

Regionalvermarktung von ökologischen Produkten – Stand, Erfolgsfaktoren und Potentiale

Dipl.-Ing. agr. Armin Kullmann, Institut für Ländliche Strukturforschung, Frankfurt/M.

1 Regionalvermarktung von Öko-Produkten – Ideal oder Potential?

Regionalität und Saisonalität waren in den 1980er Jahren als Prinzipien noch eng mit den Zielen des Ökologischen Landbaus verknüpft. Nach wie vor stellt die hofeigene Direktvermarktung nach Überzeugung vieler Menschen den sozial und ökologisch verträglichsten sowie wirtschaftlich interessantesten Vermarktungsweg für ökologische Produkte dar. Die wirtschaftliche Rentabilität der Direktvermarktung hängt vor allem von der Marktnähe, der Produktpalette und Produktqualität, der gewonnenen Kundengruppen, den Produktionskosten sowie vor allem vom gesamtbetrieblichen Management ab.

Noch immer lassen sich in der Direktvermarktung die besten Preise erzielen, doch die ehemalige Nische hat sich weitestgehend gefüllt (WIRTHGEN 2000). Rund 10 der Ausgaben für Bio-Produkte entfallen auf die Direktvermarktung, weitere 5% auf Wochenmärkte. Die Professionalisierung der Direktvermarkter sowie das steigende Angebot von Öko-Produkten im Naturkost- und Lebensmittelhandel bei nur noch leicht steigender Nachfrage (in 2003) macht es Neueinsteigern jedoch schwer (BNN 2004). Rund 31 % der Ausgaben für Bio-Produkte entfallen auf den Naturkosthandel (inkl. Bio-Supermärkten), 7 % auf Reformhäuser, 24% auf Super- und Verbrauchermärkte sowie 4% auf die Discounter (ebd.).

Der Naturkosthandel, eine in dieser Form und Dimension nur in Deutschland zu findende Distributionsform, dehnte sich ebenfalls kontinuierlich aus. Immer mehr Verarbeiter und Händler konnten gewonnen werden. Das zunehmende Angebot, das sich u.a. durch die Förderung des Öko-Landbaus seit Anfang der 1990er Jahre, vor allem für Produktgruppen wie Biomilch und Bio-Rindfleisch, zum chronischen Überangebot entwickelte, machte Suche nach größeren Abnehmern und die Gründung von Erzeugerorganisationen notwendig.

Diese Tendenzen wurden von den Ökolandwirten und Öko-Marktteilnehmern über die Jahre ausführlich in Zeitschriften, auf Tagungen und Messen kontrovers diskutiert, doch die obersten Marktstrategen waren sich einig: nur die zunehmende Erschließung des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) kann den empirisch festgestellten Flaschenhals zwischen Überangebot und unbefriedigter Nachfrage der Verbraucherinnen und Verbraucher aufweiten. Die sukzessive Umstellung großer Verarbeiter wie Hipp (z.Zt. weltweit größter Verarbeiter von Öko-Produkten; HANF, 2004) sowie die Einführung von Öko-Produkten durch die Ketten des Lebensmitteleinzelhandels führten jedoch dazu, dass sich die Strukturen innerhalb des Öko-Marktes denen des konventionellen Handels gezwungenermaßen zunehmend angleichen.

Die Marktmacht des Handels ist größer als die der Erzeugergemeinschaften. Der gnadenlose Preiskampf im konventionellen LEH wirkt sich auch auf den Ökomarkt aus. Vor allem bei Produkten mit hoher Preissensibilität der Verbraucher, wie Milch, Butter, Eier und Rindfleisch wirken sich Veränderungen der konventionellen Preise direkt auf die Öko-Preise aus. Der Einstieg großer, konventioneller sowie ausländischer Erzeugergemeinschaften oder Einzelunternehmen in die spezialisierte Produktion, z.B. von Eiern, Geflügel- oder Schweine-

fleisch, ließ auch in diesen Segmenten die Preise sinken. Ähnlich im Obst- und Gemüsemarkt, der zunehmend von einem ganzjährigen und internationalen Angebot geprägt wird.

Schließlich hatten die einschlägigen Marktforschungen immer wieder gezeigt, dass die Kunden, im Naturkostladen wie im LEH, eine möglichst breite Produktpalette und ein möglichst dauerhaftes Angebot erwarten. Der Kunde ist König, der Öko-Markt bekommt zunehmend konventionelle Strukturen. Daran konnte auch die „Agrarwende“ der rot-grünen Bundesregierung, das von dieser aufgelegte Bundesprogramm Ökologischer Landbau (BÖL) sowie das neue Bio-Siegel auf Basis der EU-Bio-Verordnung nichts ändern, im Gegenteil: Das Mainstreaming des Ökolandbaus brachte eine Nivellierung vieler Standards, allgemeinen Preisverlust und höhere Anforderungen an alle Marktakteure, auch an die Produzenten.

Während dies einerseits zu begrüßen ist, da die Unprofessionalität der Öko-Erzeugergemeinschaften lange Zeit ein Handicap für die Marktentwicklung darstellte, drohen andererseits die Werte und Qualitäten verloren zu gehen, die die Pioniere des Ökolandbaus der 1970er bis 1990er Jahre mit ihm verbunden hatten:

- Vielfältige Produktion in weitgehend geschlossenen Betriebskreisläufen,
- möglichst regionale Produktion, Verarbeitung und Konsum,
- faire Preise und sozialverträgliche Arbeitsbedingungen auf den Höfen,
- Partnerschaft mit Verarbeitern, Händlern und Verbrauchern,
- positive Effekte auf Natur und Umwelt sowie den ländlichen Raum.

Dafür, dass die Zeiten im Öko-Markt härter geworden sind, ließen sich viele Beispiele finden.

Beispiele aus dem Milch-Markt

Ende 2004 musste die Rhöngold-Molkerei, jahrelang ein Pionier im Öko-Milchmarkt, nach einem unterbietenden Angebot eines Wettbewerbers zur Abfüllung einer Bio-Handelsmarke, die Produktion von Bio-Milchprodukten aufgeben. Die konventionelle Molkereigruppe, die seit längerem die Mehrheit am Besitz der Rhöngold-Molkerei hat, war daran nicht unbeteiligt. Die Folgen für die Ökolandwirte im Biosphärenreservate Rhön und Umgebung lassen sich ausmalen: die Milch wird weiter entfernt verarbeitet werden, die höheren Transportkosten gehen vermutlich zu Lasten des Milchpreises für die Bauern, wobei im konventionellen wie ökologischen Milchmarkt ohnehin die untere Schmerzgrenze und ökonomische Überlebensgrenze für die meisten Bio-Milchviehbauern längst unterschritten ist. Die durchschnittlich 10% Öko-Aufschlag reichen betriebswirtschaftlich nicht aus, 20% müssten es sein.

Einen anderen Weg in diesem schwierigen Markt geht deshalb die Upländer Bauernmolkerei, eine Molkerei in der Hand der Erzeuger. Diese versucht in einem vom Bundesprogramm Ökolandbau (BÖL) geförderten Modellprojekt, beim Verbraucher „5 Cent mehr“ für eine extensive, artgerechte und bäuerliche Wirtschaftsweise zu erzielen (BAUERNSTIMME 2004). Der Upländer Molkerei ist der Erfolg zu wünschen, auch, weil bisher kein anderes Problemlösungsinstrument zur Vermarktung von extensiv erzeugter (Bio-) Milch zur Verfügung steht (vgl. BRENDLE 1999, S. 34ff.).

Alle bisherigen Versuche, z.B. innerhalb des Eifelprojektes des deutschen Bauernverbandes (DBV), Molkereien und Handel von einer „naturschutzgerecht erzeugten“ Milch zu überzeugen, ob öko-zertifiziert oder nicht, scheiterten. Die Intensität der Milchwirtschaft ist auch ein Problem vieler Großschutzgebiete und ein allgemeines Problem des Naturschutzes (vgl. KULLMANN & GRÄBENER 2000; KULLMANN 2003A, S. 35 ff.). Die Politik hat dazu bisher kein Problemlösungsinstrument entwickelt, vielleicht schafft es der Markt. Die Unterstützung der Politik wird jedoch in jedem Falle notwendig sein. Für die Regionalvermarktung von Ökoprodukten in jedem Falle stärker als bisher.

2 Ziele der Regionalvermarktung – wissenschaftlich umstritten

Die Regionalvermarktung hat sich neben dem Ökolandbau und Ökomarkt in den 1990er Jahren zu einem eigenständigen Handlungsfeld entwickelt. Ein UBA-gefördertes Projekt des Deutschen Verbandes für Landschaftspflege (DVL) und Naturschutzbundes Deutschland (NABU), das jedoch zwischenzeitlich beendet wurde, sowie der seit 5 Jahren im Herbst stattfindende „Tag der Regionen“ haben für eine höhere Aufmerksamkeit und Vernetzung innerhalb der vielfältigen Akteure geführt.

Die Ziele der Regionalvermarktung sind ganz ähnlich denen des Ökolandbaus auf betrieblicher Ebene:

- Schließung regionaler Stoffkreisläufe
- Reduzierung von Verkehrsbelastungen und Emissionen
- Schließung regionaler Wirtschaftskreisläufe
- Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen in ländlichen Räumen
- Naturschutz und Landschaftspflege
- Förderung des sanften Tourismus
- Erhöhung regionaler Wertschöpfung
- Lebensqualität und Kultur im ländlichen Raum uvm.

Ob diese Ziele mit der Regionalvermarktung tatsächlich erreicht werden, ist wissenschaftlich noch nicht abschließend geklärt. So melden sich regelmäßig Agrar- und Ernährungswissenschaftler zu Wort, die errechnen, dass die ökologischen Effekte der Regionalisierung eher negativ als positiv sind (z.B. HÖPER ET AL. 2000). Diese sprechen von einer sog. „ecology of scale“ (SCHLICH 2003), wonach die geringeren Energie- und Stoffverbräuche durch größere Verarbeitungskapazitäten die Transportemissionen wettmachen, während Direkt- und Regionalvermarktung höhere Transportemissionen pro kg Ware mit sich bringen. KÖBLER (2001A/B) musste diesen Befund am Beispiel der regionalen Öko-Vermarktungskooperative Tagwerk bestätigen, nachdem er die Produktion von Brot aus bäuerlicher Erzeugung mit der Münchner Hopfpisterei sowie einen Milchliefererservice mit der einer Molkerei verglichen hatte.

