3.2.5    | Zwischenfazit - Frage nach der ökologischen Angemessenheit                      | 69        |
| 3.3      | Entwicklung der Bio-Lebensmittel von ökologischen Problemen zum Wettbewerbsfeld | 71        |
| 3.3.1    | Entstehung von Druck aus dem Lenkungssystem Öffentlichkeit                      | 71        |
| 3.3.2    | Externe Veränderungen und Integrationspolitik des Bundes                        | 73        |
| 3.3.3    | Regelungen des Lenkungssystems Agrarpolitik                                     | 75        |
| 3.3.4    | Ökologisierungprozess in der Schweizer Landwirtschaft                           | 77        |
| 3.4      | Fazit   | 79        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>4</b> | <b>Landkarte des ökologischen Massenmarktes</b> .....  | <b>81</b>  |
| 4.1      | Drei ökologische Qualitätsstandards auf dem Lebensmittelmarkt.....   | 82         |
| 4.1.1    | Konventionelle Lebensmittel (niedrige ökologische Qualität).....   | 83         |
| 4.1.2    | Erzeugnisse aus Integrierter Produktion/Besonders Tierfreundlichen<br>Stallhaltungssystemen (mittlere ökologische Qualität)..... | 84         |
| 4.1.3    | Bio-Produkte (hohe ökologische Qualität) .....   | 87         |
| 4.2      | Landkarte des ökologischen Massenmarktes - ein Modell.....   | 91         |
| 4.3      | Sechs Entwicklungspfade zum ökologischen Massenmarkt .....   | 94         |
| 4.3.1    | "Eco-Growth" - Ausweitung des Marktanteils von "Premium-Öko-<br>Produkten" und die Metapher von "Davids und Goliaths" .....      | 95         |
| 4.3.2    | "Upgrading Conventionals" - Anheben des ökologischen Mindest-<br>standards im konventionellen Massenmarkt.....                   | 108        |
| 4.3.3    | "Enlarging the Middle" - Ausdehnung des mittleren Qualitäts-<br>segmentes zulasten konventioneller Produkte.....                 | 110        |
| 4.3.4    | "Upgrading the Middle" - Anheben der ökologischen Qualität im<br>Mittelsegment .....   | 111        |
| 4.3.5    | "Eco Plus" - Anheben der ökologischen Qualität im "Premium-Öko-<br>Segment".....   | 113        |
| 4.3.6    | "Sustainable Shrinking" - Verringerung des Gesamtkonsums .....   | 117        |
| 4.4      | Fazit.....   | 120        |
| <b>5</b> | <b>Ökologischer Branchenlebenszyklus</b> .....   | <b>125</b> |
| 5.1      | Produktlebenszyklus - theoretisches Basiskonzept .....   | 127        |
| 5.2      | Anbieterzyklus - geschichtlicher Rückblick und Ausblick .....  | 131        |
| 5.2.1    | Einführungsphase (1980-1991): Historischer Rückblick .....   | 132        |
| 5.2.2    | Frühe Wachstumsphase (1992-1995): Markteintritt des Pioniergoliaths ..   | 136        |
| 5.2.3    | Take-off-Phase (1996-2005): Bio-Verordnung und Bio-Wettbewerb....  | 138        |
| 5.2.4    | Reifephase (ab 2005): "Bio-Land Schweiz" oder "Diktat der Ökonomie"?   | 145        |
| 5.2.5    | Zwischenfazit - Anbieterzyklus.....  | 149        |
| 5.3      | Nachfragezyklus .....  | 151        |
| 5.3.1    | Konzeptioneller Hintergrund: Diffusionstheorie.....  | 153        |
| 5.3.2    | Erkenntnisse aus bestehenden empirischen Untersuchungen .....  | 160        |
| 5.3.3    | Zwischenfazit: Nachfragezyklus.....  | 182        |
| 5.4      | Fazit: "Ökologischer Branchenlebenszyklus".....  | 186        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>6</b> | <b>Mitgestaltung der Entwicklung durch Öko-Marketing .....</b>       | <b>193</b> |
| 6.1      | Strategische Grundsatzentscheidungen und Implikationen .....         | 196        |
| 6.1.1    | Positionierung - die Frage nach der Basisstrategie.....              | 197        |
