



**Nachhaltige Schweiz im internationalen Kontext: Visionen, Strategien und Instrumente, entwickelt am Beispiel des Bedürfnisfeldes Ernährung**

Integriertes Projekt Gesellschaft I im Rahmen des Schwerpunktprogramms Umwelt (SPPU) des Schweizerischen Nationalfonds

*Teilprojekt Nr. 6: Von der Öko-Nische zum ökologischen Massenmarkt*

IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 66

## **Entstehung und Entwicklung des Biomarktes**

Eine wirtschaftshistorische Analyse  
aus institutionstheoretischer und  
wettbewerbsstrategischer Perspektive

Frank Belz

September 1998

ISBN 3-906502-67-8

---

Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG)  
Tigerbergstr. 2, CH - 9000 St. Gallen  
Tel.: +41-71-224 2584 Fax: +41-71-222 9379  
E-Mail: [Frank.Belz@unisg.ch](mailto:Frank.Belz@unisg.ch), Web-page: <http://www.iwoe.unisg.ch>

## **Zusammenfassung**

In dem vorliegenden Beitrag wird die Entstehung und Entwicklung des Biomarktes in der Schweiz aus institutionstheoretischer Perspektive beschrieben und erklärt. Die institutionellen Veränderungen während der letzten 2-3 Jahrzehnte wirken sich auf die Struktur der Lebensmittelbranche aus und haben wichtige Implikationen für die Wettbewerbsstrategien des Lebensmittelhandels. Zur Ausbreitung des biologischen Landbaus und zur Etablierung der Bioprodukte als wichtiges Teilsegment des Lebensmittelmarktes haben normative Institutionen wie die „Knospe“ als Label des biologischen Landbaus und regulative Institutionen in Form von ökologischen Ausgleichszahlungen und der Bio-Verordnung massgeblich beigetragen.

## **Abstract**

The present paper describes and explains the emergence and the development of the organic food market in Switzerland in the light of institutional theory. The institutional changes, which took place during the last 2-3 decades, influence the structure of the food industry and have strong implications for competitive strategies of food retailers. The diffusion of organic farming and the establishment of organic food products as an important segment of the food market are partly due to normative institutions such as the “Knospe”, the label of organic farming in Switzerland, as well as regulative institutions such as the so-called “ecological compensation payments” and the organic farming ordinance (“Bio-Verordnung”).

## **Danksagung**

Paul Messerli (Geographisches Institut der Universität Bern), Thomas Dyllick, Mischa Kolibius, Arnt Meyer und Alex Villiger (alle IWÖ-HSG) möchte ich recht herzlich für die sorgfältige Durchsicht des Manuskripts und ihre hilfreichen, weiterführenden Kommentare danken.

# Inhaltsverzeichnis

|                                                          | Seite |
|----------------------------------------------------------|-------|
| 1. Einleitung.....                                       | 1     |
| 2. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen.....            | 4     |
| 2.1 Institutionstheorie .....                            | 4     |
| 2.2 Wettbewerbsstrategie .....                           | 6     |
| 3. Empirische Ergebnisse.....                            | 8     |
| 3.1 Entstehung des Biomarktes (70er und 80er Jahre)..... | 10    |
| 3.2 Entwicklung des Biomarktes (90er Jahre) .....        | 17    |
| 4. Zusammenfassung und Ausblick .....                    | 28    |
| Literatur .....                                          | 32    |

## 1. Einleitung

In den 90er Jahren verzeichnet der biologische Landbau in ganz Westeuropa einen beträchtlichen Aufschwung (vgl. Lamkin 1998: 2). Neben Österreich, Schweden und Dänemark ist die Schweiz eines der führenden Länder in diesem Bereich (vgl. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft 1997: 35). 1997 wurden knapp 7% der Anbaufläche in der Schweiz nach den Richtlinien des biologischen Landbaus bewirtschaftet (vgl. Bundesamt für Landwirtschaft 1998: 29). In Zukunft rechnet man mit einem weiteren Wachstum. Der Aktionsplan "Umwelt und Gesundheit" des Bundesamtes für Gesundheit und des Bundesamtes für Umwelt, Wald und Landschaft sieht vor, dass bis zum Jahr 2007 die gesamte landwirtschaftlich genutzte Fläche in der Schweiz nach den Prinzipien des biologischen Landbaus und der integrierten Produktion bewirtschaftet werden; der Anteil des biologischen Landbaus soll demnach über 30% betragen (vgl. Bundesamt für Gesundheit & Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft 1997: 10). Damit treten Bioprodukte endgültig aus der Nische heraus. Die sog. „Öko-Nische“ kennzeichnet eine Marktsituation, in der die Verbreitung ökologischer Konsummuster kaum ausgeprägt und die Nachfrage nach ökologischen Produktvarianten begrenzt ist (< 5% Marktanteil). Die ökologischen Produktvarianten vor allem über „alternative“ Distributionsformen wie bspw. Reform- und Bioläden vertrieben, die keinen bedeutenden Marktanteil besitzen, oder als Randangebote im Sortiment des herkömmlichen Handels geführt (vgl. Belz et al. 1997: 9 zur Definition der Öko-Nische).

Wie kann man den "Bio-Boom" der 90er Jahre erklären? Wo liegen die Ursprünge dieser Entwicklung? Welche gesellschaftlichen und politischen Veränderungen sind diesen marktlichen vorausgegangen? Inwiefern hat sich ein "Paradigmawechsel" in der Lebensmittelbranche vollzogen? Um diese **Fragen** zu beantworten, wird eine wirtschaftshistorische Analyse der Schweizer Lebensmittelbranche vor dem Hintergrund der Institutions- und Wettbewerbstheorien

vorgenommen. Dabei wird folgende **Vorgehensweise** gewählt: Zunächst werden die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen dargestellt, die in Institutions- und Wettbewerbstheorien bestehen (Kapitel 2). Die Institutionstheorie, welche in der anglo-amerikanischen Literatur grosse Aufmerksamkeit erfahren hat, eignet sich im besonderen Masse, um die Entstehung und die Entwicklung des biologischen Landbaus zu beschreiben und zu erklären. Um auch die wettbewerbsstrategischen Implikationen aufzuzeigen, wird auf das Instrument der Branchenstrukturanalyse zurückgegriffen. Im Hauptteil werden die empirischen Ergebnisse der Untersuchung dargestellt (Kapitel 3). Aus institutionstheoretischer Perspektive kann man ebenso wie aus wettbewerbsstrategischer Perspektive zwei Phasen unterscheiden: 1. Entstehung des biologischen Landbaus (70er und 80er Jahre) und 2. Entwicklung des biologischen Landbaus (90er Jahre). Abschliessend erfolgt eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und ein Ausblick (Kapitel 4).

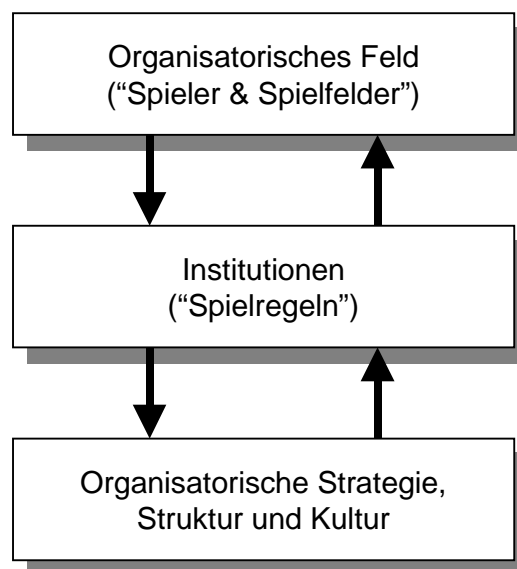
Berücksichtigt man, dass die Anbauweise ein ökologisches Kernproblem in der Lebensmittelbranche darstellt (vgl. Belz 1995: 51-52), dann handelt es sich dabei um eine wichtige Entwicklung. Je grösser die Anteile von Bioprodukten am gesamten Markt, desto grösser sind die ökologischen Entlastungspotentiale in der Landwirtschaft. Dieser Trend ist in zweierlei Hinsicht zu relativieren: Wenn vom "Bio-Boom" gesprochen wird, dann ist damit vor allem die inländische Produktion in der Schweiz gemeint. Dabei ist zu bedenken, dass ca. 40% der Lebensmittel, die in der Schweiz konsumiert werden, aus dem Ausland stammen (vgl. Schweizerischer Bundesrat 1992: 41). Die importierten Lebensmittel sind fast ausschliesslich aus konventioneller Landwirtschaft. Dementsprechend sinkt der Anteil der Bioprodukte am gesamten Lebensmittelmarkt. Offen bleibt auch die Frage, inwiefern der ökologisch entlastende Trend zu Bioprodukten durch andere ökologisch belastende Trends konterkariert wird. Zu den ökologisch belastenden Trends gehören bspw. die Liberalisierung der weltweiten Agrar- und Lebensmittelmärkte aufgrund der GATT-Vereinbarungen und die damit einher-

gehende Internationalisierung der Lebensmitteltransporte (vgl. Belz 1995: 66-72  
zu den ökologisch be- und entlastenden Trends in der Lebensmittelbranche)

## 2. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen

### 2.1 Institutionstheorie

Die Institutionstheorie, die eine prominente Stellung in der anglo-amerikanischen Literatur einnimmt, betrachtet Organisationen als offene, soziale Systeme. Insofern kann man die Institutionstheorie als Erweiterung und Fortführung der Systemtheorie verstehen, die im Laufe der 70er Jahre Einzug in die Betriebswirtschafts- und Managementlehre gehalten hat (vgl. Scott 1995: XIV). Drei zentrale Elemente der Institutionstheorie sind: (1) das organisatorische Feld, (2) Institutionen und (3) organisatorische Strategie, Struktur sowie Kultur, die in gegenseitiger Wechselbeziehung zueinander stehen (vgl. Abb. 1).



**Abb. 1: Drei zentrale Elemente der Institutionstheorie**

Quelle: eigene Darstellung basierend auf den Arbeiten  
von Scott 1995 und Hoffman 1997

Das **organisatorische Feld** besteht aus verschiedenen Anspruchsgruppen, die in Beziehung zueinander stehen und Einfluss auf die Unternehmung ausüben (vgl. hierzu und den folgenden Ausführungen Scott 1995 sowie Hoffman 1997: 30-41). Zu den Anspruchsgruppen zählen neben den Kunden, Wettbewerbern,

Mitarbeitern, Lieferanten bspw. auch Behörden, Verbände, Umweltschutz- und Konsumentenorganisationen (vgl. Freeman 1984 und Janisch 1992 zum Anspruchsgruppenkonzept). Die Vielzahl der Anspruchsgruppen und deren unterschiedliche Ansprüche weisen darauf hin, dass sich Unternehmen in "multiplen organisatorischen Feldern" bewegen, wobei jedes seinen eigenen Regeln gehorcht, die teilweise auch widersprüchlich zueinander sind. Um die Komplexität zu reduzieren und um den verschiedenen organisatorischen Feldern gerecht zu werden, gibt es spezialisierte Unternehmenseinheiten bzw. -funktionen, die mit den jeweiligen Anspruchsgruppen interagieren: So richtet sich die Personalabteilung an die aktuellen und potentiellen Mitarbeiter; der Einkauf setzt sich mit den Lieferanten auseinander; das Marketing versucht, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen; die PR-Abteilung beschäftigt sich mit der Öffentlichkeit usw. Die anspruchsvolle Aufgabe des Top-Managements ist es, diese verschiedenen Unternehmensfelder und -funktionen in Einklang zu bringen (vgl. Hoffman 1997: 34).