SCHLICH (2003) veröffentlichte eine Studie, in der er zeigte, dass die Ökobilanz von importiertem Orangensaft häufig besser ist, als die von regionalem Apfelsaft. DEMMLER & HEIßEN-

HUBER (2004) zeigten am Beispiel des Apfelsaftes, dass dies nur bei dem geringeren Anteil der Keltereien und damit dem geringsten Marktanteil der Fall ist, jedoch gerade bei den Hobby- und Kleinkeltereien, denen für die Erhalt der Streuobstwiesen in Deutschland große Bedeutung zukommt. Es zeigt sich, dass die Argumente der Befürworter größerer Strukturen auch ökologisch begründet werden, und nicht in jedem Fall haltbare Argumente für ein „Downsizing“ im Sinne von „Small is beautiful“ gefunden werden können. Es sei denn, man erweitert den Kriterien-Katalog zur Nachhaltigkeit um ökonomische, soziale u.a. Kriterien.

Zur ökologischen Nachhaltigkeit regionaler Vermarktungssysteme besteht noch grundlegender Forschungsbedarf. Ökologisch betrachtet, könnten sich mittelgroße Verarbeitungsstätten, die jedoch gewisse Transportstrecken notwendig machen, als sinnvoll erweisen. Dies wäre ein Argument dafür, wieder mittelgroße Verarbeitungsstätten zu errichten (wie dies die Genossenschaften vor und nach dem Krieg getan hatten, die im Zuge des Strukturwandels fast alle wieder verschwunden sind) sowie mittelständische Verarbeiter zunehmend für regionale Vermarktungsstrategien zu gewinnen.

Dies könnte auch das Ergebnis der ökonomischen Grundlagenforschung zur Regionalvermarktung sein. Auch die ökonomische, vor allem volkswirtschaftliche Sinnhaftigkeit von Regionalisierungsstrategien wird von führenden Autoren in Frage gestellt, da diese eine freie, effiziente Allokation der Produktionsfaktoren nach dem Prinzip der interregionalen Arbeitsteilung außer Kraft gesetzt bzw. rückgängig machen würde (z.B. SCHMITZ 1999). Diese ist jedoch die Grundlage der Exportbasistheorie und damit der Wirtschaftsförderung und Strukturpolitik der letzten 50 Jahre in Deutschland, die genau zu dem Strukturabbau in ländlichen Räumen und zu den Konzentrationen in Verarbeitung und Handel geführt haben, denen die Regionalbewegung wieder Strukturen „von unten“ entgegensetzen will.

Neben dem notwendigen Wiederaufbau von Verarbeitungsstrukturen in „ausgeräumten Landschaften“, insbesondere auch in den neuen Bundesländern, kommt daher der Gewinnung der mittelständischen Verarbeiter und Händler größte Bedeutung zu. Es deutet sich jedoch an, dass diese selbst zunehmend erkennen, dass neue regionale Marketingstrategien und Bündnisse mit Partnern ihre einzige Überlebenschance im Verdrängungswettbewerb des Lebensmittelmarktes darstellen. Die rund 350 regionalen Vermarktungsinitiativen in Deutschland bieten sich dem Handel dazu als interessierte Bündnispartner.

Wie eine Diskussion im Rahmen des vom IfLS durchgeführten SUSCHAIN-Projektes auf der Biofach-Messe 2004 zeigte, an der u.a. Vertreter der Unternehmen Hipp und Rapunzel teilnahmen, kommt dem Erhalt der wirtschaftlichen Eigenständigkeit von Marktpartnern im Lebensmittelmarkt, aber auch dem Aufbau fairer Partnerschaften entlang der Vermarktungskette, für dessen Gestaltung in Richtung Nachhaltigkeit scheinbar eine eigenständige Bedeutung zu. Diese gilt es so weit wie möglich zu bewahren (vgl. KNICKEL & SCHAEER 2004).

Im folgenden werden zunächst die Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung dargestellt, um auf dieser Basis den Entwicklungsstand und die Perspektiven der Regionalvermarktung von Öko-Produkten näher zu beleuchten.

3 Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung

Zur Entstehung dieser Erfolgsfaktoren

Im Rahmen des FuE-Vorhabens „Regionalvermarktung in Biosphärenreservaten“ im Auftrag des BfN war es Aufgabe des Autors, Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte zu identifizieren. Die Grundlage dazu bildeten zunächst die „Musterlösungen im Naturschutz“ von BRENDLE (1999) sowie einige weiter, stärker marketingbezogene Erfolgsfaktoren auf der Basis einschlägiger Autoren (BESCH/HAUSLADEN 1999, HENSCHKE ET AL. 2000). Ein erstes Set von 18 Erfolgsfaktoren wurde 2001 in einer Evaluierung von zehn Modellprojekten getestet. Einige dieser Modellprojekte kommen im folgenden noch zur Sprache (KULLMANN 2003A).

Das Set wurde im Anschluss an diesen Praxistest überarbeitet und insbesondere differenziertere Erfolgsfaktoren des Marketingmanagements aufgenommen. Die Praktiker hatten darauf hingewiesen, dass eine konsistente Marketingstrategie sowie die Ausgestaltung der Marketinginstrumente in den Bereichen Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation von zentraler Bedeutung sind (vgl. HAMM 1991). Ein Vergleich des weiterentwickelten Sets mit anderen Autoren ergab keine wesentlichen weiteren Aspekte (vgl. KULLMANN 2003A).

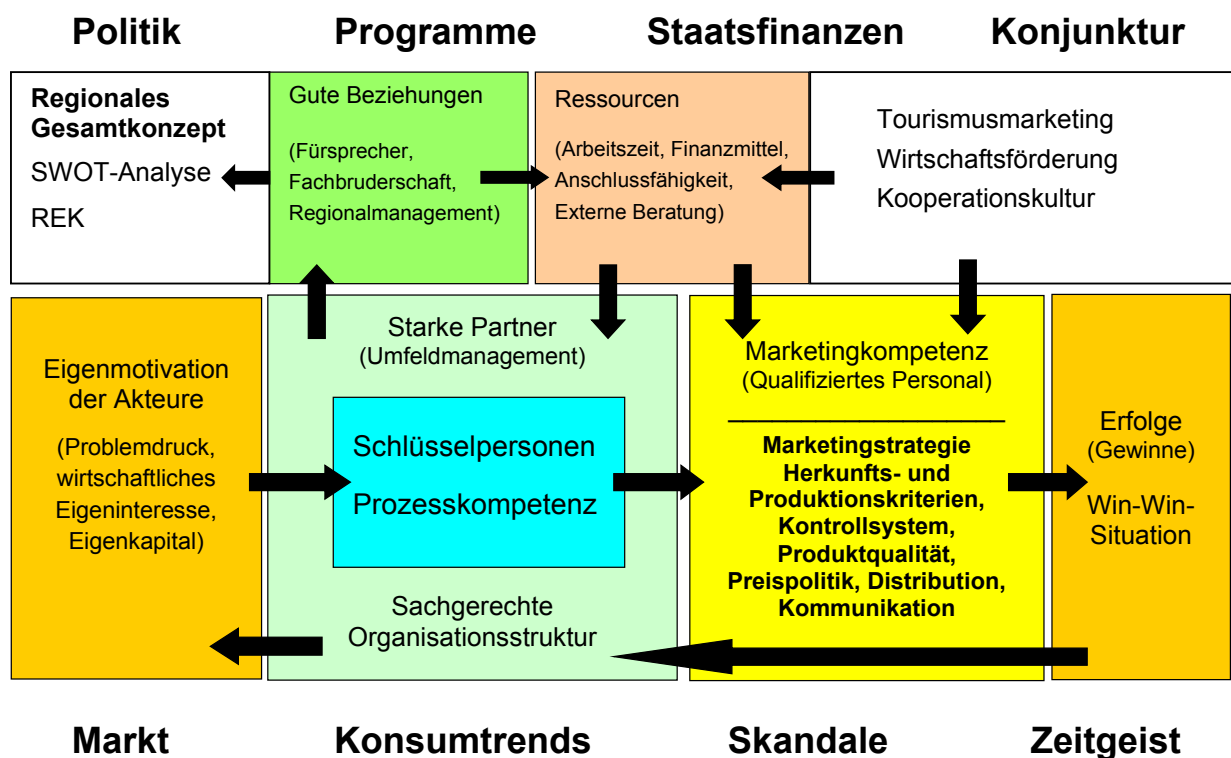


Abb. 1: Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen regionaler Vermarktungsprojekte

Die in Klammern gesetzten Aspekte wurden nach der ersten Testphase nicht als eigenständige Erfolgsfaktoren weitergeführt, sind jedoch beachtenswert. Deutlich wurde auch der Trend zu regionalen Gesamtkonzepten sowie der Einfluss der Rahmenbedingungen. Eine kurze Erläuterung der Erfolgsfaktoren findet sich in Tabelle 1.

