



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

---

Lüth, M., Enneking, U., Spiller, A.: Oversegmentation bei Bio-Produkten? Eine Positionierungsanalyse für die Gemeinschaftsverpflegung. In: Hagedorn, K., Nagel, U.J., Odening, M.: Umwelt- und Produktqualität im Agrarbereich. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 40, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (2005), S. 133-142.

---



## **OVERSEGMENTATION BEI BIO-PRODUKTEN? EINE POSITIONIERUNGSANALYSE FÜR DIE GEMEINSCHAFTSVERPFLEGUNG**

*Maren Lüth, Ulrich Enneking und Achim Spiller\**

### **1 Einleitung**

Der Umsatzanteil von Bio-Lebensmitteln steigt in Deutschland beständig an. Während in den vergangenen Jahren deutliche Zuwächse im Einzelhandel zu verzeichnen waren und dort im Jahr 2002 ein Bio-Umsatzanteil von 2,3 % erreicht wurde (ZMP, 2003), richtet sich das Augenmerk neuerdings verstärkt auf den Absatzkanal Außer-Haus-Markt. Hier wiederum steht besonders die Gemeinschaftsverpflegung (GV) im Vordergrund, da Mensen und Kantinen Großabnehmer darstellen, bei denen häufig ideelle Motive bei der Warenbeschaffung vermutet werden. Die zunehmende Bedeutung von Verpflegungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz oder bei der Freizeitgestaltung wird als Chance für den Absatz ökologischer Lebensmittel erkannt. In der Praxis gibt es allerdings noch diverse Schwierigkeiten zu überwinden:

- Das Marketing-Know-how in der Gastronomie-Branche ist gering. Lediglich die Systemgastronomie arbeitet derzeit mit standardisierten Vermarktungskonzepten (LÜTH und SPILLER, 2003), während sich Kundensegmentierungen und zielgruppenspezifische Ansprachen im GV-Bereich nur vereinzelt finden.
- Viele Unternehmen in der GV unterliegen Restriktionen in der Preispolitik. So nehmen die Bundesländer z. T. großen Einfluss auf die Preisgestaltung der Mensen und gestatten den studentischen Verpflegungsbetrieben nur geringe finanzielle Spielräume.
- Aufgrund der heterogenen Gästestruktur und der begrenzten Angebotsbreite gestaltet sich die Zielgruppenansprache schwierig. Damit ein Bio-Menü erfolgreich angeboten werden kann, müssen die Zielgruppen für ein solches Gericht eine bestimmte Größenordnung erreichen. Da die speziellen Ernährungspräferenzen (Bio, Fleisch, Gesundheit usw.) jedoch nicht immer mit den individuellen Geschmacksvorlieben für die gerade angebotenen Gerichte übereinstimmen, schrumpft diese für ein Bio-Angebot sehr schnell. Einige Mensen haben ihr Bio-Angebot in jüngerer Zeit wieder reduziert.

Vor diesem Hintergrund stellt die alleinige Betonung des ökologischen Nutzens keine ausreichende Vermarktungsstrategie dar. Vielmehr sind zusätzliche Nutzenkomponenten eines Bio-Menüs zu identifizieren, mit denen neue Kunden angesprochen werden können. In diesem Papier sollen am Beispiel des Marktes für Gemeinschaftsverpflegung verschiedene Positionierungsstrategien für Öko-Lebensmittel diskutiert werden.

### **2 Marketing für Bio-Produkte in der Außer-Haus-Verpflegung**

#### **2.1 Bio-Produkte in der Außer-Haus-Verpflegung**

Der Außer-Haus-Markt gliedert sich in drei große Bereiche: Hotelgastronomie, Speisegastronomie und Gemeinschaftsverpflegung, letzterer umfasst Kliniken, Heime, Mensen und Betriebskantinen (DEUTSCHER FACHVERLAG, 2002; ZMP und CMA, 2004). Mit einem Umsatzvolumen von insgesamt 41,2 Mrd. € (ausgenommen die Sozialverpflegung in Krankenhäusern, Altenheimen usw.) im Jahr 2003 ist die Außer-Haus-Branche als besonders dynamisch einzuschätzen und stellt neben dem Lebensmitteleinzelhandel einen zunehmend