Betrachtet man die Anspruchsgruppen als die "Spieler", die Einfluss auf Unternehmen ausüben, dann kennzeichnen **Institutionen** die "Spielregeln" zwischen Anspruchsgruppen und Unternehmen (vgl. zu dieser Unterscheidung auch Halme 1997: 101). Institutionen leiten das Verhalten der Akteure innerhalb des organisatorischen Feldes. Nach dem Grad des Bewusstseins bzw. des Unbewusstseins kann man drei verschiedene Arten von Institutionen unterscheiden: regulative, normative und kognitive (vgl. Scott 1995: 52). Regulative Institutionen beruhen auf politischen Regulierungen und können auf dem Weg von Gesetzen und Verordnungen durchgesetzt werden. Normative Institutionen beinhalten Werthaltungen und Erwartungen, die auf bestimmten moralischen Vorstellungen und Konventionen beruhen. Kognitive Institutionen bezeichnen Interpretationsschemata, die unsere Vorstellungen von der Welt prägen. Interpretationsschemata sind Grundannahmen, die unser Denken und Handeln in hohem Masse beeinflussen und die dem Bewusstsein der Akteure nicht direkt zugänglich sind (vgl. hierzu auch Giddens 1988: 55).

Das Umfeld und die Unternehmung stehen in einer gegenseitigen Wechselbeziehung: Einerseits beeinflusst das Umfeld die Unternehmung, andererseits hat die Unternehmung aber auch Einfluss auf das Umfeld. In der Institutionstheorie wird vor allem die Anpassung von Unternehmen an die sich verändernden organisatorischen Felder und Institutionen betrachtet. Die Anpassungen an das Umfeld drücken sich in der **organisatorischen Strategie, Struktur und Kultur** aus. Unternehmen, die sich in ein- und denselben organisatorischen Felder bewegen, entwickeln im Laufe der Zeit ähnliche Strategien, Strukturen und Kulturen. In einem "Klassiker" der Institutionstheorie unterscheiden DiMaggio und Powell drei Mechanismen, die zur Gleichförmigkeit von Strategien, Strukturen und Kulturen führen: Zwang, Normen und Mimesis (vgl. DiMaggio & Powell 1983: 150-154). Beispiele für Zwang ("coercive pressure") sind politische Regulierungen, öffentlicher Protest, politisches Lobbying und direkte Verhandlungen. Normen ("normative pressures") werden bspw. wirksam durch kodifizierte Berufsstandards, Faustregeln und standardisierte Praktiken. Mimesis ("mimetic processes") meint, dass sich Unternehmen vielfach an anderen Unternehmen orientieren, die als besonders erfolgreich angesehen werden. Eine solche Vorgehensweise liegt auch dem „Benchmarking“ zugrunde, bei welchem ein Vergleich anhand von ausgewählten Kennzahlen innerhalb der eigenen Unternehmung, mit direkten Konkurrenten oder mit Unternehmen aus anderen Branchen angestrebt wird (vgl. bspw. Camp 1989 und Leibfried & McNair 1993). Die Orientierung an „best practices“ konkurrierender Unternehmen führt zur Nachahmung und zur Isomorphie innerhalb einer Branche.

## **2.2 Wettbewerbsstrategie**

In der Wettbewerbstheorie besteht eine Kluft zwischen der volkswirtschaftlich ausgerichteten Industrieökonomik und der betriebswirtschaftlichen ausgerichteten strategischen Managementlehre. Die Industrieökonomik betrachtet Unternehmen als "Gefangene" einer Branche; das Verhalten und die Ergebnisse von Unternehmen werden massgeblich durch die Branchenstruktur determiniert (= Determinismus). Im Gegensatz dazu geht die strategische Managementlehre davon aus,

dass Unternehmen ein grosses Mass an Wahlfreiheit besitzen; sie können die Wettbewerbs- und Unternehmensstrategien weitgehend selber bestimmen, unabhängig von den Branchenstrukturen, in denen sie eingebunden sind (= Voluntarismus). In seinen Arbeiten zu Wettbewerbsstrategien und -vorteilen beschreibt Porter einen Mittelweg zwischen Industrieökonomik und strategischer Managementlehre: Einerseits erkennt er an, dass Unternehmen in Branchenstrukturen eingebunden sind, die das Verhalten und die Ergebnisse beeinflussen; andererseits geht er aber auch davon aus, dass Unternehmen Wettbewerbsstrategien in gewisser Weise frei wählen und die Branchenstrukturen mit beeinflussen können.

Zentral für die Arbeiten von Porter zu Wettbewerbsstrategien ist das Instrument der **Branchenstrukturanalyse**. Demnach kann man fünf zentrale Triebkräfte unterscheiden, die den Branchenwettbewerb massgeblich beeinflussen: Verhandlungsmacht der Abnehmer, Rivalität unter den bestehenden Unternehmen, Bedrohung durch neue Konkurrenten, Verhandlungsstärke der Lieferanten und Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste (vgl. dazu näher Porter 1988: 25-61). Im Zusammenhang mit der vorliegenden Studie ist wichtig zu erwähnen, dass die fünf Wettbewerbskräfte nicht nur für ganze Branchen gelten, sondern auch auf die Ebene von Subbranchen und sogar auf einzelne Marktsegmente übertragen werden können.

Je nach **Branchensituation** sind die Wettbewerbskräfte sehr unterschiedlich ausgeprägt. Nach Massgabe der Branchenkonzentration, dem Reifegrad der Branche und dem Ausmass des internationalen Wettbewerbs kann man fünf Branchensituationen identifizieren: zersplitterte, junge, reife, schrumpfende und weltweite Branchen (vgl. Porter 1988: 257-372). Für den vorliegenden Beitrag sind die ersten beiden Branchentypen von besonderem Interesse. **Zersplitterte Branchen** sind durch eine Vielzahl von kleinen Unternehmen gekennzeichnet, die weder signifikante Marktanteile besitzen noch das Branchenergebnis massgeblich beeinflussen können. Eine Branche, eine Subbranche oder ein Marktsegment kann

u.a. deswegen zersplittert sein, weil sie neu ist und weil es noch keine Unternehmen gibt, die ausreichende Mittel oder Fähigkeiten aufgebaut haben, um einen signifikanten Marktanteil zu erobern (vgl. Porter 1988: 255). **Junge Branchen** sind neu- oder wiederformierte Branchen, die aus neuen Konsumentenbedürfnissen, Verschiebungen der relativen Kosten oder technologischen Innovationen resultieren (vgl. Porter 1988: 272). Junge Branchen sind dadurch gekennzeichnet, dass es noch keine anerkannten Wettbewerbsgrundlagen und Spielregeln gibt. Wesentliche strukturelle Merkmale einer jungen Branchen sind: strategische Unsicherheit; technologische Unsicherheit; anfänglich hohe Kosten, aber steiler Kostenrückgang; Erstkäufer; und Subventionen (vgl. Porter 1988: 275-278). Die Unfähigkeit, Rohstoffe zu beschaffen, die fehlende Standardisierung von Produkten und Technologien, die Verwirrung der Kunden, die staatliche Anerkennung und die hohen Kosten stehen der Entwicklung einer jungen Branchen entgegen (vgl. Porter 1988: 280-285). Können diese überwunden werden, dann zeichnet sich der Weg von Nischen zu Massenmärkten ab. Auf diese Entwicklung wird im folgenden Kapitel eingegangen.

### **3. Empirische Ergebnisse**

Die Beobachtungen, die in den folgenden Ausführungen vor dem Hintergrund der Institutions- und Wettbewerbstheorien interpretiert werden, beruhen auf einer Reihe von Untersuchungen, die am Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG) im Zeitraum von 1993-1998 in der Lebensmittelbranche durchgeführt worden sind:

- In diesem Zusammenhang ist zunächst eine breit angelegte qualitative Studie zu "Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit in der Lebensmittelbranche" zu nennen, die 1995 abgeschlossen worden ist und die neben einer ausführlichen Branchenstrukturanalyse auch drei vertiefende Unternehmensfallstudien enthält (vgl. Belz 1995). Im Rahmen dieser Studie wurden über 50 halbstrukturierte, offene Interviews mit Branchen- und Unternehmensvertretern geführt. Die

Einstiegsfrage in den Interviews mit den Branchenvertretern lautete: "Wie hat sich die Ökologie in der Lebensmittelbranche entwickelt? Welches waren ihrer Meinung nach die zentralen Ereignisse und Entwicklungen?" Standen auf der Branchenebene die zentralen ökologischen Belastungen und Ansprüche im Vordergrund (= organisatorisches Feld), so wurden in den Fallstudien die Strategien und Massnahmen der Unternehmen als Antwort auf die ökologische Herausforderung untersucht (= organisatorische Strategien und Strukturen). Institutionen als Spielregeln des (Öko-) Wettbewerbs fanden dabei keine explizite Berücksichtigung.

- In Ergänzung zur qualitativen Studie ist eine breite repräsentative Umfrage zum Thema "Ökologische Betroffenheit von Unternehmen in der Lebensmittelindustrie" durchgeführt worden. Diese gibt die Wahrnehmung des organisatorischen Feldes durch die Unternehmensvertreter wieder. Nach Massgabe der wahrgenommenen Betroffenheit durch ökologische Anspruchsgruppen kann man in der Lebensmittelindustrie drei Gruppen unterscheiden: "ökologisch Nichtbetroffene", "ökologisch Markt-betroffene" und "ökologisch Gesellschaftsbetroffene" (vgl. dazu näher Dyllick & Belz 1995).
- Seit 1996 ist ein Forschungsprojekt im Gange, welches sich mit der Entwicklung "Von der Öko-Nische zum ökologischen Massenmarkt im Bedürfnisfeld Ernährung" beschäftigt (vgl. Belz et al. 1997) und welches in das Integrierte Projekt „Nachhaltige Schweiz im internationalen Kontext: Entwicklung von Visionen, Strategien und Instrumenten am Beispiel des Bedürfnisfeldes Ernährung“ eingebunden ist (vgl. Minsch & Mogalle 1998). Aufgrund der hohen Konzentration und der damit verbundenen Nachfragemacht fungiert der Handel als „ökologischer Gatekeeper“ in der Lebensmittelkette. Wie sich in der Schweiz zeigt, übt der Handel massgebliche Impulse für die Ökologisierung der vor- und nachgelagerten Stufen aus: Durch die Aufnahme von Bioprodukten in das Sortiment begünstigt der Handel die Umstellung von konventioneller Landwirtschaft auf biologischen Landbau; und durch die Hervorhebung der Bioprodukte in der Werbung und am Point of Sale beeinflusst er das Nachfrageverhalten (vgl. Belz & Villiger 1997).