Tab. 1: Kurze Erläuterung der Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktungsprojekte

Erfolgsfaktoren des Projektmanagements	Kurze Erläuterung
Eigenmotivation der regionalen Akteure	Problemdruck, Problembewusstsein, Veränderungswille, Engagement, Gewinnstreben, Einsatz von Eigenkapital
Engagierte Schlüsselpersonen	Zugpferde, Motoren, Macher, deren Herz für das Projekt schlägt die den Kopf bilden, Mitstreiter motivieren, das Projekt initiieren und entwickeln.
Prozesskompetenz	Fähigkeit, eine Gruppe zu führen, ein Projekt zu managen, eine Organisation zu entwickeln, die Erfolgsfaktoren zu realisieren
Angemessene Beteiligung	Breite Beteiligung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zielgruppen wichtig bei Verbundprojekten, da Ausgeschlossene oft Widerstand aufbauen, weniger bei Erzeugergemeinschaften und Kaderprojekten von Kleingruppen
Starke Partner	Gewinnung gesellschaftlich, politisch oder wirtschaftlich starker Partner wie Verbände, Minister, Kirchen, Firmen o.a. Schutzgebiete, Naturschützer und Landwirte können selbst starke Partner sein.
Gute Beziehungen	Gute persönliche Kontakte zu Entscheidern (Landräten etc.), zu zuständigen Sachbearbeitern und zur Öffentlichkeit. Vorbeugendes Umfeldmanagement.
Zugang zu Ressourcen	Verfügbarkeit von Arbeitszeit und finanziellen Mitteln, durch Förderprogramme, politische o.a. öffentliche Unterstützung.
Aufgabengerechte Organisationsstruktur	1. Projektmanagement: Klare Ziele, Instrumente, Prozesse 2. Organisationsstruktur: Rechtsform, Prozesse, Personal, BWL
Win-Win-Situation	Kooperation statt Konflikt mit Gruppen unterschiedlicher Interessen. Alle müssen Gewinn oder Nutzen erreichen.
Vorzeigbare Erfolge	Erfolge erreichen, auch ökonomischer Art. Erfolgsbilanzen kommunizieren, Erfolgsketten erzeugen. Solide Entwicklung wichtiger als frühe Erfolge!
Erfolgsfaktoren des Marketing-Managements	
Marketingkompetenz	Marktkenntnis und Marktkontakte. Erfahrungen in Produktion, Verarbeitung, Vertrieb, Betriebswirtschaft, Personal- und Unternehmensführung. Ggf. Qualifizierung oder externe Beratung. Management muss mitwachsen.
Konsistente Marketingstrategie	Generallinie des Marketings: Alleinstellungsmerkmale zur Abhebung vom Wettbewerb, Kohärenz der Marketinginstrumente
Sinnvolle Abgrenzung der Herkunftsregion	Region gewisser Größe (z.B. Landkreis) für quantitativ und qualitativ ausreichendes Angebot. Endogene Nachfrage abhängig von Einwohnerzahl. Regionale Identität der Kulisse wichtig.
Definition besonderer Produktions-Richtlinien	Regionalmarken meist Herkunfts- und Qualitätszeichen. Regionalität allein kein ausreichender Zusatznutzen. Tierschutz, Gesundheit, Naturbelassenheit und Transparenz wichtiger
Effektives Kontrollsystem	Versprechen an die Kunden müssen gehalten werden. Keine Richtlinien ohne deren effektive Kontrolle. Unabhängige Kontrollstellen und Instanzen. Grundlage des Krisenmanagements. Allgemeiner: Projektcontrolling
Top-Qualität der Produkte und Dienstleistungen	Wichtigster Erfolgsfaktor! Geschmack, Geruch, Optik, Geruch, Konsistenz etc. entscheidend. Verpackung wichtig für's Image. Kundenorientierung + Service immer wichtiger.
Abnehmergerechtes Preis-Leistungsverhältnis	Abhängig von Preispolitik im Rahmen der Marketingstrategie: Durchschnitts- oder Hochpreissegment? Zielgruppen? Endkunden oder Wiederverkäufer? Passend zu Qualität und Image.
Problemlose Distribution	Erreichbarkeit (Märkte, Absatzwege, Verkaufsformen), Erkennbarkeit (Kennzeichen, Marken). Technische Voraussetzungen (Lager, Kühlung, Fahrzeuge etc.) Zuverlässige, flexible Logistik.
Professionelle Kommunikation	Corporate Design (Logo, Marke). Zielgruppenorientierte Werbung. Verkaufsförderung am Point of Sale. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.
Motivierte Mitarbeiter	Meist kein Problem bei Basisprojekten, bei der Entwicklung zum Unternehmen zunehmend wichtiger: Motivation, Führung, Personalentwicklung

Mit diesem Set von Erfolgsfaktoren wurde in 2002 eine Befragung der zuständigen Ansprechpartner bei den 20 Verwaltungsstellen der 14 deutschen Biosphärenreservate durchgeführt. Es zeigte sich, dass die Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten sich bezüglich des Niveaus nicht von einer Normalverteilung in vielen anderen Regionen unterscheidet. Optimierungspotenziale wurden erkennbar (vgl. KULLMANN 2003B). Darauf aufbauend wurde Ende 2002 eine schriftliche Befragung aller Akteure in der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten sowie Anfang 2003 in den beiden BR Schorfheide-Chorin und Rhön je 20 vertiefende Experteninterviews durchgeführt. Auch davon werden im folgenden einige Ergebnisse vorgestellt (vgl. KULLMANN 2003C).

Aufbauend auf den Erfolgsfaktoren wurde der Autor Mitte 2003 von der LfU Baden-Württemberg mit der Evaluierung des PLENUM-Programms beauftragt. Dieses naturschutzorientierte Regionalentwicklungsprogramm verknüpft die Bereiche Naturschutz, Landnutzung, Vermarktung, Umweltbildung, und Tourismus. Dazu werden in jeder Region zwei- bis dreiköpfige Regionalmanagement-Teams etabliert, die unterstützt von breit besetzten Beiräten, und unter Federführung der Landkreise, das Programm umsetzen (KULLMANN 2003D, 2004).

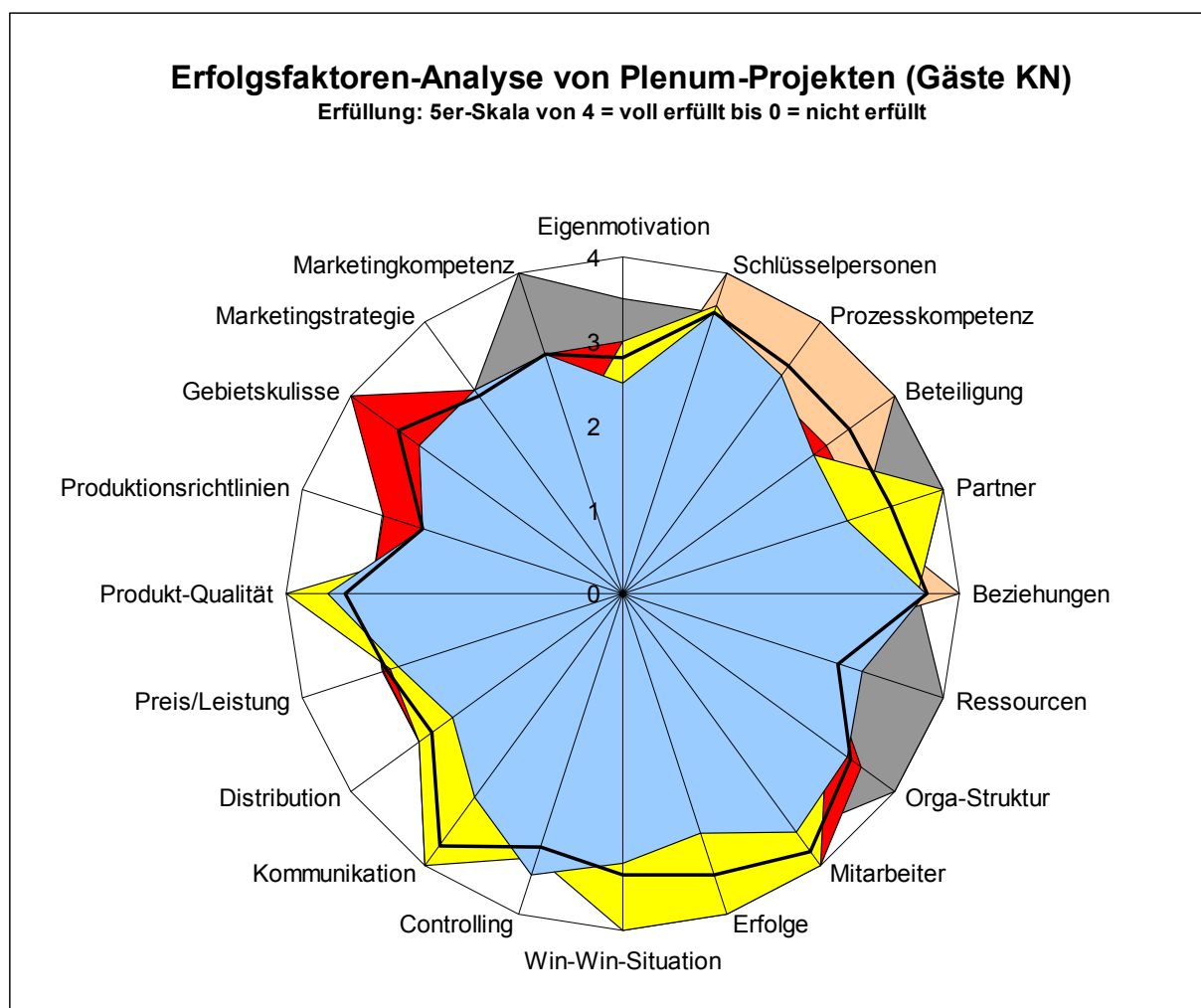


Abb. 2: Ergebnisse der Gäste-EFA der PLENUM-Region Westlicher Bodensee (Landkr. Konstanz)

Die Evaluierung sollte anhand des Handlungsfeldes Regionalvermarktung erfolgen, dessen Bedeutung innerhalb des Programms gestärkt werden sollte. Dazu entwickelte der Autor auf der Basis des Excel-Programms die „Erfolgsfaktoren-Analyse“ (EFA) regionaler Vermarktungsprojekte (vgl. KULLMANN 2003D). Abbildung 29 zeigt ein Anwendungsbeispiel. Die EFA wurde jeweils mit den Regionalmanagement-Teams sowie je drei bis fünf regionalen Schlüsselpersonen aus den Handlungsfeldern des PLENUM-Programms durchgeführt. In Abbildung 2 haben fünf regionale Schlüsselpersonen die Arbeit des PLENUM-Teams (Modellprojekt Konstanz GmbH) am Beispiel der Regionalvermarktung sehr positiv bewertet.