| 6.1.2    | "Timing" - die Frage nach dem "strategisch optimalen Fenster" .....  | 200        |
| 6.1.3    | Bezug - die Frage nach der ökologischen Wettbewerbsstrategie .....   | 202        |
| 6.1.4    | "Strategische Einordnung" in der Entwicklung des Bio-Marktes .....   | 206        |
| 6.2      | Öko-Nischen-Marketing auf dem Schweizer Lebensmittelmarkt.....       | 212        |
| 6.2.1    | Beispiel 1: Wie eine pessimistische Einschätzung Wirkung zeigt ..... | 215        |
| 6.2.2    | Produktpolitik in der Nische .....                                   | 217        |
| 6.2.3    | Preispolitik in der Nische.....                                      | 217        |
| 6.2.4    | Kommunikationspolitik in der Nische .....                            | 218        |
| 6.2.5    | Distributionspolitik in der Nische .....                             | 219        |
| 6.2.6    | Fazit: Zementierung der Nische .....                                 | 221        |
| 6.3      | Marketing jenseits der Öko-Nische .....                              | 222        |
| 6.3.1    | Beispiel 2: Wie eine optimistische Einschätzung Wirkung zeigt.....   | 223        |
| 6.3.2    | Produktpolitik jenseits der Nische .....                             | 225        |
| 6.3.3    | Preispolitik jenseits der Nische .....                               | 227        |
| 6.3.4    | Kommunikationspolitik jenseits der Nische .....                      | 230        |
| 6.3.5    | Distributionspolitik jenseits der Nische.....                        | 237        |
| 6.3.6    | Politische Marktentwicklung .....                                    | 238        |
| 6.3.7    | Öffentliche Marktentwicklung .....                                   | 242        |
| 6.3.8    | Zwischenfazit: Ausbruch aus dem Nischenkreislauf .....               | 247        |
| 6.4      | Fazit: Erweiterung der erweiterten Marketingkonzeption .....         | 251        |
| <b>7</b> | <b>Fazit und Ausblick .....</b>                                      | <b>259</b> |
| 7.1      | Zurück zum Ausgangspunkt und zu den Zielsetzungen.....               | 259        |
| 7.2      | Gang der Untersuchung.....   | 261        |
| 7.3      | Weiterer Forschungsbedarf.....                                       | 273        |
|          | <b>Schlusswort .....</b>   | <b>277</b> |
|          | <b>Literaturverzeichnis.....</b>                                     | <b>279</b> |

# Abbildungsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Abb. 1: Kreislauf anwendungsorientierter Forschung .....                           | 5   |
| Abb. 2: Systemgrenzen der Untersuchung .....                                       | 7   |
| Abb. 3: Lebensmittelkette .....  | 10  |
| Abb. 4: Aufbau der Arbeit .....  | 16  |
| Abb. 5: Branchenstrukturanalyse .....  | 18  |
| Abb. 6: Entwicklung der Verkaufsstellen im Schweizer Lebensmittelhandel .....      | 23  |
| Abb. 7: Marktanteile im Lebensmitteldetailhandel.....                              | 24  |
| Abb. 8: Nachfragetrends - Folgen und Chancen für den Handel.....                   | 38  |
| Abb. 9: Branchenstrukturanalyse Schweizer Lebensmittelbranche.....                 | 50  |
| Abb. 10: Ökologischer Transformationsprozess.....                                  | 53  |
| Abb. 11: Ökologische Belastungsmatrix der Lebensmittelbranche.....                 | 55  |
| Abb. 12 : Ökologische Wettbewerbsfelder auf dem Schweizer Lebensmittelmarkt ....   | 68  |
| Abb. 13: Entwicklung der Anbaufläche in der Schweizer Landwirtschaft .....         | 78  |