- Mit Unterstützung der oikos-Stiftung sind 1997 zwei Zukunftswerkstätten in der Lebensmittelbranche durchgeführt worden, die ökologische Veränderungsprozesse initiieren sollen. Dabei ging es insbesondere auch um die Veränderung von Interpretationsschemata und Normen, die wichtige institutionelle Mechanismen darstellen (vgl. Schneidewind, Hummel & Belz 1997 zur Konzeption der sog. "COSY-Workshops"; vgl. Belz 1998 zu den Ergebnissen der Zukunftswerkstätten in der Lebensmittelbranche). Insofern kann man sagen, dass das IWÖ-HSG auch ein Teil des organisatorischen Feldes ist, das versucht, die Institutionen mit zu beeinflussen.

Im Hauptteil des vorliegenden Beitrags wird insbesondere auf die Veränderung der **Institutionen** ("Spielregeln") und der **Wettbewerbsstrategien** abgehoben, da die Veränderung des organisatorischen Feldes und der organisatorischen Strategien sowie Massnahmen bereits Gegenstand einer anderen Arbeit gewesen sind (vgl. Belz 1995). Im Hinblick auf die institutionellen Veränderungen, die einen wichtigen Einfluss auf den Wettbewerb im schweizerischen Lebensmittelbereich haben, kann man zwei Phasen unterscheiden: Die erste Phase beschäftigt sich mit der Entstehung des Biomarktes; die zweite Phase befasst sich mit der Ausbreitung der Produkte aus dem biologischen Landbau. Während die erste Phase weitgehend abgeschlossen ist, ist die zweite Phase noch in vollem Gange.

### **3.1 Entstehung des Biomarktes (70er und 80er Jahre)**

Die Entstehung des Biomarktes, die sich in den 70er und 80er Jahren abspielte, kann man aus institutionstheoretischer und wettbewerbsstrategischer Perspektive interpretieren.

#### **Institutionstheoretische Betrachtung**

Aus institutionstheoretischer Sicht ist die Entstehung des Biomarktes mit einem neuen Paradigma gleichzusetzen, welches diametral entgegengesetzt zum alten

Paradigma steht (vgl. Abb. 2). Das **alte Paradigma** der Landwirtschaft, welches durch die offizielle Agrar- und Landwirtschaftspolitik, die grosse Mehrheit der Bauern und den Schweizerischen Bauernverband vertreten wird, ist durch den Glauben an technischen Fortschritt und ökonomisches Wachstum geprägt (= kognitive Institutionen). Der Einsatz von Technik und Chemie in der Landwirtschaft führte zu grossen Produktivitätssteigerungen, welche die Versorgung der Schweizer Bevölkerung mit gesunden und qualitativ hochstehenden Nahrungsmitteln sicherstellt. Der (übermässige) Gebrauch von chemisch-synthetischen Dünge- und Pflanzenschutzmitteln waren in jener Zeit eher die Regel als die Ausnahme. Unter den Bauern galt der Gebrauch an Agrochemikalien als "gute Praxis" (= normative Institutionen), die von der offiziellen Agrarpolitik nicht nur gebilligt, sondern teilweise auch (unbewusst) gefördert wurde. Die Sicherstellung der Eigenversorgung als vorrangiges Ziel der Landwirtschaft prägte die Schweizer Agrarpolitik in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg (vgl. Schweizerischer Bundesrat 1992: 284). Überspitzt ausgedrückt, könnte man sagen, dass die Erreichung dieses Zieles eine Frage der nationalen Sicherheit war. Um dieses Ziel zu erreichen, schien kein finanzielles Mittel gross genug. Dadurch liessen sich die Subventionen rechtfertigen, die sich unter dem Druck der "Agrarlobby" kontinuierlich erhöhten und bis Ende der 80er Jahre dreistellige Millionensummen erreichten (= regulative Institutionen). Die staatlichen Einkommenssubventionen, die garantierten Mindestpreise und die Produktivitätssteigerungen durch den Einsatz von chemisch-synthetischen Dünge- und Pflanzenschutzmitteln führten zur Überproduktion von Nahrungsmitteln. In dieser Zeit wurde auf "Teufel komm raus produziert", wie es Urs Schneider vom Milchverband Basel in einem Interview formulierte (vgl. Schneider 1992). Mitte der 60er Jahre informierte das Konsumentinnenforum Schweiz über "Spritzen und Düngen in der Landwirtschaft". Wie Margrit Krüger, ehemalige Präsidentin des Konsumentinnenforums Schweiz, zu berichten weiss, handelte es sich dabei um ein "Tabuthema", welches auf erhebliche Widerstände bei den Bauern und in der Politik stiess (vgl. Krüger 1992).

| <b>Institutionen</b>     | <b>Altes Paradigma</b>                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Neues Paradigma</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kognitive Institutionen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungebrochener Glaube an Technik und Wachstum</li> <li>• Land“wirtschaft” als Fortführung der industriellen Produktion</li> <li>• Orientierung an der Wirtschaft und wirtschaftlichen Prinzipien (Ertragssteigerung)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweifel an Technik und Wachstum</li> <li>• ”biologischer Landbau” unabhängig von industrieller Produktion</li> <li>• Orientierung an der Natur und natürlichen Prinzipien (Kreisläufe, Erhaltung der Bodenfruchtbarkeit etc.)</li> </ul> |
| Normative Institutionen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (übermässiger) Gebrauch an chemisch-synthetischen Dünge- und Pflanzenschutzmitteln als ”gute” Praxis</li> </ul>                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwendung von Hofdünger und natürlichen Pflanzenschutzmitteln als “gute” Praxis</li> <li>• “Knospe” als zentrale Label des biologischen Landbaus</li> </ul>                                                                             |
| Regulative Institutionen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Subventionen für konventionelle Landwirtschaft seitens des Bundes</li> <li>• grosser Einfluss des Schweizerischen Bauernverbands auf die (Agrar-) Politik</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine finanzielle Unterstützung für biologischen Landbau seitens des Bundes</li> <li>• Biobauern längste Zeit ohne Interessensvertretung<br/>geringer Einfluss vom FIBL und VSBLO auf die (Agrar-) Politik</li> </ul>                    |

**Abb. 2: Zwei alternative Paradigmen  
in der schweizerischen Landwirtschaft**

Quelle: Eigene Darstellung

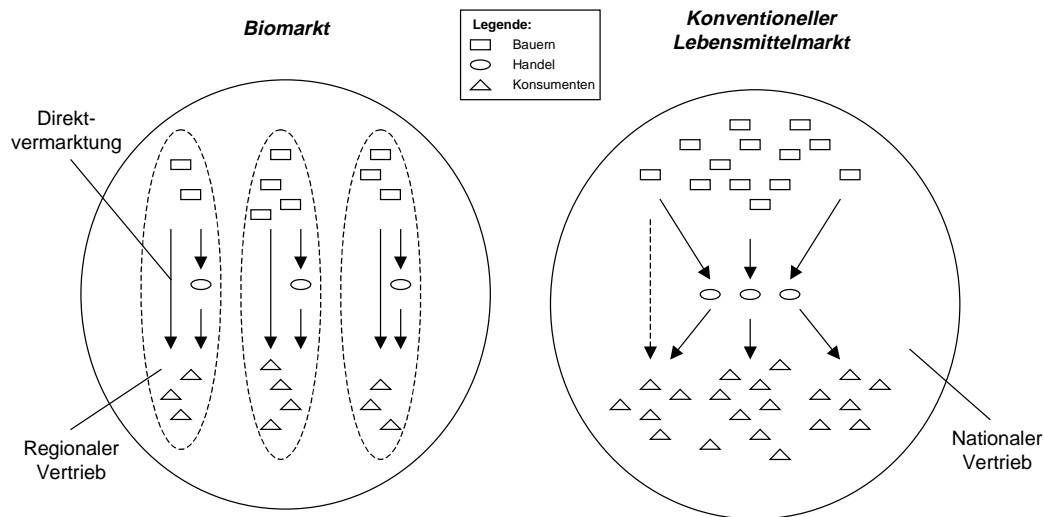
Entgegen dem damaligen Trend der Zeit entstand ein zweites "alternatives" Paradigma, welches Zweifel an der Nachhaltigkeit des eingeschlagenen Weges hegte. Ein wichtiges Merkmal des **neuen Paradigmas** ist ein ganzheitliches Weltbild (= kognitive Institutionen), welches sich an der Natur ausrichtet und den Menschen lediglich als einen Teil der Natur betrachtet (vgl. bspw. Capra 1987 als prominenter Vertreter eines solchen Weltbildes). Diese holistische Betrachtungsweise steht im Gegensatz zum reduktionistischen Weltbild, welches sich vorrangig an Technik und Ökonomie orientiert. Sie drückt sich in alternativen Lebensstilen und neuen Formen des Zusammenlebens aus, die in den 70er Jahren aufkamen. In dieser Zeit sind einige Aussteiger auf das Land gezogen, um ihre Ideale von einer "heilen Welt" zu verwirklichen. Der biologische Landbau, der bereits in den 20er und 30er Jahren von dem Anthroposophen Rudolf Steiner ins Leben gerufen worden ist, kam diesen Vorstellungen am nächsten.

Im Jahr 1974 wurde das Forschungsinstitut für biologischen Landbau von Biobauern, Wissenschaftlern und Politikern gegründet. Vorrangiges Ziel des Forschungsinstituts ist die Förderung des biologischen Landbaus. In den Folgejahren erarbeitete das Forschungsinstitut Rahmenrichtlinien für den Anbau und die Verarbeitung von Bioprodukten (= normative Institutionen). Im Jahr 1980 kam es zur Gründung der Vereinigung schweizerischer biologischer Landbauorganisationen (VSBLO, heute: Bio Suisse), welche die Interessen der Biobauern vertritt und die "**Knospe**" als Bio-Label zu Vermarktungszwecken an Produzenten vergibt (auf die zentrale Bedeutung der Knospe wird in Kapitel 3.2 näher eingegangen).