Die Ergebnisse wurden der LfU sowie Vertretern des MLUR präsentiert und Anregungen für die Weiterentwicklung des PLENUM-Programms formuliert (vgl. KULLMANN 2004). Die Erfolgsfaktoren-Analyse hat sich im Rahmen der PLENUM-Evaluierung als effizientes und praxisnahes Evaluierungs- und Beratungsinstrument erwiesen, das zukünftig allen interessierten ökologischen und konventionellen Vermarktungsinitiativen zur Verfügung steht.

Zur Anwendbarkeit auf Öko-Projekte

Die Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung ökologischer Produkte sind dieselben wie für konventionelle Produkte. Zwar sind die Anbieter ökologischer Produkte der Überzeugung, qualitativ höherwertige, umweltgerechtere und generell nachhaltigere Produkte zu vermarkten, doch müssen für diese zwangsläufig teureren Produkte auch die entsprechend zahlungsbereiten Zielgruppen erreicht und zur Kaufhandlung gebracht werden. Die Prinzipien, die es dabei zu beachten, sind prinzipiell die gleichen, egal, ob es sich um eine alteingesessene Erzeugergemeinschaft für eine bestimmte Produktgruppe oder um vor ein bis zwei Jahren entstandenes, breit angelegtes Projekt verschiedener Akteurs- und Produktgruppen handelt. Vermarktungsprojekte durchlaufen Phasen „vom Projekt zum Unternehmen“.

Das FibL Schweiz hat im Rahmen des OMIaRD-Projektes 16 Schweizer OMIs (Organic Marketing-Initiatives) untersucht, die jedoch im wesentlichen aus alteingesessenen und erfolgreichen Genossenschaften, Erzeugergemeinschaften und Unternehmen bestehen (vgl. SCHMID, SANDERS, RICHTER 2003). Dennoch stimmen die Erfolgsfaktoren inhaltlich mit den hier vorgestellten weitestgehend überein. „Management“ fasst die Prozess- und Marketingkompetenz der EFA zusammen, Absatz bezeichnet die Distributionspolitik, Finanzierung und Investitionen lassen sich mit der Verfügbarkeit von Ressourcen gleichsetzen. An den unterschiedlichen Gewichtungen wird das unterschiedliche Entwicklungsstadium deutlich.

Die Professionalisierung, welche die erfolgreichen ökologischen Vermarktungsinitiativen und Erzeugergemeinschaften schon hinter sich haben, haben die meisten der jüngeren regionalen Vermarktungsinitiativen noch vor sich, wenn sie auf Dauer ohne Subventionen überleben wollen. Bisher ist es meist so, dass die eigentlichen Geschäftsprozesse dieser Regionalprojekte sich wohl rechnen, sonst würden diese nicht getätigt. Die Geschäfte werden häufig dezentral zwischen Einzelakteuren abgewickelt. In den wenigsten Fällen und Regionen konnte bereits eine rentable Distribution für Regionalprodukte aufgebaut werden. Die Organisation der meisten Verbundprojekte wird noch stark öffentlich gefördert. Zur Betriebswirtschaft regionaler Vermarktungsprojekte liegen jedoch noch keine Studien vor.

4 Stand und Beispiele der Regionalvermarktung von Öko-Produkten

In der Regionalvermarktung sind ökologische Landwirte mit überproportionalem Anteil aktiv. Die Statistiken in der DVL-Datenbank der Regionalinitiativen (www.reginet.de) zeigen, dass von rund 400 Regionalinitiativen, die Ende 2002 registriert waren, 77 % im Handlungsfeld Landwirtschaft/Ernährung aktiv waren. Insgesamt 28,9 % davon unterlagen ganz oder teilweise den Richtlinien des ökologischen Landbaus, d.h. es sind Biobauern beteiligt. Damit sind Ökolandwirte in der Regionalvermarktung zehnmal häufiger vertreten als es ihrem Anteil an der Landwirtschaft entspricht (Ende 2002 bei 4,0 % der Betriebe, 4,1 % der LN, vgl. www.soel.de/inhalte/oekolandbau/dokumente/soel_2003_2.pdf).

Beispiele aus den deutschen Biosphärenreservaten

Die Evaluierung der Regionalvermarktung in deutschen Biosphärenreservaten zeigte, dass in diesen die ökologischen Landwirte überdurchschnittlich stark vertreten sind. In einer schriftlichen Befragung von knapp 200 Akteuren der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten, die von den Fachgebiets- oder Verwaltungsleitern der Biosphärenreservate als solche benannt worden waren, arbeiteten 42% der antwortenden Akteure (N=88) ganz oder teilweise nach den Richtlinien des Öko-Landbaus (vgl. KULLMANN 2003C).

Im bezüglich der Regionalvermarktung qualitativ und quantitativ führenden Biosphärenreservat Rhön lag der Anteil bei rund 75%. Insbesondere im hessischen Teil des Biosphärenreservates waren im Laufe der Jahre die Aktivitäten immer wieder auf die Weiterentwicklung des Ökolandbaus in der Region ausgerichtet worden. In Thüringen hatte ein großer Öko-Agrarbetrieb zur Ansiedelung der Rhöngold-Molkerei geführt (s.o.). Mit dem Ökozentrum Werratal liegt ein weitere großer Ökobetrieb in Nachbarschaft zur Rhön. In der bayerischen Rhön ist der Ökolandbau etwas schwächer vertreten, doch sind hier z.B. größere Herden an (Öko-) Rhönschafen sowie ein großer Öko-Schweineerzeuger ansässig.

Eine Analyse der Absatzbeziehungen von 20 Akteuren im BR Rhön per Experten-Interview machte deutlich, wie stark die Akteure in der Rhön miteinander verflochten sind, z.B.:

- Die Kelterei Elm im hessischen Fliesen verarbeitet die Äpfel der Rhöner Streuobstinitiative zu Apfelsaft. Die Rother Bräu im bayerischen Hausen macht daraus „Bier + Apfel“, ein Mischgetränk, welches dann u.a. über die Wirtegemeinschaft „Rhöner Charme“ sowie das Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen Tegut in Fulda vermarktet wird.
- In der Erzeugergemeinschaft „Biosphärenrind“ haben sich 30 Landwirte zusammengeschlossen, um hochwertige Färsen und Ochsen an die Kurhessische Fleischwarenfabrik (KFF) der Firma Tegut zu liefern. Tegut hat in der thüringischen Rhön eine Reifeanlage für ökologische Schinken- und Räucherwurstwaren gebaut und mit „Rhöngut“ eine eigene Handelsmarke für Öko-Produkte aus der Rhön geschaffen.
- Die Landwirte in produzieren ökologische und konventionelle „Rhöner Weideochsen“, die dann von einem Rhöner Biometzger und einem konventionellen Metzger abgenommen werden. Eine Reihe weiterer Öko-Vermarktungsprojekte ließen sich benennen.

Trotz dieser positiven Entwicklungen haben sinkenden Öko-Rindfleischpreise und steigende Kontrollkosten haben einige der Landwirte in der Rhön dazu gebracht, die ökologische Kontrolle einzusparen und ihre Tiere wieder konventionell zu vermarkten, obwohl sich an der Produktionsweise nichts geändert hat. Ähnliches berichteten zwei Landwirte von ihrer Hofverarbeitung, deren Kontrollaufwand und –Kosten nicht mehr zu bezahlen seien. Diese produzieren nun ökologisch, vermarkten jedoch konventionelle Produkte. Die Kunden kennen die Betriebe meist seit langem und schätzen die Qualität dennoch weiterhin.

Dies zeigt zum einen, dass die Rahmenbedingungen des Öko-Marktes eine unmittelbare Auswirkung auf die Regionalvermarktung haben. Zum anderen wurde im Biosphärenreservat Rhön sehr deutlich, dass die gemeinsame Vermarktung von ökologischen und konventionellen Produkten (auch) dort weit verbreitet ist. Bei den mittelständischen Verarbeitern wie Elm, Rother Bräu und KFF stellt die ökologische Vermarktung ohnehin nur jeweils den geringeren Teil der Verarbeitungsprodukte dar.

Insgesamt zeigte sich, welche wichtige Funktion das Unternehmen Tegut als Abnehmer für die Region Rhön hat, das mittlerweile mit einem Anteil von 9% Öko-Produkten an der in rund 380 Filialen abgesetzten Warenmenge die Nr. 1 im europäischen Lebensmittelhandel darstellt. Tegut vermarktet aus der Rhön u.a. Apfelsaft, Bier, Rind-, Schweine- und Lammfleisch, Wild sowie Milchprodukte und stellt für viele Produzenten den wichtigsten Abnehmer dar. Tegut bringt sich aktiv in die Entwicklungen im BR Rhön ein, ohne sich jedoch vollständig daran zu binden. Dies u.a. auch, weil das Einzugs- und Absatzgebiet noch andere Landschaften in Hessen, Unterfranken, Thüringen und Sachsen-Anhalt umfasst.

Mit der Einführung einer neuen Regionalmarke möchte die ARGE Rhön, der Zusammenschluss der am BR Rhön beteiligten Landkreise, versuchen, den Absatz für Regionalprodukte aus der Rhön auf ein neues Niveau zu heben. Dieses wird vermutlich zunächst nur für Öko-Produkte aus der Rhön nutzbar sein, da nur die Regionalvermarktung von Öko-Produkten ohne Weiteres mit dem neuen hessischen und EU-Recht zur Regionalvermarktung in Einklang zu bringen ist. Die Verhandlungen liefen Anfang 2004 noch.

Exkurs: Rechtsprobleme der Regionalvermarktung

Das geltende EU-Recht, das in Deutschland nur in Hessen auch unterhalb der Landesebene, sprich gegen Regionalinitiativen durchgesetzt wird, besagt, dass nur solche Produkte mit einem hinter Qualitätshinweisen nachgeordneten Herkunftshinweis (max. 33% der bedruckten Fläche) bezeichnet werden darf, wenn diesen ein von der EU-Kommission (Generaldirektion Landwirtschaft) genehmigtes Qualitätsmanagementsystem zugrunde liegt.