---

\* Prof. Dr. Ulrich Enneking, TU München, Fachgebiet für Marktlehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Alte Akademie 14, D-85350 Freising-Weihenstephan, enneking@wzw.tum.de, Maren Lüth und Prof. Dr. Achim Spiller, Universität Göttingen, Institut für Agrarökonomie, Lehrstuhl Marketing für Agrarprodukte und Lebensmittel, Platz der Göttinger Sieben 5, D-37073 Göttingen, mlueth@gwdg.de.

interessanten Absatzkanal für Bio-Lebensmittel dar. Mensen und Kantinen partizipieren an dem Gesamtvolumen des Außer-Haus-Marktes mit rund 10 % (GV-PRAXIS, 2002a: 21).

Über die Verwendung von Bio-Lebensmitteln im Außer-Haus-Markt liegen bisher nur grobe Schätzungen vor. So haben ökologische Lebensmittel am Gesamtumsatz von GV-Einrichtungen zurzeit einen Anteil von ca. 2 %, sie werden allerdings in einer zunehmenden Zahl von Betrieben in Aktionen und Probeverkostungen angeboten (THOMAS, 2002). Mensen und Kantinen stellen für den Öko-Markt in vielerlei Hinsicht erfolgversprechende Vertriebswege dar:

- In den Mensen und Cafeterien des Deutschen Studentenwerks wurden im Jahr 2002 81,6 Mio. Essen verkauft (GV-PRAXIS, 2003: 51).
- Unter den Nutzern von Betriebsverpflegungseinrichtungen steigt das Interesse an schmackhaften und gesunden Mahlzeiten (ZMP und CMA, 2002a).
- Viele Kantinenbesucher betonen den Wunsch nach mehr Vielfalt und Abwechslung auf dem Speiseplan (SOMMER, 2002: 3; ZMP und CMA, 2002a).
- Es kristallisiert sich eine Verbrauchergruppe heraus, die unter Fitness- und Gesundheitsaspekten sehr bewusst auswählt und auf Ökoprodukte zurückgreift (vgl. auch MEYER, 1997; GV-PRAXIS, 2002b; THOMAS, 2002; ZMP und CMA, 2002b).
- Für ein Bio-Essen sind Studenten möglicherweise bereit, tiefer in die Tasche zu greifen, obwohl die sonstige Mehrzahlungsbereitschaft äußerst gering ausfällt; ähnliche Angaben machten Angestellte eines Versicherungsunternehmens (Mehrzahlungsbereitschaft 10-20 %) (MEYER, 1997: 111).

Die Gemeinschaftsverpflegung ist gegenwärtig das Segment des Außer-Haus-Marktes, in welchem Bio-Lebensmittel am stärksten vertreten sind. In der vorliegenden Studie werden daher zwei besonders leistungsstarke und innovative Betriebe dieses Segmentes ausgewählt.

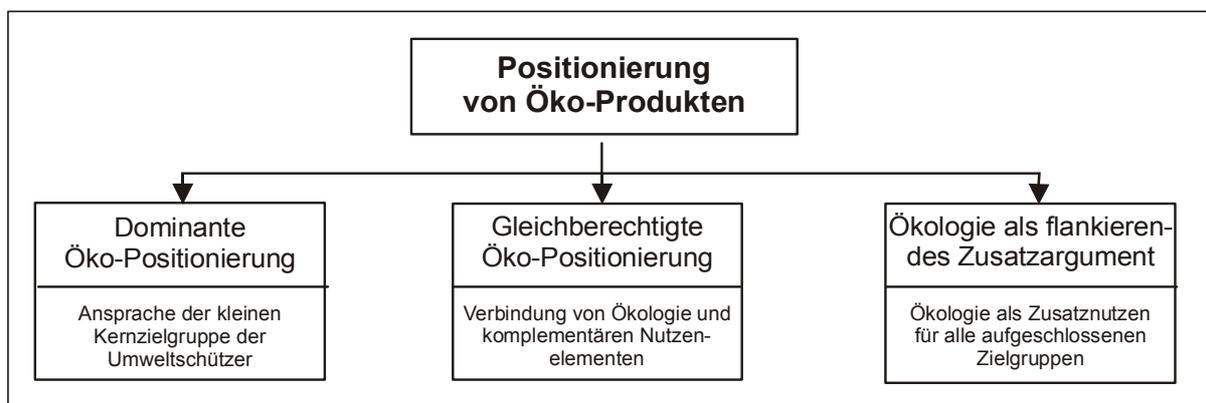
## **2.2 Positionierungsstrategien für Bio-Produkte**