### **Wettbewerbsstrategische Betrachtung**

Betrachtet man den Biomarkt und den konventionellen Lebensmittelmarkt aus einer wettbewerbsstrategischen Perspektive, so handelt es sich um zwei unterschiedliche Branchensituationen, die scheinbar voneinander losgelöst sind: Während der Biomarkt die Charakteristika einer zersplitterten Branche aufweist,

ähnelt der konventionelle Lebensmittelmarkt eher einer reifen Branche. Im vorliegenden Beitrag wird die These vertreten, dass der Biomarkt ursprünglich eine autonome Subbranche mit eigenen Spielern und eigenen Spielregeln ausserhalb der konventionellen Lebensmittelbranche gewesen ist (vgl. Abb. 3).



**Abb. 3: Biomarkt und konventioneller Lebensmittelmarkt**

Quelle: Eigene Darstellung

Der naturnahe Anbau, den die Biobauern betreiben, diente zunächst der Selbstversorgung der eigenen Familie. Darüber hinaus spielte in den 70er und 80er Jahren die Direktvermarktung für die Biobauern eine grosse Rolle. Verschiedene Formen der Direktvermarktung sind der Verkauf ab Hof, der Verkauf auf dem Wochenmarkt oder die Zustellung durch einen Lieferservice. Diese Formen der Vermarktung haben den Vorteil, dass ein direkter, persönlicher Kontakt zwischen dem Produzenten und dem Konsumenten zustandekommt. Gerade bei neuen und in hohem Masse erklärungsbedürftigen Produkten ist dies ausserordentlich wichtig, um das Vertrauen der Konsumenten zu gewinnen und Glaubwürdigkeit zu erlangen.

Aus informationsökonomischer Perspektive handelt es sich bei der Anbauweise um eine sog. "Vertrauenseigenschaft", die der Kunde beim Kauf nicht erkennen kann (vgl. Kaas 1992: 478-479; vgl. Hüser & Mühlenkamp 1992: 150). Selbst wenn der Kunde dem Biobauern einen Besuch abstattet und die Produkte direkt ab Hof einkauft, kann er nicht sicher sein, dass der Biobauer keine chemisch-synthetischen Dünge- und Pflanzenschutzmittel einsetzt. Der Kunde kommt nicht umhin, dem Biobauern bzw. der VSLBO Vertrauen zu schenken, welche die Bauern kontrolliert und zertifiziert. Durch die Vergabe der "Knospe" als Label des biologischen Landbaus wird die Vertrauenseigenschaft in eine "Quasi-Sucheigenschaft" überführt (vgl. Hüser 1993: 277). Ausschlaggebend für die Wirksamkeit eines Öko-Labels ist die Glaubwürdigkeit und der Bekanntheitsgrad. Gemäss Aussagen der Interviewpartner geniesst das Knospenlabel ein hohes Mass an Glaubwürdigkeit; problematisch erweist sich jedoch der geringe Bekanntheitsgrad der Knospe Ende der 80er Jahre (vgl. zu dieser Einschätzung bspw. Niggli 1992 und Hiltwein 1993 als wichtige Vertreter des biologischen Landbaus). Längste Zeit war die Knospe aufgrund der geringen Verbreitung lediglich bei einer Minderheit von ökologisch sensibilisierten Konsumenten bekannt.

Neben der Direktvermarktung sind Bioläden, Dritte-Welt-Läden und Reformhäuser wichtige Distributionskanäle für die Biobauern, die Nähe und Vertrauen zu generieren vermögen. Viele dieser alternativen Geschäfte wirken "missionarisch", d.h. sie leisten grosse Aufklärungs- und Sensibilisierungsarbeit. Teilweise versuchen sie, den Kunden zu erziehen und zur Kritik anzuregen (vgl. Belz 1991: 31). Daher geniessen sie entweder grosse Sympathie oder sie stossen auf kategorische Ablehnung. An die beteiligten Marktpartner werden in diesem Bereich sehr hohe, oft "idealistische" Anforderungen gestellt (vgl. Belz 1991: 31). Die Kunden bezahlen in den alternativen Läden für die Bioprodukte sehr hohe Preise, die nicht selten 50-200% über den Preisen herkömmlicher Produkte liegen. Darüber hinaus müssen sie einen grösseren Einkaufsweg in Kauf nehmen, da die kleinen Läden aufgrund der hohen Mietpreise nicht im Stadtzentrum, sondern eher abseits von den Hauptgeschäftsstrassen liegen. Hinzu kommt, dass die Bioläden in

der Regel kein Vollsortiment führen, so dass der Einkauf in einem zweiten konventionellen Lebensmittelladen unumgänglich wird. Der Biohandel ist häufig genossenschaftlich organisiert und wird semi-professionell geführt. Die kleinen Mengen und die mangelnden Managementfähigkeiten verhindern das Ausnutzen von Betriebsgrösseneffekten. Die Biobauern der 70er und 80er Jahre sind die Pioniere der ersten Stunde, die einen höheren Arbeitsaufwand und teilweise niedrige Entlohnung in Kauf nehmen. Mit grossem Idealismus haben sie die Rahmenrichtlinien und damit die guten Praktiken des biologischen Landbaus entwickelt.

Eine nähere Betrachtung der Lebensmittelbranche im allgemeinen und des Lebensmittelhandels im besonderen zeigt, dass es sich um eine reife Branche handelt. Das langsamere Wachstum in den 70er und 80er Jahren führte in der Lebensmittelindustrie und im Lebensmittelhandel zu einem stärkeren horizontalen Wettbewerb auf nationaler Ebene. Im Gegensatz zum Biomarkt spielt der regionale Bezug und die Direktvermarktung im konventionellen Lebensmittelmarkt lediglich eine untergeordnete Rolle. Vom Verdrängungs- und Substitutionswettbewerb profitieren insbesondere jene Unternehmen, die Grösseneffekte erzielen und Kosten senken können. Im Lebensmittelhandel sind es die Grossverteiler Migros und Coop, die von der Strukturbereinigung profitieren und Marktanteile auf Kosten der unabhängigen Lebensmittel-detaillisten gewinnen (vgl. Ledermann 1996: 25 sowie Belz & Villiger 1997: 2-8).

In diesem Wettbewerbsumfeld spielt Ökologie bis Ende der 80er Jahre nur eine untergeordnete Rolle. Aufgrund einer Genossenschaftsinitiative startet die Migros im Jahr 1974 ihr M-Sano-Programm, welches dem Standard der integrierten Produktion entspricht. Um Pestizidrückstände in den Lebensmitteln zu vermeiden, ist ein massvoller Einsatz von chemisch-synthetischen Mitteln gemäss den Regeln der integrierten Produktion geboten. Der Schwerpunkt des M-Sano-Programmes liegt auf der Gesundheit (sano = gesund). Es wird versucht, Ökonomie und Ökologie in Einklang zu bringen. Zunächst beinhaltet das M-Sano-Programm

ausschliesslich Gemüseprodukte. Während der 80er Jahre baut die Migros das M-Sano-Programm sukzessive aus. Dies geschieht jedoch weniger aus wettbewerbsstrategischen Gründen, sondern vielmehr aus einer sozial-ökologischen Verantwortung heraus. Im vorliegenden Beitrag kann und soll nicht näher auf die integrierten Produktion eingegangen werden; es wäre jedoch eine interessante und fruchtbare Aufgabe, auch die Entstehung und Entwicklung der integrierten Produktion vor dem Hintergrund der Institutions- und Wettbewerbstheorien zu untersuchen.

Versucht man die Machtverhältnisse zwischen den Biobauern und den konventionellen Bauern bzw. zwischen dem Biohandel und dem herkömmlichen Lebensmittelhandel zu beschreiben, dann scheint selbst die Metapher vom „David“ und „Goliath“ unangemessen (vgl. Wüstenhagen 1998 zur Bedeutung von Davids und Goliaths im ökologischen Massenmarkt). Mitte der 80er Jahre gab es rund 200-300 Biobauern, die einen Umsatz von max. 20-30 Mio. CHF erzielten. Bei einem Umsatz von 36 Mrd. CHF des gesamten schweizerischen Lebensmittelmarktes entspricht dies einem Anteil von weniger als 0,1%. Angesichts dieser Zahlen scheint es eher angemessen, den Biomarkt mit einer „Mücke“ und den konventionellen Lebensmittelmarkt mit einem „Elefant“ zu vergleichen. Wer konnte erahnen, dass der Mückenschwarm die Elefantenherde reizen und zu einem Lauf mit grossem Trompetengetöse veranlassen würde?

### **3.2 Entwicklung des Biomarktes (90er Jahre)**

Die Ausbreitung der Produkte aus dem biologischen Landbau findet im Laufe der 90er Jahre statt. Diese Phase kann wiederum aus institutionstheoretischer und wettbewerbsstrategischer Perspektive betrachtet werden.

## Institutionstheoretische Betrachtung

Ein spürbarer Wandel in den Einstellungen der Konsumenten ist in der zweiten Hälfte der 80er Jahre festzustellen. In diese Zeit fallen zwei Umweltkatastrophen, die nicht nur in der Schweiz, sondern weltweit grosse Aufmerksamkeit erregten: 1986 ereignete sich im Atomkraftwerk von Tschernobyl ein folgenschwerer Unfall, der zum Austritt von radioaktiven Strahlen führte und verheerende Auswirkungen auf Mensch und Natur hatte. Im selben Jahr entfachte ein grosses Feuer in einer Lagerhalle des Chemieunternehmens Sandoz in Schweizerhalle, das zum Austritt von giftigen Gasen in die Luft und flüssigen Chemikalien in den Rhein führte. Insbesondere Umweltschutz- und Konsumentenorganisationen, aber auch die Medien machten darauf aufmerksam, dass die ausgetretenen Chemikalien für die Landwirtschaft bestimmt waren, was viele Konsumenten nachdenklich stimmte (vgl. Seiler 1992 zum Zusammenhang von Schweizerhalle und Landwirtschaft). In den Interviews haben fast alle Branchenvertreter auf die Bedeutung dieser zwei Ereignisse für einen "allgemeinen Paradigmawechsel" hingewiesen (vgl. bspw. Baer 1992, Francioni 1992, Schneider 1992, Seiler 1992 und Spichtig 1992). Zusätzlich wurde die öffentliche Diskussion über das Waldsterben genannt.