In Deutschland wurden erst in wenigen Bundesländern (u.a. Hessen) solche aufwendigen Systeme entwickelt. Mit Ausnahme von Produkten mit bei der EU eingetragener geographischer Angabe der Herkunft erfüllen nur Öko-Produkte diese Anforderungen. Alle regionalen Vermarktungsinitiativen für konventionelle Produkte ohne EU-notifiziertes QM-System sind daher eigentlich illegal. Dieses EU-Recht soll die Regionalvermarktung nicht öko-zertifizierter Produkte unmöglich machen. Nur bei Öko-Produkten besteht per se eine problemlose Rechtsgrundlage für die Regionalvermarktung (vgl. KULLMANN 2003E,F).

Regionalvermarktung im BR Schorfheide-Chorin

Eine weitere Vertiefungsregion innerhalb des BfN-FuE-Vorhabens „Regionalvermarktung in Biosphärenreservaten“ war das BR Schorfheide-Chorin, rund 100 km nördlich von Berlin. Im BRSC wurde 1997 eine Regionalmarke des Biosphärenreservates eingeführt, mit dem vorwiegend landwirtschaftliche Produkte, aber auch andere regionalen Produkte „Von der Filzmaus bis zum Holzhaus“ sowie touristische Dienstleistungen angeboten werden.

Im BRSC wurden Anfang 2003 ebenfalls 20 land- und ernährungswirtschaftliche Zeichennutzer der Regionalmarke vertiefend interviewt (KULLMANN 2003C). Dabei zeigte sich zunächst eine recht positive Grundeinstellung der Akteure zu ihrer Marke und deren Träger, dem Biosphärenreservat. Es zeigte sich jedoch auch, dass diese ihnen noch nicht den wirtschaftlichen Nutzen gebracht hatte, den sie sich erhofften. Andererseits wurde deutlich, dass die Nutzung der Regionalmarke auf den Produkten, in den Unternehmen sowie an den Verkaufsorten der Unternehmen nicht in einem zu erwartenden Ausmaß und Qualität erfolgte, so dass der eigentliche Zweck, die Kennzeichnung mit einem wiedererkennbaren Zeichen, oft nicht genutzt wird. Ein dringender Bedarf für eine professionellere Kommunikation und Zeichennutzung wurde erkennbar.

Die Akteure nannten ihre Produktionsmengen sowie ihr weiteres Potenzial für den Fall, dass eine erfolgreiche Absatzstrategie, z.B. in den Einzelhandel, gefunden werden könnte. Die meisten, jedoch nicht alle Betriebe nannten größere Mengen. Die Produkte wurden nach ökologischen und konventionellen Produkten getrennt erfasst. Acht der 20 Akteure (40%) produzierten zu diesem Zeitpunkt ganz oder teilweise ökologisch.

Die Interviewergebnisse zeigten, dass es je Produkt (z.B. Schweinefleisch etc.) jeweils nur ein bis maximal drei Anbieter vorhanden waren. Damit ist zum einen die Bildung größerer Erzeugerorganisationen nicht möglich. Dies wäre aber meist auch nicht nötig, da sich unter den Agrarbetrieben einige Betriebe mit der in den neuen Bundesländern üblichen Größe von mehreren hundert bis 1000 ha und entsprechenden Stückzahlen in der Tierhaltung finden.

Diese sind jedoch häufig auf reine Produktion, nicht jedoch auf eigene Verarbeitung und Vermarktung eingerichtet. Oder aber sie haben die eigene Vermarktung soweit ausgebaut, dass kaum Zeit, Geld und Interesse zur Verfügung stehen, sich für den Aufbau einer kooperativen Regionalvermarktung zu engagieren. Daneben finden sich eine Reihe mittelständischer und kleinerer wirtschaftlicher Akteure, die oft zwar oft hohe Qualitäten, aber geringere Mengen anbieten. Bei manchen wurden jedoch auch Qualitätsprobleme deutlich.

Damit ist die Regionalvermarktung mit der Regionalmarke im BRSC bisher sehr stark von Einzelakteuren, deren Produktqualität und Lieferzuverlässigkeit sowie deren Kooperationsbereitschaft abhängig. Bis zum Zeitpunkt der Untersuchung war es nicht gelungen, eine gemeinsame Distribution für die Regionalprodukte des BRSC aufzubauen. Defizite wurde vom Autor jedoch auch darin gesehen, dass bisher keine Einbindung der Zeichennutzer in die Entscheidungsprozesse zur Regionalmarke erfolgte. Um die Zahl der Zeichennutzer zu erhöhen, erschiene es, wie in den meisten Biosphärenreservaten ratsam, die Gebietskulisse der Regionalmarke über die BR-Grenzen hinaus auszudehnen (vgl. KULLMANN 2003B).

Regionalvermarktung in den neuen Bundesländern

Wie die Untersuchungen im BR Schorfheide-Chorin, aber auch in den anderen ostdeutschen Biosphärenreservaten zeigten, sind die Bedingungen in den neuen Bundesländern für die Regionalvermarktung, insbesondere von Öko-Produkten, deutlich schlechter, als im Westen.

Dies liegt zum einen an der anhaltenden Rezession, die in den neuen Bundesländern eher als schleichender Niedergang gesehen werden kann. Die Einkommen sind noch immer deutlich geringer als im Westen, die Arbeitslosigkeit liegt in vielen Regionen über 20%. Die Abwanderung junger und hochqualifizierter Leute hält an, in den sich leerenden ländlichen Räumen breitet sich z.T. Resignation aus. Die Zahlungsbereitschaft der Menschen für qualitativ hochwertige Lebensmittel ist durchschnittlich noch geringer, das Bewusstsein und Interesse für Öko-Produkte vermutlich ebenfalls geringer ausgeprägt.

Der eigene Laden sowie der regionale Vertrieb des „Ökodorf Brodowin“, eines großen biologisch-dynamischen Agrarunternehmens im BRSC zeigen zwar, dass auch in den neuen Bundesländern eine Nachfrage nach hochwertigen Bio-Produkten aus der eigenen Region besteht. Den allergrößten Teil seines Absatzes findet Ökodorf Brodowin jedoch im bundesweiten Naturkosthandel, insbesondere in Berlin.

In mehreren Regionen wurde ein starkes Interesse der Menschen an den Produktqualitäten deutlich, die es früher in der DDR gab, z.B. bei regionalen Wurstsorten. Die Abwicklung vieler Verarbeitungsunternehmen nach der Wende haben die ohnehin stark zentralisierte Ernährungswirtschaft in den ländlichen Räumen weitestgehend verschwinden lassen. Dies betrifft z.B. Mühlen, Molkereien und Schlachthöfe. Nicht blühende, sondern ausgeräumte Landschaften sind geblieben. Die verbliebenen Verarbeitungsunternehmen gehören oft auswärtigen Kapitalgebern, haben keinen Bezug mehr zur Region, verarbeiten Ware aus anderen (europäischen) Regionen und sind meist nicht bereit oder in der Lage, sich regionalen Vermarktungsstrategien zu öffnen.

Es zeichnet sich jedoch auch ein Gegenteil ab. Größere Agrarunternehmen bauen eigene Verarbeitungsstätten und dann auch eigene Vertriebswege auf. Anders als in den alten Bundesländern ist für diese hierzu kein Zusammenschluss mit anderen Unternehmen notwendig. Die Bindung der Einwohner an „unsere alte LPG“ ist oft noch stark, so dass sich schnell eine regionale Stammkundschaft findet. Dazu lassen sich viele ökologische wie konventionelle Beispiele finden, z.B. der Direktlieferservice für Biomilch der Agrarhöfe Kaltensundheim (Thüringer Rhön), die rund 5.000 l Milch pro Woche an die Bewohner der Rhön absetzen.

Als besonderes Phänomen wurde vom Autor wahrgenommen, dass in den Schutzgebieten der neuen Bundesländern teilweise Ressentiments gegen Ökolandwirte deutlich wurden, insbesondere wenn diese aus dem Westen stammen. Diese Ressentiments betreffen zum Teil auch andere, ehrenamtliche Akteure sowie Berater aus den alten Bundesländern. Diese haben sicherlich ihre Hintergründe. Damit vergeblich Regionalinitiativen teilweise die Zusammenarbeit mit Partnern und Beratern, die neue Ideen, Herangehensweisen und Marketingstrategien einbringen könnten. Der Zwang und der Drang, eigene Wege zu finden, sollte nicht zu einer neuen Abschottung gegenüber potentiellen Partnern führen.

Regionalvermarktung im PLENUM-Programm

Auch in den fünf Projektgebieten des PLENUM-Programms Baden-Württemberg kommt dem Ökolandbau eine hohe Bedeutung zu. Schon im 1995 begonnenen Modellprojekt Isny-Leutkirch (heute Allgäu-Oberschwaben) bildeten die Vermarktung von Bio-Milch an die Allgäuer Milchwerke sowie über die Käseküche Isny zentrale Pilotprojekte. Die Käsküche Isny hat sich mittlerweile zu einem ökonomisch erfolgreichen und preisgekrönten Projekt entwickelt.

Die Bio-Milch der Allgäuer Milchwerke finden sich mittlerweile u.a. unter der Marke „Von hier“ in den Regalen des regionalen Allgäuer Lebensmittelfilialisten Feneberg. Das Unternehmen Feneberg ist, wie Tegut in Hessen, ein mit 78 Filialen mittelständisches Einzelhandelsunternehmen, das auf Öko-Produkte und regionale Vermarktungsstrategien setzt.

In der PLENUM-Region Westlicher Bodensee baut die Umsetzung auf den fast zehnjährigen Vorarbeiten des Modellprojektes Konstanz auf. Auch von diesem wurde zu Beginn ein Projekt zur Vermarktung einer „Bio-Milch vom Bodensee“ gefördert, das heute jedoch nicht mehr besteht. Im Gegensatz zu vielen anderen Projekten, z.B. drei regionalen Bauernläden in Stockach, Konstanz und Singen, in denen konventionell, integriert und ökologisch wirtschaftende Landwirte gemeinsam erfolgreich vermarkten.