Ein Instrument zur Analyse der strategischen Produkt- und Programmplanung stellt die Positionierung dar. Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass bestimmte Konsumentencluster beim Kauf von Produkten unterschiedliche Kriterien berücksichtigen, die für ihren Beurteilungs- und Entscheidungsprozess relevant sind (MEFFERT, 2000: 354ff.). Eine Positionierung zielt auf die Bewertung und Wahrnehmung durch die Konsumenten und vermittelt dem Anbieter einen anschaulichen Eindruck seines wahrgenommenen Leistungsprofils im Vergleich zu seinen Wettbewerbern. Auf diese Weise können evtl. vorhandene Positionierungslücken aufgedeckt werden. Zur Entwicklung eines stringenten Bio-Positionierungskonzeptes finden die relevanten Produkteigenschaften in einer Positionierungsanalyse Berücksichtigung und werden mit dem Ziel einer weitgehend alleinstehenden Marktposition ausgestaltet (ESCH, 1999: 235ff.). Eine Positionierung stellt auf diese Weise die Verknüpfung des unternehmerischen Marketing-Instrumentariums mit den identifizierten Marktsegmenten dar (BODENSTEIN et al., 1998: 108ff.). An ökologische Produkte sind aus mehreren Gründen spezifische Positionierungsanforderungen zu stellen (BELZ et al., 1996: 171; SPILLER et al., 2002):

- Sie stellen im Sinne der aus der Informationsökonomie bekannten Gütertypologie häufig Vertrauenseigenschaften dar, weil die biologische Qualität für die Verbraucher nicht unmittelbar überprüfbar ist. Die Konsumenten müssen in diesem Fall den Angaben der Hersteller vertrauen. Diese wiederum müssen glaubwürdige Signale an die Verbraucher senden, um deren Vertrauen zu gewinnen.
- Sie verursachen häufig positive externe Effekte, die der Allgemeinheit zugute kommen, aber oft keinen direkten und persönlichen Produktnutzen stiften. Ein Mehrpreis für Bio-Produkte lässt sich bevorzugt dort realisieren, wo sie auch einen Individualnutzen bieten, z.B. über eine herausgehobene sensorische Qualität.

Im Kern ergeben sich daraus drei zentrale Positionierungsalternativen, in denen das Öko-Argument im Vordergrund, gleichberechtigt oder lediglich begleitend eingesetzt werden kann (Abbildung 1).

**Abbildung 1: Positionierungsstrategien für Öko-Produkte**



Quelle: Eigene Darstellung nach SPILLER et al., 2002.

Eigene Experteninterviews mit Gastronomen und Verantwortlichen von GV-Betrieben belegen das Bestreben, Öko-Gerichte im Außer-Haus-Markt mit verschiedenen Argumenten zu positionieren, wie z.B. Genuss, Geschmack, Gesundheit, Regionalität. Diese Ansätze stecken allerdings noch in den Kinderschuhen. Im Zentrum der vorliegenden Studie steht daher die Frage, welche Positionierungsargumente sich tatsächlich für Öko-Produkte zur Ansprache bestimmter Zielgruppen eignen.