Empirische Untersuchungen des Instituts für Haushaltsanalysen zeigen, dass Mitte der 80er Jahre das Umweltbewusstsein der schweizerischen Bevölkerung sprunghaft ansteigt und Anfang der 90er Jahre seinen vorläufigen Höhepunkt erreicht (vgl. IHA-GfM 1995). Das stark angestiegene Umweltbewusstsein und die Bereitschaft, sich entsprechend zu verhalten, schufen den Nährboden für die Einführung von Bioprodukten im konventionellen Lebensmittelmarkt. So lancierte Toni Basel (Milchverband Basel) bereits im Jahr 1988 das erste Bio-Knospen-Joghurt in der Schweiz. Und im Jahr 1990 nahm die Baer Weichkäserei (heute: Baer AG) den Oeko-Tomme in ihr Sortiment auf (vgl. Belz 1995: 103-106). Sowohl das Bio-Joghurt des Milchverbands Basel als auch der Oeko-Tomme der Baer Weichkäserei wurden nicht nur über den Biohandel und den Fachhandel vertrieben, sondern auch beim konventionellen Lebensmittelhandel eingeführt

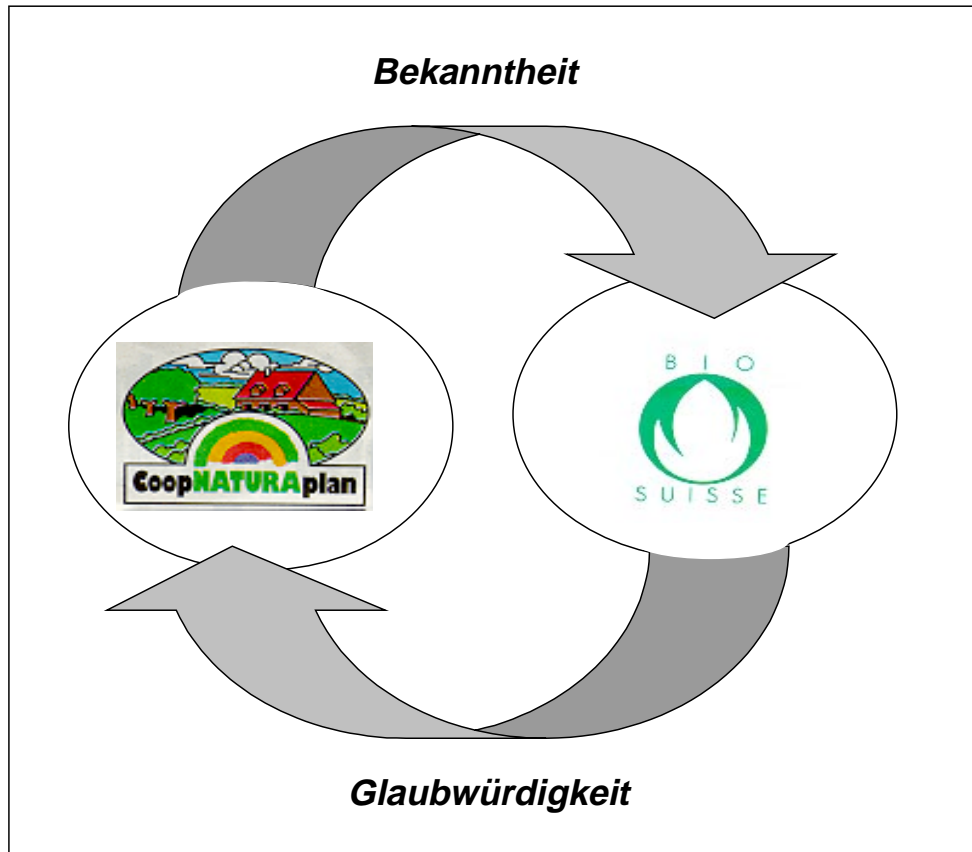
(Migros, Coop, unabhängiger Detailhandel). Die Einführung von Bioprodukten durch ein namhaftes Markenartikelunternehmen wie die Baer Weichkäserei, die in der ganzen Schweiz bekannt ist, hatte grossen Einfluss auf die Wahrnehmungsmuster der Konsumenten, der massgeblichen Entscheidungsträgern im Handel und in der Agrarpolitik (= kognitive Institutionen). In der Übergangsphase Ende der 80er Jahre und Anfang der 90er Jahre galten Bioprodukte als Nischenprodukte, die sich primär an die "Körnlpicker" richteten. Neben den Preisvorbehalten bestanden bei den "normalen" Konsumenten aus ideologischen Gründen grosse Bedenken, diese Produkte auszuprobieren. Ein weiteres Problem bestand darin, dass die "Knospe" als Label des biologischen Landbaus zwar grosse Glaubwürdigkeit bei einer kleinen Zahl kritischer Konsumenten genoss, bei der Mehrheit aber schlichtweg nicht bekannt war.

Offizielle Anerkennung seitens der schweizerischen Agrarpolitik erfährt der biologische Landbau erstmals im Jahr 1993. Gemäss Artikel 31b des neuen Landwirtschaftsgesetzes sieht der Bund sog. "ökologische Ausgleichszahlungen" für die integrierte Produktion und den biologischen Landbau vor (= regulative Institutionen). Im Vorfeld der Verhandlungen um das neue Landwirtschaftsgesetz, haben sich auch die beiden Grossverteiler für die ökologischen Ausgleichszahlungen ausgesprochen: Migros setzte sich vor allem für die integrierte Produktion ein, während sich Coop für den biologischen Landbau stark machte.

Die endgültige Entscheidung auf politischer Ebene veranlasste Coop im Frühjahr 1993, mit dem Coop Naturaplan Produkte aus biologischem Landbau und artgerechter Tierhaltung einzuführen. In der Pressekonferenz anlässlich der Einführung des Öko-Programms verkündete der Coop-Marketingleiter: "Mit dem Coop Naturaplan erfolgt keine Konzentration auf einige ausgefallene Randprodukte, sondern es ist die Einführung eines breiten Angebotes von Naturalleistungen in konsumstarken Märkten geplant." (Widmer 1993: 2). Mit dem Coop Naturaplan wird also keine Nischenmarktstrategie verfolgt, sondern starke

Positionen in wichtigen Sortimentsbereichen wie Milch, Brot und Gemüse angestrebt. Diese Massgabe hat zu einschneidenden Wahrnehmungsveränderungen bei den Mitarbeitern im Ein-/Verkauf und Marketing geführt (= kognitive Institutionen). Bis zum Jahr 1999 möchte Coop mit dem Coop Naturaplan einen Umsatz von 400 Mio. CHF erzielen, was einem Sortimentsanteil von 20-30% entspricht. Damit wird der biologische Landbau nach der Agrarpolitik auch vom konventionellen Lebensmittelhandel erstmals anerkannt. Neben der politischen erfährt der biologische Landbau zunehmend auch marktliche Anerkennung (vgl. hierzu auch Hiltwein 1993). Der **Biomarkt** wird nicht mehr als ein eigener Markt ausserhalb der konventionellen Distributionskanäle betrachtet, sondern vielmehr als ein **wichtiges Segment innerhalb des herkömmlichen Lebensmittelmarktes**. Dabei ist zu beachten, dass es sowohl auf der Seite der Biobauern als auch im Lebensmittelhandel zu Friktionen kommt: So spricht Katrin Hiltwein, die ehemalige Geschäftsführerin des VSBLO, im Jahr 1993 von grossen Spannungen zwischen den "Fundamentalisten" unter den Biobauern, die sich gegen eine Öffnung gegenüber dem Handel aussprechen, und den "Pragmatisten", die eine solche Öffnung für unumgänglich halten, wenn es zu einer Ausbreitung des biologischen Landbaus kommen soll (vgl. Hiltwein 1993).

Aus der Retrospektive kann man festhalten, dass die Einführung des Coop Naturaplan sowohl für Coop als auch die VSBLO ein "Glücksfall" war. Zwischen dem **Coop Naturaplan** als **ökologische Handelsmarke** und der **Knospe** als **unabhängiges Öko-Label** besteht eine positive Wechselwirkung (vgl. Abb. 4): Einerseits verhilft die Knospe den Coop Naturaplan zu der Glaubwürdigkeit, die notwendig ist, um im Biomarkt erfolgreich zu sein. Andererseits wird die Knospe durch die grosse Verbreitung des Coop Naturaplan als "das" Label des biologischen Landbaus in der Schweiz bekannt. Die hohe Bekanntheit des Coop Naturaplan und der Knospe wird durch repräsentative Untersuchungen bestätigt: Gemäss den neusten Ergebnissen kennen über 80% der Befragten das Coop Naturaplan-Label (vgl. Coop 1998: 11); die Knospe ist bei knapp 70% bekannt (vgl. VSBLO 1998).



**Abb. 4: Positive Wechselwirkungen zwischen der ökologischen Handelsmarke “Coop Naturaplan” und dem Bio-Label “Knospe”**

Die Verwendung des Coop Naturaplan in Kombination mit der Knospe dient mehreren Zwecken (vgl. allgemein zu Funktionen von Umweltmarken und -Labels auch Meffert & Kirchgeorg 1998: 303-305):

1. Profilierung gegenüber dem Endverbraucher und Differenzierung gegenüber der Konkurrenz: Die Anbauweise von Lebensmitteln ist beim Kauf nicht ersichtlich. Erst durch die entsprechenden Kennzeichnung und Auslobung kann der Kunde darauf aufmerksam gemacht werden.
2. Aufbau von Laden- und Markentreue sowie Erzielung einer absatzfördernden Wirkung: Durch die Einführung des Coop Naturaplan hat Coop erwiesenermaßen neue Kunden hinzugewonnen und bisherige Kunden stärker an Coop binden können. Die Mehrumsätze, welche Coop im Kerngeschäft während der

letzten Jahren erzielt hat, sind vor allem auf das Wachstum des Coop Naturaplan zurückzuführen (vgl. Coop 1997).

3. Schaffung eines preispolitischen Spielraums: Der Mehrwert in Form von Ökologie kann durch höhere Preise abgegolten werden. Wie eine empirische Untersuchung im schweizerischen Lebensmittelhandel zeigt, ist der preispolitische Spielraum in hohem Masse produktabhängig: Während die Aufpreise bei Bio-Milchprodukten lediglich 10-20% betragen, reichen sie bei Bio-Gemüse von 40-170% (vgl. dazu näher Rouhani 1998 und die Ausführungen im Rahmen der wettbewerbsstrategischen Betrachtung).

Die erste Reaktion der Migros auf die Lancierung des Coop Naturaplans war die Forcierung der M-Sano-Produkte aus der integrierten Produktion. Wie sich herausstellen sollte, eignete sich das M-Sano-Programm nur noch bedingt, um sich im (Öko-) Wettbewerb zu profilieren. Dafür lassen sich verschiedene Gründe nennen: Aus ökologischer Sicht unterliegt der biologische Landbau wesentliche strengeren Auflagen als die integrierte Produktion (= IP). Der konsequente Verzicht auf chemisch-synthetische Dünge- und Pflanzenschutzmittel seitens der Biobauern lässt sich einfacher gegenüber dem Endverbraucher kommunizieren als die Zwischenlösung der integrierten Produktion mit einem gemässigten Einsatz von Agrochemikalien. Hinzu kommt, dass die Biobauern durch eine unabhängige Institution kontrolliert und zertifiziert werden, was in hohem Masse zur Glaubwürdigkeit beiträgt. Dies ist beim M-Sano-Programm nicht der Fall, da die M-Sano-Bauern eigens durch die Migros und nicht von einem unabhängigen Institut kontrolliert werden.