| Abb. 14: Vertikaler und horizontaler Ökologisierungsprozess.....                   | 80  |
| Abb. 15: Ökologische Qualitätsstandards in der Schweizer Lebensmittelbranche ..... | 90  |
| Abb. 16: Landkarte des ökologischen Massenmarktes .....                            | 91  |
| Abb. 17: Multiplying Davids und Greening Goliaths als alternative Pfade .....      | 97  |
| Abb. 18: Akteursgruppen und Entwicklungslinien auf dem "Eco-Growth"-Pfad .....     | 106 |
| Abb. 19: Synergien zwischen Coop und Bio Suisse.....                               | 107 |
| Abb. 20: Positionierung der Knospe von Bio Suisse .....                            | 116 |
| Abb. 21: Überblick über die sechs Pfade .....                                      | 123 |
| Abb. 22: Produktlebenszyklus .....   | 128 |
| Abb. 23: Umsatzentwicklung des Coop Naturaplan-Programmes .....                    | 140 |
| Abb. 24: Marktanteile am Bio-Markt 1999.....                                       | 141 |
| Abb. 25: Verteilung der Knospe-Lizenznehmer 1998.....                              | 142 |
| Abb. 26: Anbieterzyklus mit der jeweils dominanten Akteursgruppe.....              | 150 |
| Abb. 27: Phasen des Adoptionsprozesses .....                                       | 154 |

|  |     |
|--|-----|
| Abb. 28: Diffusionskurve.....  | 157 |
| Abb. 29: Kriterien beim Lebensmitteleinkauf (Beispiel Obst und Gemüse).....    | 168 |
| Abb. 30: Übersicht über Studien zum umweltbewussten Konsumentenverhalten.....  | 170 |
| Abb. 31: Nutzenzyklus.....   | 172 |
| Abb. 32: Ausweitung des Absatzvolumens von Bio-Produkten.....                  | 173 |
| Abb. 33: Segmentierung der Konsumenten nach Massgabe der.....                  | 182 |
| Abb. 34: Landkarte der ökologischen Nachfrage.....                             | 185 |
| Abb. 35: Nachfragezyklus.....  | 186 |
| Abb. 36: Ökologischer Branchenlebenszyklus.....                                | 189 |
| Abb. 37: Übersichtstabelle zum ökologischen Branchenlebenszyklus (Stand 1999). | 191 |
| Abb. 38: Der Handel als ökologischer Gatekeeper.....                           | 195 |
| Abb. 39: Vor-/Nachteile der Pionier- und Folgerstrategie.....                  | 201 |
| Abb. 40: Ökologische Wettbewerbsstrategien.....                                | 203 |
| Abb. 41: Sequenz der ökologischen Wettbewerbsstrategien.....                   | 211 |
| Abb. 42: Kreislauf einer "sich selbst erfüllenden Prophezeiung".....           | 214 |
| Abb. 43: Drehen in der Öko-Nische.....   | 221 |
| Abb. 44: Anwendung relativer und absoluter Kalkulationsmethoden.....           | 229 |
| Abb. 45: Einflussnahme auf die drei Lenkungssysteme mit Öko-Marketing.....     | 248 |
| Abb. 46: Überwindung der Öko-Nische durch ein erweitertes Marketing.....       | 249 |
| Abb. 47: "Engelskreis" auf dem Schweizer Bio-Markt.....                        | 250 |
| Abb. 48: Öko-Marketing in und jenseits der Nische.....                         | 252 |
| Abb. 49: Absturzgefahr beim Übergang zum ökologischen Massenmarkt.....         | 253 |
| Abb. 50: Angebot im Grossverteiler zur Überwindung des "Abgrundes".....        | 255 |
| Abb. 51: Öko-Marketing nach innen und dann nach aussen.....                    | 256 |
| Abb. 52: "Flucht nach oben" des Schweizer Lebensmittelhandels.....             | 262 |
| Abb. 53: Tendenzielle Entwicklung der Marktformen.....                         | 263 |
| Abb. 54: Bedeutung der Entwicklungspfade im Zeitablauf.....                    | 267 |
| Abb. 55: Rahmenbedingungen als verbindende Schicht.....                        | 271 |