Im Zuge des PLENUM-Programms, kombiniert mit einem grenzübergreifenden INTERREG-Projekt, ist man in der Region Bodensee dabei, 2004 eine Logistik für regionale und ökologische Produkte an die regionale Gastronomie und Großküchen umzusetzen. Diesem Projekt kommen ebenfalls die mehrjährigen Vorarbeiten der Bodenseestiftung sowie anderer Partner zugute, u.a. der Aufbau von Kompetenzzentren zum Einsatz von Öko-Produkten in Großküchen im Rahmen des Bundesprogramms Ökolandbau (BÖL).

Hier zeigt sich zum einen, wie die verschiedenen Förderprogramme des Bundes und der Länder ineinander greifen und genutzt werden müssen, um die Regionalvermarktung sukzessive in ein wirtschaftlich tragfähiges Stadium zu bringen. Zum anderen sind am Bodensee auch wirtschaftliche Partner wie der Fruchthof Konstanz beteiligt, die ein wirtschaftliches Eigeninteresse an der Professionalisierung der Regionalvermarktung haben. Je eher es gelingt, mittelständische Unternehmen einzubeziehen, desto schneller kann die Regionalvermarktung dahin kommen, sich aus der Abhängigkeit von Fördertöpfen zu befreien.

Auch in den Regionen Reutlingen, Heckengäu und Kaiserstuhl wird das PLENUM-Programm umgesetzt. Der Landkreis Reutlingen ist darüber hinaus auch eine Region Aktiv und lässt daraus u.a. die Vermarktungskapazitäten für regionale Bio-Produkte ermitteln. Eine Regionalmarke ist in der Diskussion, sollte jedoch nach Ansicht des Regionalmanagements nur eingeführt werden, wenn sich Schlüsselpersonen als Träger finden (vgl. KULLMANN 2004).

Die Arbeit in den PLENUM-Projektgebieten Heckengäu und Kaiserstuhl hat erst Ende 2002/Anfang 2003 begonnen. Im ballungsraumnahen Heckengäu begann man zunächst mit einer klassischen Direktvermarkterbroschüre, auch den Öko-Absatz zu fördern. Im intensiv genutzten Kaiserstuhl war Anfang 2004 in der Diskussion, ob man neben der Förderung von Einzelprojekten, z.B. zum Öko-Weinbau, zu einem integrierten, natur(schutz)orientierten Regionalmarketing kommt, das auch den Tourismus umfasst (vgl. KULLMANN 2004).

Regionalvermarktung in Regionen Aktiv

Zur Regionalvermarktung innerhalb des BMVEL-Wettbewerbes Regionen aktiv wurden bisher keine vergleichenden Untersuchungen durchgeführt. Die folgenden Daten wurden dem Autor von den IfLS-Kollegen bereit gestellt, die in der Startphase des Programms vom BMVEL mit der Begleitforschung zu diesem Programm betraut waren (vgl. Knickel 2003).

Nach einer Auszählung der bis Ende 2003 bewilligten Förderprojekte, waren von 340 Projekten 29 (8,5%) reine Öko-Vermarktungsprojekte, 34 (11,4%) weitere Projekte dienen u.a. auch der Vermarktung von Öko-Produkten. Damit stehen 20% aller in Regionen Aktiv geförderten Projekte im Dienste des Ökolandbaus, bzw. der Ökolandbau trägt mit 20% der Projekte zur nachhaltigen Entwicklung in den 18 Modellregionen bei.

Es handelt sich bei diesen Projekten um die verschiedenen klassischen Formen von Projekten bzw. Projektschritten, die in der Regionalvermarktung üblich sind:

- Grundlegende Angebots- und Marktanalysen
- Imagestudien und Imagekampagnen
- Förderung von Zentren und Einzelbetrieben
- Versuchsanzucht oder Produktentwicklung
- Produktbezogene und regionale Marketingkonzeptionen
- Machbarkeitsstufen zur Verarbeitung und Distribution
- Kommunikation (Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung)
- Produkteinführung und Markterschließung
- Qualifizierung und Schulungsmaßnahmen
- Stellen für regionales Marketingmanagement
- Kooperationsberatung und Organisationsentwicklung
- Technische Infrastruktur für Produktion, Verarbeitung, Vermarktung
- Vermarktungskonzepte für Direktvermarkterzusammenschlüsse, Bauernmärkte und Regionalläden sowie die Vermarktung an bzw. mit Bäckern und Metzgern, größeren Verarbeitern, Großküchen und Gastronomie sowie alle anderen denkbaren Absatzwege

Während einige Regionen seit dem Start des Programms Anfang 2003 noch sehr stark mit Konzepten und Analysen beschäftigt waren, konnten andere auf teilweise jahrzehntelangen Vorarbeiten aufbauen. So findet z.B. im Wendland gerade ein neuer, starker Zusammenschluss der dortigen Öko-Akteure statt. In Hohenlohe kommt der Ausbau des Schlachthofes Schwäbisch-Hall auch der Vermarktung von Ökovieh zugute. Die Bio-Fleischvermarktung spielt generell eine große Rolle, aber auch die Vermarktung von Bio-Milch, Getreide, Streuobst und Gemüse. Mehrere Regionen haben regionale Regal bei Lebensmittel-Einzelhändlern aufgestellt und testen diesen Absatzweg. Der Entwicklung von Marketing-Know-How in Form von Stellen und Kompetenzzentren kommt große Bedeutung zu. Daneben finden sich jedoch viele Wechselwirkungen mit anderen Handlungsfeldern. Eine Analyse der Regionalvermarktung in Regionen Aktiv ließe interessante Ergebnisse erwarten.

Regionale Marketingstrategien für Öko-Produkte im Einzelhandel

Auch in Deutschland setzen zunehmend mehr Lebensmitteleinzelhändler auf regionale Marketingstrategien, sowohl für ökologische als auch für konventionelle Produkte. Der extreme Preiskampf der letzten Jahre im deutschen Nahrungsmittelmarkt hat dazu geführt, dass die Margen für den Einzelhandel immer enger wurden. Die großen Konzerne, insbesondere die Discounter bestimmen den Preis. Immer mehr kleinere Ketten werden von den großen Ketten wie EDEKA, SPAR und Walmart übernommen. Der mittelständische und selbstständige Einzelhandel stehen unter permanentem Verdrängungswettbewerb.

Eine Gegenstrategie bietet sich darin, sich über die Qualität der Produkte und ihre ökologischen, sozialen und (agrar-) kulturellen Zusatznutzen zu profilieren. Dazu muss es gelingen, die Verbraucherinnen und Verbraucher im mittleren und oberen Qualitäts- und Preissegment anzusprechen und mit Öko- und Regionalprodukten zu gewinnen. Der Regionalität kommt dabei eine eigene Qualität zu, da sie eine Wiederverortung des Unternehmens als Partner der Region ermöglicht, die austauschbare Bioprodukte nicht bieten. Mittlerweile setzen bereits einige Unternehmen in Deutschland auf diese Strategie (vgl. GOTHE 2002).

Dazu gehören allen voran die mittelgroße Filialisten Tegut in Fulda und Feneberg in Kempten, Allgäu, die sich mit rund 300 bzw. 80 Filialen noch im Familienbesitz befinden. Wie bereits dargestellt, sind diese beiden Unternehmen, Tegut sogar in Europa mit über 2000 Artikeln führend im Angebot und Absatz ökologischer Produkte im LEH. Weiterhin zu nennen wären hier Bremke & Hoerster, REWE und Karstadt (vgl. GOTHE 2002, S. 9). Tegut und Feneberg setzen zusätzlich in ihren Marketingstrategien stark auf Regionalität: Tegut z.B. durch die Eigenmarke Rhöngut für Öko-Wurstwaren aus dem Biosphärenreservat Rhön, Feneberg mit seiner Eigenmarke „Von Hier“, unter der Produkte aus einem Umkreis von rund 100 km rund um Kempten angeboten werden (Allgäu, Oberschwaben, Bodensee).

Beide Unternehmen haben mit ihren Standorten entsprechenden Produkten wie Bio-Milch und Bio-Weiderindfleisch begonnen und die Produktpalette dann systematisch erweitert, wobei Feneberg mit seiner breiten Marke „Von hier“ weiter geht als Tegut, die bisher nur Fleischprodukte unter „Rhöngut“ anbieten. Feneberg kann dabei z.B. auch auf das Bio-Obst- und Gemüseangebot der Bodenseeregion zurückgreifen, was Tegut in Osthessen schwerer fallen dürfte. Erneut zeigt sich, dass die Eignung der Herkunftskulisse ein Erfolgsfaktor ist. Tegut kann demgegenüber auf eine eigene ökologische Großbäckerei (Herzberger) sowie die eigene Kurhessische Fleischwarenfabrik (KFF) zurückgreifen.

Tegut und Feneberg sind Vorreiter mit regionalen Marketingstrategien für Öko-Produkte in Deutschland, doch ob Sie mit dieser Profilierungsstrategie im oberen mittleren Qualitäts- und Preissegment den anhaltenden Wettbewerb auf Dauer bestehen könne, ist offen. Von Markt-Experten, die den langfristigen Erfolgsaussichten regionaler Öko-Strategien skeptisch gegenüberstehen, als sie als Übernahmekandidaten durch größere Ketten gehandelt. Bedenklich dabei ist, dass mit der Übernahme dieser Unternehmen auch die daran hängenden Regionen ihren besonderen Absatzweg verlieren würden. Es gibt Gründe genug für enge Allianzen dieser Unternehmen mit ihren Regionen und umgekehrt. Dem Aufbau echter Partnerschaften scheint als Überlebensstrategie zentrale Bedeutung zuzukommen.

Schon mehrere andere mittelständische Filialisten wie Kriegbaum in Baden-Württemberg und Kupsch in Franken (Bayern) haben in den 1990er Jahren regionale Bio-Marken und Bio-Produkte eingeführt, und wurden kurze Zeit danach gekauft bzw. verkauft. Die neuen Eigner, in beiden Fällen die regionalen Handelszentralen von EDEKA, haben nicht gezögert, die neuen Marketingstrategien umgehend einzustampfen und ihre eigene Strategie zu etablieren. Dabei verhalten sich die regionalen EDEKA-Zentralen durchaus unterschiedlich.