Um eine Verwechslung von Bio- und IP-Produkten auszuschliessen und eine Irreführung der Konsumenten zu vermeiden, wurde im Herbst 1997 die "Verordnung über die biologische Landwirtschaft und die entsprechende Kennzeichnung der pflanzlichen Erzeugnisse" erlassen (= regulative Institution). Im Vorfeld der Bio-Verordnung gab es ausgiebige Diskussionen darüber, ob Bio-Produkte mit Öko-Produkten gleichzusetzen sind. Für diese Variante setzte sich

Coop zusammen mit dem VSBLO ein; Migros und der Schweizerische Bauernverband argumentierten hingegen, dass auch Produkte aus integrierter Produktion als Öko-Produkte anzusehen sind. Um die laufenden bilateralen Verhandlungen mit der Europäischen Union nicht zu gefährden und um den Export der schweizerischen Bioprodukte in das benachbarte Ausland zukünftig zu ermöglichen, entschied sich der Schweizerische Bundesrat letztlich für eine Anpassung an die europäischen Bestimmungen und damit für die erste, strengere Variante (Bio = Öko). Gemäss dieser Entscheidung und der neuen Bio-Verordnung kann Migros ihre M-Sano-Produkte, die dem Standard der integrierten Produktion entsprechen, nicht mehr als “Öko-Produkte” vermarkten. Dieses Beispiel zeigt, wie Unternehmen als “strukturpolitische Akteure” agieren können (vgl. Schneidewind 1998). Aus institutionstheoretischer Perspektive kann man sagen, dass Unternehmen wichtige Spieler sind, welche die Spielregeln mit beeinflussen (vgl. auch Hoffman 1997: 174).

Der offensichtliche Erfolg von Coop mit dem Naturaplan und die neue Bio-Verordnung zwang Migros dazu, ebenfalls ein Bio-Programm im Markt einzuführen, wenn sie nicht weitere Umsatz- und Marktanteile verlieren sowie einen Imageverlust erleiden wollte. 1996 führte Migros das M-Bio-Programm als zweite ökologische Handelsmarke neben M-Sano ein. Ebenso wie Coop bezieht Migros die Produkte auch aus kontrolliert biologischen Landbau; im Gegensatz zu Coop wirbt Migros allerdings nicht mit der Knospe, dem Bio-Label der VSBLO, was sich aus Gründen der Glaubwürdigkeit als problematisch erweist. 1997 baute die Migros das M-Bio-Programm systematisch aus, bevor sie 1998 die M-Bio-Produkte stärker in der Werbung und am Verkaufspunkt herausstellte.

Neben dem Coop Naturaplan existieren im schweizerischen Lebensmittelhandel zwei weitere ökologische Handelsmarken, die Produkte aus biologischem Landbau führen und die Knospe der VSBLO verwenden. Dabei handelt es sich um “Bio Domaine”, das seit 1995 u.a. von primo/visavis vertrieben wird, und “Natur Pur”, das 1997 von Spar eingeführt worden ist (vgl. dazu näher Belz & Villiger

1997: 25-30). Die Einführung dieser ökologischen Handelsmarken unter Verwendung der Knospe ist ein Ausdruck für die mimetischen Prozesse, die im Lebensmittelhandel stattfinden.

## **Wettbewerbsstrategische Betrachtung**

In den vorhergehenden Ausführungen wurde beschrieben, wie sich der Biomarkt als ein wichtiges Marktsegment innerhalb des konventionellen Lebensmittelmarktes etabliert hat. Ferner wurde dargestellt, inwiefern und warum die Bio-Programme und -strategien des Lebensmittelhandels eine gewisse Gleichförmigkeit aufweisen (= Isomorphismus). Eine vertiefende wettbewerbsstrategische Analyse steht damit allerdings noch aus und soll an dieser Stelle nachgeholt werden.

Aus wettbewerbsstrategischer Perspektive weist der Biomarkt einige typische Merkmale einer **jungen Branche** auf, die sich auch als Hindernisse für die Weiterentwicklung erweisen können: technologische und strategische Unsicherheit; Verwirrung der Kunden; fehlende Rohstoffe; hohe Rohstoffpreise; hohe Kosten; schwankende Produktqualität; und fehlende staatliche Anerkennung (vgl. dazu Porter 1988: 273-285).

Anfang der 90er Jahre bestand grosse Unsicherheit dahingehend, welcher "Technologie" man den Vorzug geben sollte und wie man diese strategisch im Markt positionieren und kommunizieren könnte. Für den Lebensmittelhandel als Schlüsselakteur in der Lebensmittelbranche stellten sich u.a. folgende Fragen: Soll man auf den biologischen Landbau oder die integrierte Produktion auf setzen? Sind die Produkte aus dem biologischen Landbau und/oder der integrierten Produktion im Hochpreis-Segment oder im mittleren Segment anzusiedeln? Wie sind die neuen Produkte zu kommunizieren? Welche Informationen benötigt der Konsument, um ihm glaubwürdig zu vermitteln, dass die Produkte tatsächlich aus biologischen Landbau oder integrierter Produktion stammen?

Während Migros vor allem auf die integrierte Produktion setzte, entschied sich Coop für den biologischen Landbau. Die unklare gesetzliche Situation, die vor dem Erlass der Bio-Verordnung im Jahr 1997 im Hinblick auf die Kennzeichnung von Bioprodukten herrschte, trug erheblich zur Verwirrung der Konsumenten bei. Die meisten Konsumenten sehen keinen grossen Unterschied zwischen integrierter Produktion und biologischem Landbau. In einer empirischen Untersuchung hat sich gezeigt, dass selbst die Verkäufer in den Filialen teilweise keine fundierte Auskunft geben können (vgl. Belz 1997a). Ebenso wie die offizielle Agrarpolitik subsumieren die Konsumenten integrierte Produktion und biologischen Landbau unter den Oberbegriff der ökologischen Landwirtschaft. Migros hat ihren Teil dazu beigetragen, indem sie M-Sano und M-Bio nebeneinander gestellt und in der Werbung pauschal als "Oeko-Programme" hervorgehoben hat. Selbst Coop hat anfänglich mangels besserer Alternativen Produkte aus integrierter Produktion in den Coop Naturaplan aufgenommen. Aufgrund der Kritik seitens der Konsumentenorganisationen und strategischer Überlegungen hat Coop diese Entscheidung bald korrigiert und mit dem **Coop Naturaplan** eine **klare Positionierung** angestrebt, die ausschliesslich auf Produkte aus **biologischen Landbau** und **kontrollierter Freilandhaltung** beruht. Um dies zu bestärken, haben Coop und VSBLO 1995 ein Partnerschaftsabkommen unterzeichnet, dass die gemeinsame, stete Entwicklung des Biomarktes zum Gegenstand hatte.

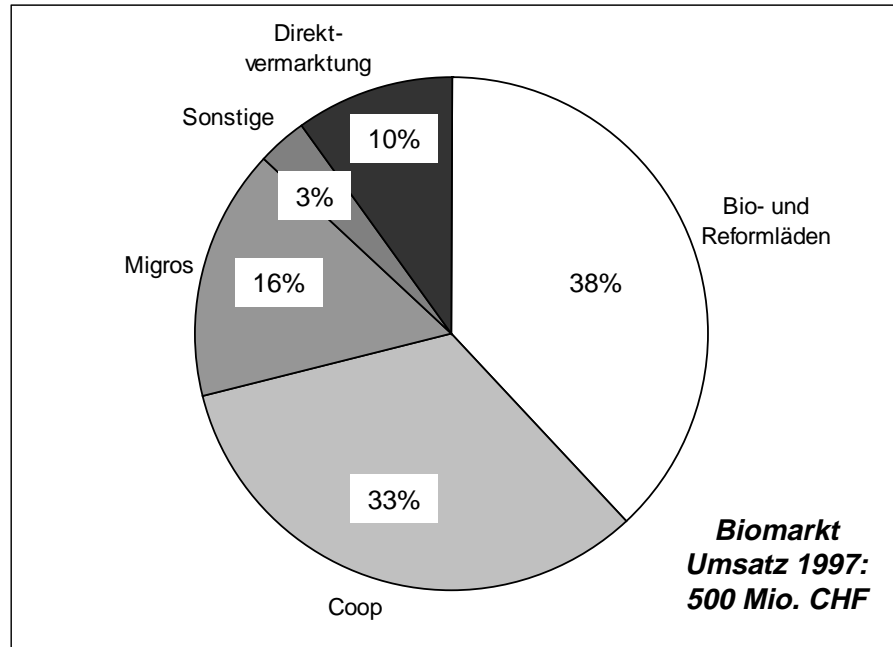
Ein zentrales Problem im Biomarkt ist die mangelnde Verfügbarkeit der Rohstoffe. Die Beschaffung, nicht der Absatz stellt den Engpassfaktor dar. Dies veranlasste Coop, eine Art "**Balanced Marketing**" zu betreiben: Mit grossen Anzeigen in den Tages- und Wochenzeitungen warb man 1995 um Bauern, die von integrierter Produktion auf biologischen Landbau umsteigen wollten (vgl. Belz 1997b: 88-89). In manchen Bereichen wie bspw. Fleisch aus kontrollierter Freilandhaltung besteht auch im Jahr 1998 ein erheblicher Nachfrageüberhang, d.h. die Nachfrage ist weitaus grösser als das Angebot. Die Grenzen des Wachstums von Bioprodukten sind heute noch nicht abzusehen. Können die hohen Kosten durch Grössen- und Lerneffekte reduziert werden, besteht die Möglichkeit,

die Preise für Bioprodukte weiter zu senken, was eine weitere Nachfrageausdehnung zur Folge hätte (vgl. Villiger 1998).