### 3 Empirische Studie

#### 3.1 Studiendesign

Die vorliegende Studie wurde von Dezember 2002 bis Juli 2003 durchgeführt. Das Studiendesign besteht aus zwei Teilen: Expertengespräche mit Verantwortlichen von 6 Verpflegungseinrichtungen in Niedersachsen und Hessen dienen zunächst der Ermittlung von Erfolgsfaktoren für den Einsatz von Bio-Produkten in der Außer-Haus-Verpflegung und der Hypothesengenerierung. Auf einer zweiten Stufe wurden auf computergestützter Basis Gäste befragt. Als Beispielobjekte standen dafür das Studentenwerk Göttingen und das Studentenwerk Kassel zur Verfügung. Mit der Göttinger Mensa konnte das siebtgrößte deutsche Studentenwerk mit einer täglichen Ausgabe von ca. 14.000 Essen gewonnen werden. In beiden Mensen stehen Öko-Lebensmittel seit über zehn Jahren auf dem Speiseplan, allerdings nur unregelmäßig bzw. an ausgewählten Standorten. Der Erfolg ist nach Angaben des Managements begrenzt, Angebote wurden z. T. wieder reduziert. Zentrale Charakteristika der 406 Probanden sind in der folgenden Tabelle abgebildet:

**Tabelle 1: Stichprobenauswahl**

Untersuchungsbetriebe	Göttingen	Kassel
Zahl der Befragten (n = 406)	258	148
Durchschnittsalter der Probanden	27	31
Anteil weiblicher/männlicher Probanden	42 % w./58 % m.	31 % w./69 % m.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Gästebefragung umfasste folgende Themengebiete:

- Nutzung und Zufriedenheit mit dem Verpflegungsangebot,
- generelles Einkaufs- und Ernährungsverhalten,
- Einstellungen zu und Image von Bio-Produkten,
- Nachfrageverhalten und Preisbereitschaft für ökologische Speisekomponenten in der Gemeinschaftsverpflegung und
- soziodemographische Angaben zu den Probanden.

### 3.2 Methodik

Das Studiendesign basiert auf einer qualitativen Vorstudie (Expertengespräche anhand eines Interviewleitfadens) und einer quantitativen Hauptstudie (Gästebefragung). Die Gästebefragung wurde mit Hilfe von gängigen uni-, bi- und multivariaten Verfahren (Häufigkeitsauszählungen, Kreuztabellen, Korrelationen, Clusteranalysen) mit dem Statistikprogramm SPSS 11.5 analysiert (BÜHL et al., 2002). Die Ermittlung der individuellen Preisbereitschaft und der Marktanteile einzelner Menükomponenten basiert auf der Methodik der Discrete Choice-Analyse.

Die Discrete Choice-Analyse ist ein multivariates Auswertungsverfahren, mit dem komplexe Entscheidungsstrukturen aufgedeckt werden können (LOUVIERE et al., 2000; GUSTAFSSON et al., 2000; FRANCES et al., 2002; ASHOK et al., 2002). Es handelt sich methodisch (nicht statistisch) um eine Weiterentwicklung der Conjoint-Analyse, die im Gegensatz zu dieser nicht nur differenziert den Nutzen bestimmter Produkteigenschaften (Bio, Verpackung, Marke, Siegel usw.) misst, sondern eine Verknüpfung der Nutzenmessung mit Einstellungs- und Motivgrößen sowie soziodemographischen Daten in einem simultanen Modell ermöglicht (MCFADDEN, 1986; MAIER et al., 1990). Im Rahmen der herkömmlichen Conjoint-Analyse kann der Bezug zwischen den Ergebnissen der Nutzenmessung auf der einen Seite und weiteren Variablen der Befragung auf der anderen Seite lediglich durch nachgeschaltete Berechnungen (z.B. Clusteranalyse) hergestellt werden. Nach BALDERJAHN (1994) ist dies neben weiteren Nachteilen ein zentraler Schwachpunkt der traditionellen Conjoint-Analyse. Demgegenüber wird die Realitätsnähe und die Aussagekraft der Daten beim Einsatz der Discrete Choice-Analyse gesteigert (HAHN, 1997). Sie erlaubt für die im Untersuchungsdesign berücksichtigten Produkte und Marken eine spezifische Berechnung der Preiselastizitäten und eine anschauliche Simulation von „Marktanteilen“. Diese „Marktanteile“ stellen ein Abbild der Präferenzverteilung der Probanden auf Grundlage der zur Auswahl gestellten Produkte und der entsprechenden Preise dar. Gleichwohl sind die im Weiteren ausgewiesenen „Marktanteile“ als relative Experimentalgrößen anzusehen, da sie unter experimentell optimierten Bedingungen erhoben wurden.