Das Programm Gutfleisch Bio der EDEKA Nord und EDEKA Minden, zu der u.a. auch die Kette Reichelt in Berlin gehört, ist ein gut gehendes Programm, mit sehr großer Bedeutung für den Absatz von Bio-Rindfleisch in Deutschland, insbesondere aus den nordostdeutschen Bundesländern. Es führt jedoch bei einer nationalen Verbreitung zur bundesweiten Austauschbarkeit der Lieferanten und Erzeuger. Die regionalen Kreisläufe und Bezüge sind damit entkoppelt, die Struktur und Effekte entsprechen dem konventionellen Markt. Dass es auch anders geht zeigt z.B. die EDEKA Baden-Württemberg, die seit Mitte der 1990er Jahre ein eigenes Markenfleischprogramm für Öko-Weiderindfleisch aus dem Schwarzwald aufgelegt und mit Erfolg etabliert hat. Dieses stellt für einige Regionalprojekte in der Schwarzwaldregion eine wichtige Absatzmöglichkeit dar.

Aufgrund der dezentralen Struktur und den jeweils eigenen Schlacht- und Verarbeitungsstätten der regionalen -Zentralen ist EDEKA noch besser in der Lage als alle anderen größeren Ketten (REWE-Gruppe, SPAR-Gruppe, Karstadt etc.), ein regionalisiertes Fleisch und Bio-Fleischmarketing aufzubauen. Es wäre zu Wünschen, dass dabei der Erfolg von EDEKA Baden-Württemberg u.a. Anbietern regionaler Ökoprodukte die anderen Regionalzentralen sowie den Hauptkonzern dazu bringt, in allen EDEKA-Regionen verstärkt auf die regionale Herkunft und ihren Nutzen, z.B. den Erhalt der Kulturlandschaft, hinzuweisen und den Erzeugern den dazu notwendigen Preis zu zahlen.

Dass dies erfolgreich machbar ist zeigen auch bereits eine Reihe einzelner selbständiger Lebensmitteleinzelhändler (sog. SEH). So beliefern z.B. die beiden großen Regionalprojekte BRUCKER LAND (bzw. UNSER LAND) bei München sowie „Artenreiches Land – Lebenswerte Stadt“ in Feuchtwangen/Mittelfranken (im Verbund mit Original Regional Nürnberg) jeweils von 50 bis 60 Supermärkte und anderen Verkaufsstellen mit regionalen Produkten, darunter auch Bio-Produkten (vgl. SCHULTE 2003, KULLMANN 2003A). In beiden Regionen wurde eine rentable Distribution von Regionalprodukten aufgebaut, in beiden Regionen sieht offensichtlich der Einzelhandel seine Überlebenschance auch in regionalen Öko-Produkten. Diese Regionalprojekte laufen seit Jahren zunehmend erfolgreicher und sollten als Musterbeispiele genauer untersucht werden.

Eine Reihe weiterer selbständiger Einzelhändler ließe sich benennen, die offensiv regionale Öko-Produkte anbieten, z.B. die Unternehmen Schmidt im Südschwarzwald (EDEKA, 8 Filialen) sowie Naturkost Artmann in Ostwestfalen (1 REWE-Markt)(vgl. GOTHE 2002, S. 14 f.). Regionale Theken und Regale finden zunehmende Verbreitung. Analysen der genannten Unternehmen und Marketingstrategien liegen leider noch nicht vor. Es wäre jedoch Zeit für Zwischenbilanzen, um auf dieser Basis eine Ausbreitung regionaler Marketingstrategien für Öko-Produkte im deutschen LEH anzustreben.

Strategische Elemente des regionalen-Bio-Marketings im LEH

Wie könnte eine solche Strategie aussehen? Wie realistisch ist ein Hoffnung auf den Erfolg verstärkt regionaler Marketingstrategien für Öko-Produkte, wenn der allgemeine Absatz an Öko-Produkten im deutschen Naturkost- und Lebensmitteleinzelhandel eher stagniert (BNN 2004). Dazu ist zunächst zu sagen, dass das Bio-Angebot der meisten großen Ketten, neben den genannten Positivbeispielen, bei weitem nicht die Potentiale nutzt, die sich bieten.

Ein Beispiel dafür ist z.B. die Politik der REWE-Gruppe, die in ihren REWE-Geschäften Mitte der 1990er ein Bio-Rindfleisch auflegten, dieses Ende der 1990er auslaufen ließen, nach BSE wieder reaktivierten, um es danach erneut zu abzubereiten. Dass mit dieser Politik des Mitläufer- und Mitnahme-Marketings auf Dauer kein Kundenvertrauen und keine Zahlungsbereitschaft aufzubauen ist, dürfte jedem einleuchten, wobei natürlich die Discount-Orientierung der REWE-Gruppe („Marktfrisch, Discountbillig“) die marketingstrategischen Rahmenbedingungen erklärt.

So schlecht die Bio-Politik der meisten deutschen Lebensmittelketten ist, so groß bleibt das Spielfeld für einige der kleineren Ketten und die selbstständigen Einzelhändler, sich von diesen qualitativ und preislich (etwas) nach oben abzusetzen. Dazu gehört vor allem auch das persönliche Bekenntnis der Geschäftsleitung zu dieser Politik in der Kommunikation, wie alle genannten Positivbeispiele zeigen. Musterbeispiel für dieses Bezeugen (Witnessing) der eigenen Philosophie ist Claus Hipp, Geschäftsführender Inhaber des größten Verarbeiters für Bio-Produkte weltweit. Aber auch Tegut und Feneberg werden ähnlich repräsentiert.

Als weitere Strategieelemente des regionalen Bio-Marketings im LEH lassen sich erkennen:

- Aufzeigen von Verantwortung für Land und Leute der Herkunfts- bzw. Absatzregion
- Aufbau von Partnerschaften mit regionalen Erzeugergemeinschaften und Verarbeitern
- Offensive Kundenkommunikation über Produkte, Qualitäten, Erzeuger und Region
- Gelungene Verknüpfung mit den Themen Gesundheit, Wellness und Genuss
- Engagement durch Aufrechterhaltung oder Neubau von Verarbeitungsstätten
- Profilierung des Unternehmens als Arbeitgeber mit hohen Ausbildungsstandards
- Einbeziehung der Mitarbeiter und deren Motivation zu einer aktiven Kommunikation
- Hohe Leistungen im betrieblichen Umweltschutz, Sozialstandards u.a. weichen Faktoren
- Engagement des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung („Tue Gutes...“)
- Kommunikation über Kontrollen, Sicherheit, Vorbeugung und Krisenprävention
- Kommunikation über wirtschaftliche Problemstellungen (Verständnis des Kunden)
- Angenehme Gestaltung der Märkte, gehobenes Einkaufsambiente, Extra-Services

Die Liste der genannten strategischen Elemente erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Eine tiefere Analyse dieser Strategien, sowie von deren Rentabilität, liegt noch nicht vor.

Tegut, Feneberg, Bremke & Hoerster sowie eine Reihe kleinerer Filialisten und Einzelhändler haben in der Kombination von Öko-Produkten und regionalen Marketingstrategien ihre Chance zur Profilierung und zum Überleben im Lebensmittelmarkt erkannt. Deren positive Beispiele sollten analysiert und aufbereitet werden, um sie zum allgemeinen Nutzen weiter zu verbreiten. Die Handelsketten in Österreich und der Schweiz sind diesen Weg schon sehr viel weiter und entschiedener gegangen als der deutsche LEH. Dies liegt vor allem an anderen dortigen Rahmenbedingungen und Kulturen in Ökolandbau und Regionalentwicklung, Marketing und Einkaufsverhalten der Menschen. Dennoch, was können wir davon lernen?

5 Forschungsbedarf

Aus Sicht des Autors besteht zu regionalen Marketingstrategien, insbesondere im Einzelhandel, grundlegender Forschungsbedarf, u.a. zu diesen Fragen:

Allgemeiner Forschungsbedarf

- Welche Mengenströme (Marktanteile) der Vermarktung von Öko-Produkten werden mit Hilfe regionaler Marketingstrategien abgesetzt?
- Welche Bedeutung hat die Regionalität im Naturkosthandel noch oder wieder?
- Welche und wie viele wirtschaftliche Akteure sind an regionalen Vermarktungsprojekten beteiligt (quantitative und qualitative Akteursanalyse)?
- Welche betriebswirtschaftlichen Effekte hat Regionalvermarktung für die Bio-Betriebe, etwa im Vergleich zu Direktvermarktung und Erzeugergemeinschaften?
- Welche sozioökonomischen Effekte hat die Regionalvermarktung von Öko-Produkten (Arbeitsplätze, Einkommen, Wertschöpfung)?
- Wie nachhaltig (ökologisch, ökonomisch und sozial) sind regionale im Vergleich zu konventionellen Marketingstrategien wirklich?

Spezieller Forschungsbedarf zum LEH

- Welche Bedeutung hat der LEH bzw. SEH für die Regionalinitiativen, und umgekehrt?
- Worin besteht (Markt-) Forschungsbedarf der Vorreiter in diesen Marketingstrategien?
- Sind die Möglichkeiten dieser Strategien für diese bereits ausgereizt?
- Worin bestehen Optimierungs- und Innovationspotentiale?
- Ist der deutsche Markt bzw. Verbraucher dazu nicht ausreichend (zahlungs-) bereit?
- Können wir von den Erfahrungen in Österreich und der Schweiz noch etwas lernen?
- Welche Bedeutung hat der Aufbau echter strategischer Partnerschaften entlang der Produktions- und Vermarktungskette (z.B. offenere, fairere Preisverhandlungen)?
- Welche eigenständige Bedeutung hat die Selbstständigkeit der Handelsunternehmen?
- Welcher Unterstützungsbedarf von Seiten der Politik, der Öko-Verbände u.a. Akteure?