Bisher haben die Akteure im Biomarkt eher eine Abschöpfungsstrategie als eine Penetrationsstrategie verfolgt. Der alternative Biohandel verlangt sehr hohe Preise für Bioprodukte. Zur Stammkundschaft der Bioläden zählen vor allem wohlhabende, gut gebildete Konsumenten in städtischen Agglomerationsgebieten. **Durch das Eindringen der Grossverteiler in den Biomarkt sind die Preise gesunken.** In den Bioläden sind Aufpreise für Bioprodukte in Höhe von 50-200% gegenüber herkömmlichen Produkte durchaus üblich. Im Lebensmittelhandel hingegen sind die Preise für Bioprodukte tendenziell niedriger. Wie eine empirische Untersuchung im konventionellen Lebensmittelhandel aus dem Sommer 1998 zeigt, variieren die Preise in Abhängigkeit von den einzelnen Produktkategorien: Bei Bio-Milchprodukten wie bspw. Vollmilch, Butter, Käse und Joghurt betragen die Mehrpreise 10-20%; bei Bio-Broten sind es zwischen 15% und 30%; und bei Bio-Gemüse bewegen sich die Mehrpreise zwischen 40% und 170% (vgl. Rouhani 1998). Ausschlaggebend hierfür sind die höheren Kosten, die einerseits durch den arbeitsintensiveren und risikoreicheren Bio-Landbau entstehen, andererseits aber auch auf die kleinen Mengen bei der Herstellung, Transport und Verkauf zurückzuführen sind. Ferner ist die Preissensitivität der Endverbraucher zu berücksichtigen: Je ausgeprägter diese ist (Beispiel: Milchprodukte), desto schwieriger ist es, die Mehrkosten auf den Kunden abzuwälzen oder den preispolitischen Spielraum auszunutzen (vgl. Rouhani 1998: 38).

Im Jahr 1997 belief sich der Umsatz mit Bioprodukten auf ca. 500 Mio. CHF (vgl. VSBLO 1998). Dies bedeutet ein Wachstum von 35% gegenüber dem Vorjahr. Die Umsätze 1997 setzen sich wie folgt zusammen: Coop 170 Mio. CHF; Migros 85 Mio. CHF; sonstige wie Bio Domaine und Spar 15 Mio. CHF; Bio- und Reformläden 180 Mio. CHF; Direktvermarktung 50 Mio. CHF (vgl. Abb. 4). Damit wird über die Hälfte der Bio-Umsätze vom konventionellen

Lebensmittelhandel bestritten; gut ein Drittel wird nach wie vor von Bio- und Reformläden erzielt und ca. 10% der Bioprodukte werden direkt vertrieben.



**Abb. 5: Umsätze schweizerischer Biomarkt 1997**

Quelle: VSBLO 1998

Spielte der **konventionelle Lebensmittelhandel** während der 70er und 80er Jahre im Biomarkt keine Rolle, avancierte er in der zweiten Hälfte der 90er Jahre zum **wichtigsten Distributionskanal für Bioprodukte**. Daraus erwachsen **Chancen**, aber auch **Gefahren** für den biologischen Landbau. Einerseits wäre das grosse Wachstum, das der biologische Landbau während der letzten Jahre zu verzeichnen hatte, ohne den konventionellen Lebensmittelhandel nicht möglich gewesen. Andererseits besteht aber auch die Gefahr einer allzu grossen Abhängigkeit der Biobauern und des VSBLO von den beiden Grossverteilern Migros und Coop. Daher ist es richtig, dass man neue Distributionskanäle wie bspw. die Gastronomie für Bioprodukte erschliesst. Ein Meilenstein in diese Richtung dürfte die Zusammenarbeit des VSBLO mit dem SV-Service sein, die mit knapp 400 Filialen der grösste Anbieter in der Systemgastronomie ist (vgl. dazu näher Wüstenhagen 1997).

## 4. Zusammenfassung und Ausblick

Die wirtschaftshistorische Analyse hat dargelegt, dass der Biomarkt nicht unvermittelt in den 90er Jahren entstanden ist, sondern dass dieser Entwicklung Veränderungen des organisatorischen Feldes (“Spieler”) und der Institutionen (“Spielregeln”) vorausgegangen sind. Während der letzten 2-3 Jahrzehnte hat ein “allgemeiner Paradigmawechsel” stattgefunden, welcher gesellschaftliche, politische und marktliche Veränderungen mit sich brachte. In den 70er Jahren standen sich zwei diametral entgegengesetzte Paradigmen gegenüber: Das “alte” Paradigma, welches von der grossen Mehrheit vertreten wurde, sieht die Land“wirtschaft” als Fortsetzung der industriellen Produktion, die sich an wirtschaftlichen Zielen und ständigen Ertragssteigerungen orientiert. Das “neue” Paradigma, welches eine kleine Minderheit aktiv unterstützte, hegte Zweifel an Technik und Wachstum und sieht den “biologischen Landbau” unabhängig von der industriellen Produktion. Im Gegensatz zur konventionellen Landwirtschaft orientiert sich der biologische Landbau primär an natürlichen, nicht an wirtschaftlichen Prinzipien und respektiert “die Grenzen des Wachstums”. In den 90er Jahren kommt es zum Aufschwung des biologischen Landbaus und der Bioprodukte. Der Biomarkt ist nicht mehr als autonome (Sub-) Branche mit eigenen Spielern und Spielregeln anzusehen, sondern vielmehr als ein Teil des herkömmlichen Lebensmittelmarktes. Ungeachtet dieser Entwicklung sei allerdings vor einer allzu grossen “Bio-Euphorie” gewarnt. Selbst wenn heute ein Ende des Wachstum noch nicht absehbar ist, so wird doch unweigerlich der Übergang von der jungen zur reifen (Sub-) Branche kommen, die durch langsames Wachstum und einen stärkeren Wettbewerb um Marktanteile gekennzeichnet ist. Solange sich der alternative Biohandel nicht auf diesen verstärkten (Kosten-) Wettbewerb vorbereitet, ist zu befürchten, dass er unter erheblichen Druck gerät. Und auch die Biobauern laufen Gefahr, in allzu grosse Abhängigkeit der Grossverteiler zu geraten.

Ein weiterer Aspekt, der die Bio-Euphorie dämpft, ist die Tatsache, dass es neben dem Trend zum biologischen Landbau eine Reihe von anderen Trends gibt, die ökologisch belastend sind. Vor dem Hintergrund der bevorstehenden Liberalisierung der schweizerischen Agrar- und Lebensmittelmärkte ist zu erwarten, dass die Auslandsquote und damit das Transportaufkommen für Lebensmittel in den nächsten 10-15 Jahren steigen wird. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Gentechnologie im Lebensmittelbereich, die mit gesundheitlichen und ökologischen Risiken verbunden ist, die sich heute noch nicht mit Gewissheit absehen lassen. In den 70er Jahren hat die Atomindustrie behauptet, dass Atomenergie sicher sei. In den 90er Jahren sind es die Pharma- und Lebensmittelkonzerne, die Gentechnologie als sicher ansehen. Muss es erst wieder zu einem "Gau" wie 1986 in Tschernobyl kommen, damit ein allgemeiner Paradigmenwechsel stattfindet? Sicherlich wäre es interessant, die Entwicklung der Gentechnologie im Lebensmittelbereich vor dem Hintergrund der Institutionstheorie zu untersuchen. Heute ist die Mehrheit der Konsumenten nicht mehr so fortschritts- und technikgläubig wie noch vor 30 Jahren. Umfragen belegen, dass die Mehrheit der schweizerischen Bevölkerung sehr skeptisch gegenüber gentechnologischen Verfahren und Produkten im Lebensmittelbereich eingestellt ist (vgl. bspw. Brauchbar, Locher & Wessels 1996).

Wirft man einen Blick in die Zukunft, dann stellt sich die Frage, wer die "Trendsetter" sind, die das Geschehen im schweizerischen Lebensmittelmarkt Anfang des 21. Jahrhunderts mitbestimmen. Wie sehen die organisatorische Felder und die Institutionen von morgen aus? Gibt es neue Paradigmen am Horizont? Betrachtet man Produkte aus dem biologischen Landbau, dann fällt auf, dass dabei ökologische Aspekte im Vordergrund stehen. Anders verhält es sich bei **"regionalen Produkten"** bzw. **"regionalen Produktorganisationen"**, die vielfach neben dem ökologischen auch ein soziales Anliegen haben: Ziele von regionalen Produktorganisationen sind u.a. Reduktion transportbedingter Umweltbelastungen, Erhaltung der Arbeitsplätze vor Ort, geringere Eingriffstiefe

in Produkte und Umwelt und die Wahrung von traditionellem Produktions-know-how (vgl. dazu näher Hofer & Stalder 1998).

Bei **“Fair Trade”**-Produkten aus den Entwicklungsländern steht das soziale Anliegen stark im Vordergrund. Damit wird eine **nachhaltige Entwicklung** angesprochen, die sich im Dreiklang von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen bewegt. Möglicherweise sind es Regional- und Fair Trade-Produkte, die in Zukunft vermehrt Aufmerksamkeit erfahren werden. Ein Indiz dafür, dass sich der **“Öko-Wettbewerb”** zusehends zu einem **“sozial-ökologischen Wettbewerb”** (Belz 1995: 191) ausweitet, ist darin zu sehen, dass sich Coop nicht mehr allein mit Coop Naturaplan im Wettbewerb profiliert, sondern in letzter Zeit vermehrt Coop Natura Line, Coop Oecoplan und Cooperación in den Vordergrund stellt: Coop Natura Line kennzeichnet Bio-Textilien; Coop Oecoplan hebt ökologische Dienstleistungen und Angebote im Non-Food-Bereich hervor (Beispiele: Dünger aus biologischen Gartenbau oder Textilreinigung ohne das umweltschädigende Perchlorethylen); und Cooperación steht für Fair-Trade-Produkte (vgl. Coop 1998: 1).

**Pionierprojekte** wie bspw. **“regionale Produktionorganisationen”** und **“Fair Trade”** sind nicht nur theoretisch interessant, sondern auch praktisch überaus relevant: Wie das Beispiel des biologischen Landbaus zeigt, können sich einstige Pioniertaten zum **“Mainstream”** entwickeln. In diesem Sinne sollten Pilotprojekte bewusst gefördert oder zumindest nicht behindert werden. Pilotprojekte, die sich mit nachhaltigen Konsum und postmateriellen Lebensmitteln auseinandersetzen, sind als **“Experimentierfelder”** anzusehen, in den Möglichkeiten und Grenzen für grössere Teile der Bevölkerung ausgelotet werden (vgl. Umweltbundesamt 1998: 238). Möglicherweise bestimmen sie das organisatorische Feld und die Institutionen von morgen. Um sozial-ökologische Wandlungsprozesse zu initiieren, führte das IWÖ-HSG im Jahr 1997 zwei Zukunftswerkstätten mit Vertretern der Landwirtschaft, Lebensmittelindustrie, Lebensmittelhandel, Gastronomie, Agrarpolitik und Umweltschutzorganisationen durch. Im Rahmen

dieser Workshops haben die Teilnehmer drei Visionen für eine sozial-ökologische Lebensmittelbranche im Jahr 2020 entworfen (vgl. Belz 1998: 5-10). Die Entwicklung dieser Visionen dient dazu, alte Wahrnehmungsmuster aufzubrechen und neue zu generieren (= kognitive Institutionen). Ein konkretes Ergebnis der Workshops ist die „Ittinger Erklärung für eine zukunftsfähige Einkaufs- und Esskultur - Leitbild für nachhaltige Ernährung“, welches im Juli 1998 einer breiteren Öffentlichkeit bekanntgegeben worden ist (vgl. Belz 1998: 12-14 zum Wortlaut der Ittinger Erklärung). Die Erstunterzeichner, zu denen bspw. namhafte Unternehmen wie der SV-Service und Umweltschutzorganisationen wie WWF Schweiz gehören, verpflichten sich im Sinne einer Selbstbindung, konkrete Projekte zur Realisierung der Ittinger Erklärung zu verfolgen (= normative Institution). Damit wurde der Versuch unternommen, institutionelle Veränderungen hervorzurufen und „Spuren in der Wirklichkeit“ zu hinterlassen.