Im vorliegenden Studiendesign gestaltete sich der Aufbau der Discrete Choice-Analyse folgendermaßen: Die Probanden wurden gebeten, verschiedene Menüs in Form eines Speisekartenausschnitts zu betrachten und dann eine konkrete Wahlentscheidung zu treffen. Durch systematische Variation der Menüeigenschaften (z.B. Bio-Siegel vorhanden/nicht vorhanden,

verschiedene Preise usw.) können anschaulich und realitätsnah Präferenzen und Mehrpreisbereitschaften für die verschiedenen Gerichte ermittelt werden. Diese Wahlsituation wurde für ein bestimmtes Menü getestet (vgl. Kapitel 4.2). Die Wahlentscheidung war eingebettet in einen ausführlichen Fragebogen (s. o.), dessen Ergebnisse anschließend simultan mit den Resultaten des Discrete Choice-Versuchs in ein Schätzmodell einfließen. Die Auswertung erfolgte an dieser Stelle mit Hilfe der Software STATA.

## **4 Zentrale Ergebnisse**

### **4.1 Ernährungstypen in der universitären Gemeinschaftsverpflegung**

Zur Ermittlung des allgemeinen Einkaufs- und Ernährungsverhaltens wurden 24 Statements in die Befragung integriert. Weiterhin ergänzten zwei Aussagen zur Präferenz für Bio-Angebote in der Mensa/Kantine und Bio-Konsumintensität von Kommilitonen/Kollegen die Itematterie. Mit Hilfe der hierarchischen Clusteranalyse, die sich für kleinere Stichproben eignet und außerdem keine Clustervorhersage verlangt (JANSSEN et al., 2003: 425), wurde eine Typologie für die Mensagäste erstellt. Bei mehreren im Vorfeld berechneten Faktorenanalysen konnten für verschiedene Faktorenlösungen trotz eines KMO-Wertes von  $>0.8$  keine befriedigenden Varianzaufklärungen von über 60 % ermittelt werden, so dass für die Clusteranalyse keine Faktorenlösung, sondern die verschiedenen Items berücksichtigt wurden. Die ermittelte 5-Cluster-Lösung wird in ihrer Gruppenzuordnung durch die Diskriminanzanalyse zu 83,5 % bestätigt und ist inhaltlich plausibel interpretierbar. Die Tabelle 2 zeigt die Item-Mittelwerte und Signifikanzniveaus der 5-Cluster-Lösung.

Bei der Typisierung der Mensa-Besucher sind insgesamt drei große Kundengruppen zu erkennen: Die „Gesundheits- und Ernährungsinteressierten“ (Cluster 1 und 2) sind aufgeschlossen für eine qualitativ hochwertige Ernährung und speziell für das Thema Gesundheit. Der weitere Fokus ist jedoch etwas unterschiedlich. Während Cluster 1 eine breite Präferenz für Prozessqualitäten (Bio, Artgerechtigkeit, Regionalität) zeigt, ist Cluster 2 eine weiblich dominierte Kundengruppe mit starker Ausrichtung auf kalorienreduzierte Lebensmittel und geringem Fleischkonsum. Eine Bio-Präferenz ist vorhanden, die Preisbereitschaft für Lebensmittel aber insgesamt gering. Die Probanden des dritten Clusters, die Hausmannskost bevorzugen, und die vierte Gruppe zeigen wenig ausgeprägte Ernährungspräferenzen. Schließlich gibt es eine Gruppe von immerhin 13 % der Mensabesucher (Cluster 5), die besonders negativ gegenüber Lebensmitteln aus artgerechter oder biologischer Erzeugung eingestellt sind.