6 Handlungsbedarf

Aus Sicht des Autors sind die Potenziale für die Regionalvermarktung ökologischer Produkte bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Leider kann diese These bisher nicht belegt werden. Der nahezu ungedeckte Forschungsbedarf zu dieser Thematik sowie folgende Sachverhalte deuten jedoch darauf hin:

- Regionalbewegung und Ökomarktentwicklung verlaufen bezüglich der politischen Diskussion sowie der Marketingstrategien im Wesentlichen getrennt. Zwischen den großen Verbänden in beiden Bereichen (Öko-Verbände, Naturschutzverbände, DVL) findet kein strategischer Austausch zur Regionalvermarktung statt. Regionalität spielt z.B. auf der Biofach-Messe, Ökolandbau auf der EUREGIA jeweils nur eine sehr untergeordnete Rolle. Von den Akteuren in beiden Handlungsfeldern wurden bisher keine gemeinsamen Strategien diskutiert und entwickelt. Dies steht noch aus.
- Die Schnittstelle zwischen Ökolandbau, Öko-Markt und Regionalentwicklung und Naturschutz ist bisher schlecht organisiert. Das UBA-finanzierte DVL/NABU-Projekt ist ausgefallen, der „Tag der Regionen“ findet bisher überwiegend dezentral statt. Auf dem ersten Bundestreffen der Regionalbewegung Mitte April 2004 soll ein Dachverband „Regionalbewegung“ gegründet werden. In einer Bundesarbeitsgemeinschaft Regionalvermarktung sollten alle relevanten Akteure versammelt und eine gemeinsame Strategiediskussion begonnen werden. Eine Zeitschrift mit Schwerpunkt Regionalvermarktung wäre sinnvoll.
- Die Regionalvermarktung, auch von Öko-Produkten, hat bisher keinen qualifizierten Ansprechpartner im BMVEL. Eine Koordination zwischen den Referaten Regionalentwicklung (LEADER, Regionen Aktiv), Ökolandbau, Markt und Direktvermarktung (Landfrauen) findet bisher nicht statt. Eine Koordinationsstelle im BMVEL, wie z.B. in NRW, wäre wünschenswert. Projekte zur Regionalvermarktung im Bundesprogramm Ökolandbau (BÖL), speziell im Einzelhandel, wären hilfreich. Eine nachhaltigere Förderung der Regionalvermarktung (auch von Öko-Produkten) sollte diskutiert werden.
- Neben einem chronischen Ressourcenproblem regionaler Vermarktungsinitiativen stellt auch das Qualifikationsniveau der Akteure häufig einen limitierten Erfolgsfaktor dar. Es besteht grundlegender Bedarf, regionale Marketingmanager auszubilden, aus laufenden Projekten und Neue. Diese könnten aus dem ökologischen und konventionellen Markt ebenso rekrutiert werden, wie aus Naturschutz und Non-Food-Bereich. Ein grundlegendes Qualifizierungsprogramm sollte aufgelegt und finanziert werden.

Der Absatz im deutschen Öko-Markt wuchs 2003 nur noch im unteren einstelligen Prozentbereich. Der Aufbau regionaler Vermarktungsinitiativen, auch für ökologische Produkte, geht ungebrochen weiter. Ein Beispiel dafür sind die über 50 Öko-Vermarktungsprojekte in Regionen Aktiv. Wie es scheint, sehen auch die Erzeuger und Vermarkter im Ökolandbau noch Potenziale in regionalen Vermarktungsstrategien. Der Erschließung des Einzelhandels, und dazu dem Aufbau größerer, professionellerer Strukturen kommt, wie im allgemeinen Öko-Markt, zunehmende Bedeutung zu. Politik und Verbände haben dazu ihre Möglichkeiten noch nicht ausgeschöpft. In der Regionalvermarktung von Öko-Produkten liegen noch ungenutzte Potenziale brach.

7 Literatur

- BAUERNSTIMME (2004): 5 Cent mehr für Bio-Milch. Ausgabe 2/2004. S. 12.
- BESCH, M., HAUSLADEN, H. (1999): Regionales Marketing im Agribusiness – Erfolgspotentiale und Problemfelder dargestellt an lokalen Kooperationsprojekten des regionalen Agrarmarketings. - In: LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK (Hrsg.): Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln. - Frankfurt 13: 7-50.
- BRENDLE, U. (1999): Musterlösungen im Naturschutz - Politische Bausteine für erfolgreiches Handeln. Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.). Bonn. 261 S.
- BNN - Bundesverband Naturkost Naturwaren (2004): Trendbericht Wachstumsmarkt Naturkost. Zahlen und Fakten 2003. 26 S.
- DEMMLER, M.; HEIßENHUBER, A. (2004): Effizienzvergleich von regionalen und überregionalen Lebensmitteln – das Beispiel Apfelsaft. In: Ländlicher Raum – Zeitschrift des Österreichischen Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft. April 2004.
- GOTHE, D. (2002): Regionale Bio-Lebensmittel im Handel. Naturschutzbund Deutschland e.V. (Hrsg.). 38 S.
- HANF, B. (2004): Nachhaltigkeit in der Lebensmittelwirtschaft am Beispiel der Firma Hipp. Vortrag zum Workshop im Rahmen des SUSCHAIN-Projektes des Institutes für ländliche Strukturforchung, Frankfurt/Main.
- HENSCH, H.-U., ULLRICH-JÄKER, H. UND WILDRAUT, C. (2000a): Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte. Teil I des Abschlussbericht zu einem Forschungs- und Entwicklungsvorhaben. Ministerium für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft in Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). - Soest: 92 S.
- HÖPER, U., JÜRGENSEN, M., HARGENS, R., GROß, K.-U, HÜLSEMEYER, F. (2000): Unternehmensgrößenabhängige ökonomische und ökologische Auswirkungen bei Erfassung, Be- und Verarbeitung und Distribution von Milch und Milchprodukten. In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.)(2000): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft - Chancen, Probleme und Bewertung. Frankfurt/Main (Verlags-Union Agrar). Schriftenreihe Agrarspektrum, Bd. 30. S. 115-129.
- KNICKEL, K.; SCHAEER, B. (2004): Nachhaltigkeit in der Lebensmittelwirtschaft: Herausforderungen und Chancen für das Marketing. In: Agra-Europe 9/2004. 3 S.
- KÖBLER, M. (2001A): Regionale Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft oder Öko-Supermarkt - Analyse am Beispiel der Tagwerk Genossenschaft. Beitrag zur 6. Wissenschaftstagung zum ökologischen Landbau. 4 S.
- KÖBLER, M. (2001B): Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften im Bedürfnisfeld Ernährung. Manuskript. Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaus. Technische Universität Weihenstephan. 9 S.
- KULLMANN, A.; GRÄBENER U. (2000): Grünlandschutz durch extensive Rinderhaltung. Naturschutzbund Deutschland e.V. (Hrsg.). Bonn. 76 S.
- KULLMANN, A. (2003A): Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung. 1. Zwischenbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Überarbeitete Fassung. Institut für ländliche Strukturforchung (Hrsg.). Frankfurt/Main.
- KULLMANN, A. (2003B): Status-Quo der Regionalvermarktung in Biosphärenreservaten. 2. Zwischenbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Institut für ländliche Strukturforchung (Hrsg.). Frankfurt/Main.
- KULLMANN, A. (2003C): Regionalvermarktung in Biosphärenreservaten aus Sicht der wirtschaftlichen Akteure. 3. Zwischenbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Institut f. ländl. Strukturforchung (Hrsg.). Frankfurt/M.

- KULLMANN, A. (2003D): Erfolgsfaktoren-Analyse (EFA) – Methodik zur Evaluierung des PLENUM-Programms Baden-Württemberg. Landesanstalt für Umweltschutz (Hrsg.). 52 S.
- KULLMANN, A. (2003E): Rechtliche Möglichkeiten der Förderung der Direkt- und Regionalvermarktung. Gutachten für den Wetteraukreis. Amt für Kreisentwicklung (Hrsg.). 49 S.
- KULLMANN, A. (2003F): Rechtliche Möglichkeiten der Förderung des Qualitätssiegels Rhön mit öffentlichen Mitteln. Gutachten für die ARGE Rhön. Verein Natur- und Lebensraum Rhön (Hrsg.). 40 S.
- KULLMANN, A. (2004): Evaluierung des PLENUM-Programms. Erfolgsfaktoren-Analyse am Beispiel des Handlungsfeldes Regionalvermarktung. Zwischenbericht. Landesanstalt für Umwelt Baden-WÜRTTEMBERG (HRSG.). KARLSRUHE. 81 S.
- LFU - LANDESANSTALT FÜR UMWELTSCHUTZ BADEN-WÜRTTEMBERG (HRSG.)(1997): PLENUM Modellprojekt Isny-Leutkirch. Karlsruhe. 45 S.
- SCHLICH, E. (2004): Regionale Lebensmittel oft energieintensiver als „globale“. Pressemitteilung vom 04.11.2003. In: <http://idw-online.de/public/pmid-71614/> zeige_pm.html
- SCHMID, O., SANDERS., J., RICHTER, T. (2003): Vermarktungsinitiativen für Bioprodukte: Beispiele, Strategien und Erfolgsfaktoren. Handbuch. Forschungsinstitut für biologischen Landbau, Frick/Schweiz. 55 S.
- SCHMITZ, P. M. (2000): Ökonomische und ökologische Bewertung regionaler Vermarktungssysteme: Theoretische Grundlagen. In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.)(2000): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft - Chancen, Probleme und Bewertung. Frankfurt/Main (Verlags-Union Agrar). Schriftenreihe Agrarspektrum, Bd. 30. S. 105-114.
- SCHULTE, A. (2003): DER HOFLADEN IM SUPERMARKT. IN: HOF DIREKT. 3/2003. S. 22-25.
- WIRTHGEN, B. (2000): Situation, Trends und Perspektiven der Direktvermarktung. In: Gemeinsame Direktvermarktung - erfolgreich gestalten. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forst

Anschrift des Verfassers:

Dipl.-Ing. agr. Armin Kullmann

Institut für Ländliche Strukturforschung
Zeppelinallee 31
60325 Frankfurt/M.
kullmann@ifls.de