## Literatur

- Becker, J. (1998): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., München 1998.
- Belz, C. (1991): Situatives Öko-Marketing, Dokumentation der Betriebswirtschaft Nr. 3 der Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft, Zürich 1991.
- Belz, F. (1995): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit in der Schweizer Lebensmittelbranche, Bern, Stuttgart, Wien 1995.
- Belz, F. (1997a): Ökologische Sortimentsanalyse im schweizerischen Lebensmittelhandel: Eine explorative Untersuchung, Diskussionsbeitrag Nr. 46 des Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG), St. Gallen 1997.
- Belz, F. (1997b): Ökologie als strategisches Profilierungsfeld im Lebensmittelhandel: Coop Schweiz AG. In: Rudolph, T. (Hrsg.): Profilieren mit Methode. Von der Positionierung zum Markterfolg, Frankfurt, New York 1997.
- Belz, F. (1998): Von Visionen zu Transformationen: Initiierung ökologischer Wandlungsprozesse durch COSY-Workshops in der Lebensmittelbranche, Diskussionsbeitrag Nr. 60 des Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG), St. Gallen 1998.
- Belz, F. & Villiger, A. (1997): Zum Stellenwert der Ökologie im schweizerischen Lebensmittelhandel: Eine wettbewerbsstrategische Analyse, Diskussionsbeitrag Nr. 46 des Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG), St. Gallen 1997.
- Belz, F. et al. (1997): Von der Öko-Nische zum ökologischen Massenmarkt im Bedürfnisfeld Ernährung. Konzeption eines Forschungsprojektes, Diskussionsbeitrag Nr. 40 des Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG), St. Gallen 1997.
- Brauchbar, M., Locher, R. & Wessels, H.-P. (1996): Wahrnehmung und Akzeptanz von Bio- und Gentechnologie bei Lebensmitteln, Bern 1996.
- Bundesamt für Gesundheit & Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft (1997): Nachhaltige Entwicklung. Aktionsplan Umwelt und Gesundheit, Bern 1997.
- Bundesamt für Landwirtschaft (1998): Direktzahlungen 1997 an die Landwirtschaft, Bern 1998.
- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft (Hrsg.): Lebensmittelbericht Österreich. Die Entwicklung des Lebensmittelsektors nach dem EU-Beitritt 1995, Wien 1997.
- Camp, R.C. (1989): Benchmarking, München, Wien 1989.
- Camp, R.C. (1989): Benchmarking. The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, Milwaukee/Wisconsin 1989.
- Capra, F. (1987): Das neue Denken. Aufbruch zum neuen Bewusstsein: Die Entstehung eines ganzheitlichen Weltbildes im Spannungsfeld zwischen Naturwissenschaft und Mystik, Bern 1987.
- Coop (1997): Geschäftsbericht der Coop-Gruppe, Basel 1997.
- Coop (1998): Hintergrundinformationen zum Coop Naturaplan, Coop NaturaLine, Coop Oecoplan und Cooperación, Basel 1998.
- Di Maggio, P.J. & Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review, 48. Jg., 1983, S. 147-160.

- Dyllick, T. & Belz, F. (1995): Ökologische Betroffenheit von Unternehmen in der schweizerischen Lebensmittelindustrie. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 55. Jg., 1995, Nr. 5, S. 581-598.
- Freeman, E.R. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Marchfield, Mass. 1984.
- Giddens, A. (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt, New York 1988.
- Halme, M. (1997): Environmental Management Paradigm Shifts in Business Enterprises. Organisational Learning Relating to Recycling and Forest Management Issues in Two Finnish Paper Companies, Tampere 1997.
- Hofer, K. & Stalder, U. (1998): Regionale Produktorganisationen in der Schweiz: Situationsanalyse und Typisierung, SPPU-Diskussionspapier Nr. 9 des Geographischen Instituts der Universität Bern, Bern 1998.
- Hoffman, A.J. (1997): From Heresy to Dogma. An Institutional History of Corporate Environmentalism, San Francisco 1997.
- Hüser, A. & Mühlenkamp, C. (1992): Werbung für ökologische Güter: Gestaltungsaspekte aus informationsökonomischer Sicht. In: Marketing ZfP, 14. Jg., 1992, Nr. 3, S. 149-156.
- Hüser, A. (1993): Institutionelle Regelungen und Marketinginstrumente zur Überwindung von Kaufbarrieren auf ökologischen Märkten. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 63. Jg., 1993, Nr. 3, S. 267-287.
- IHA-GfM (1995): IHA-Umweltstudie. Untersuchungsperiode 1986 bis 1994, Hergiswil 1995.
- Janisch, M. (1992): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Diss. Universität St. Gallen, St. Gallen 1992.
- Kaas, H.-P. (1992): Marketing für umweltfreundliche Produkte. Aus Weg aus dem Dilemma der Umweltpolitik? In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 52. Jg., 1992, Nr. 4, S. 473-487.
- Lamkin, N. (1998): Ökologischer Landbau in Westeuropa. In: Ökologie & Landbau. Zeitschrift für ökologische Agrarkultur, 26. Jg., 1998, Nr. 3, S. 2.
- Ledermann, J. (1996): Der Schweizer Lebensmitteldetailhandel im Umbruch: Perspektiven im internationalisierten Wettbewerbsfeld, Chur, Zürich 1996.
- Leibfried, H.J. & McNair, C.J. (1993): Benchmarking. Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, Freiburg i.B.. 1993.
- Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption, Strategie, Implementierung mit Praxisfällen, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1998.
- Minsch, J. & Mogalle, M. (1998): Nachhaltige Schweiz im internationalen Kontext. Entwicklung von Visionen, Strategien und Instrumenten am Beispiel des Bedürfnisfeldes Ernährung, Positionierung – Fundierung – Zielsetzung – Organisation. Die ersten zwei Jahre des Forschungsprozesses, Schriftenreihe des IP-Gesellschaft I, Diskussionsbeitrag 1b, St. Gallen 1998.
- Porter, M.E. (1988): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 5. Aufl., Frankfurt, New York 1988.
- Ronhani, S. (1998): Preisstrategien für Bioprodukte im schweizerischen Lebensmittelhandel, Diplomarbeit Universität St. Gallen, St. Gallen 1998.
- Schneidewind, U. (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur, Marburg 1998.
- Schneidewind, U., Hummel, J. & Belz, F. (1997): Instrumente zur Umsetzung von COSY (Company Oriented Sustainability) in Unternehmen und Branchen. In: UmweltWirtschaftsForum (UWF), 5. Jg., 1997, Nr. 2, S. 36-44.

- Schweizerischer Bundesrat (1992): Siebter Landwirtschaftsbericht. Siebter Bericht über die Lage der schweizerischen Landwirtschaft und die Agrarpolitik des Bundes, Bern 1992.
- Scott, W.R. (1995): Institutions and Organizations, London, New Delhi 1995.
- Umweltbundesamt (1998): Nachhaltiges Deutschland: Wege zu einer dauerhaft umweltgerechten Entwicklung, 2., durchgesehene Aufl., Berlin 1998.
- Villiger, A. (1998): Vom Subventionsverdruss zum Bio-Boom, Diskussionsbeitrag des Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG), St. Gallen 1998 (forthcoming).
- VSBLO (1998): Bio wächst und wächst, Medienunterlagen anlässlich der Pressekonferenz des VSLBO vom 19. März 1998, Basel 1998.
- Widmer, F. (1993): Coop Naturaplan - ein Konsumentenbedürfnis, Vortrag anlässlich der Medienkonferenz Coop Naturaplan vom 29. April 1993, Basel 1993.
- Wüstenhagen, R. (1998): Greening Goliaths versus Multiplying Davids: Pfade einer Coevolution ökologischer Massenmärkte und nachhaltiger Nischen, Diskussionsbeitrag Nr. 61 des Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG), St. Gallen 1998.

## Interviews

Ein Grossteil der halbstrukturierten, offenen Interviews mit Vertretern aus der Lebensmittelbranche ist in den Jahren 1992-1993 für die Studie "Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit in der Lebensmittelbranche" (vgl. Belz 1995) geführt worden. Die Eingangsfrage lautete jeweils: "Wie hat sich die Ökologie als wichtiges Thema in der Lebensmittelbranche entwickelt? Welches waren ihrer Meinung nach die zentralen Ereignisse und Entwicklungen?" Selbst wenn die Interviews teilweise schon über fünf Jahre zurückliegen, eignen sie sich gut für die wirtschaftshistorische Analyse, die in dem vorliegenden Beitrag vor dem Hintergrund der Institutionstheorie und Wettbewerbsstrategie vorgenommen. Alle Interviews sind handschriftlich dokumentiert und am Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG) einsehbar.

- Frau Gautschi, Bio Domaine, Geschäftsführerin, 19. August 1997 in St. Gallen (16-17 Uhr)
- Frau Hiltwein, Vereinigung Schweizerischer Biologischer Landbau-Organisationen (VSBLO), 14. April 1993 in Zürich (12-14 Uhr)
- Frau Krüger, Konsumentinnenforum Schweiz (KF), Präsidentin, 2. Dezember 1992 in St. Gallen (15-16 Uhr)
- Herr Baer, Baer Weichkäserei, Vorsitzender der Geschäftsführung, 4. Dezember 1992 in Küsnacht am Rigi (11-13 Uhr)
- Herr Dr. Niggli, Forschungsinstitut für Biologischen Landbau (FiBL), Institutsleiter, 20. November 1992 in Oberwil/Basel (10-12 Uhr)
- Herr Francioni, K3000, Marketingleiter, 17. Dez. 1992 in Zürich (15-16 Uhr)
- Herr Schneider, Toni Basel (Milchverband Basel), Prokurist Genossenschaftswesen, 20. November 1992 in Basel (14-17 Uhr)
- Herr Seiler, Stiftung für Konsumentenschutz, Geschäftsführer, 21. Oktober 1992 in Bern (16-17 Uhr)
- Herr Spichtig, Bio Familia, Leiter Forschung und Entwicklung, 27. November 1992 in Pratteln (10-12 Uhr)