Andere Ernährungstypologien, die in jüngster Zeit zum generellen Ernährungsverhalten erstellt worden sind (BREDAHL et al., 1997: 9ff.; EMPACHER et al., 1999; SINUSOCIOVISION, 2002; LAAKSONEN et al., 2002: 51ff.), weisen vergleichbare Trends auf. So werden beispielsweise wiederholt die „traditionell Orientierten“ und die in Bezug auf Ernährungsfragen „gleichgültigen“ Konsumenten identifiziert (SINUSOCIOVISION, 2002: 63). Außerdem zeigt sich verstärkt ein figur- und gesundheitsbewusstes Ernährungsverhalten, das jedoch in den beiden untersuchten Mensen bisher nicht ausreichend aufgegriffen wird. Hier gibt es die größte Soll-Ist-Abweichung bei der Kundenzufriedenheitsmessung. Dies mag auf unterschiedliche Anspruchsniveaus zurückzuführen sein, zeigt aber sehr deutlich, dass es eine bisher unbeachtete Zielgruppe für die Mensen gibt. Nicht zuletzt ist ein Trend zur Sicherheitsorientierung erkennbar, der auch durch alle Cluster der hier präsentierten Typologien verläuft. Das Speisenangebot in der GV muss heute also vermehrt Gesundheits-, Fitness- und Sicherheitsansprüchen genügen. Für beide Mensen eröffnet sich hier die Chance, mit einer deutlich gesundheitsorientierteren Positionierung ein neues Absatzfeld zu gewinnen und sich damit von dem klassischen "Mensa-Image" zu verabschieden.

**Tabelle 2: Clusterbeschreibung (Clustermittelwerte)**

	Cluster 1 22 %	Cluster 2 23 %	Cluster 3 28 %	Cluster 4 14 %	Cluster 5 13 %
Interesse an erlesener Gastronomie ***	-0,11	-0,24	-0,82	-1,11	-0,27
Stöbern in Kochbüchern ***	-0,96	-1,45	-1,62	-1,70	-1,44
Kochen bewährter Familienrezepte ***	0,51	0,24	0,09	-0,72	-0,60
Konsum regionaler Produkte ***	1,00	0,58	-0,25	-0,50	-0,60
Konsum von Freilandeiern ***	1,45	0,18	-0,61	0,59	-1,46
Fleisch aus artgerechter Tierhaltung ***	1,14	0,15	-0,92	-1,19	-0,63
Konsum von Transfer-Produkten ***	-0,12	-1,27	-1,56	-1,06	-1,71
Ernährungsänderung bei BSE-Krise ***	0,20	-0,54	-0,78	-0,41	-0,12
Risikowahrnehmung in den Medien ***	0,28	-0,62	-0,83	-0,61	-0,63
Einkauf im Discounter ***	-0,40	1,18	0,82	0,59	0,79
Mehrpreisbereitschaft für Marken *	-0,35	-0,25	-0,42	-0,65	0,06
Bedeutung gesunder Ernährung ***	1,18	1,19	-0,14	0,19	0,44
Interesse an Fertiggerichten ***	-0,94	-0,82	-0,05	-0,67	-0,02
Verzehr von Vollkornprodukten ***	0,92	0,46	-0,82	-0,59	-0,50
Vermeidung von Zusatzstoffen ***	1,17	0,40	-0,63	-0,78	-0,85
Verzehr kalorienreduzierter LM ***	-1,24	0,51	-1,40	-1,28	0,19
Verzehr von frischen Produkten ***	1,46	1,12	0,55	0,76	0,48
Verzehr von Fleisch I ***	-1,04	-0,42	1,37	-1,06	0,08
Verzehr von Fleisch II ***	0,46	0,34	-1,69	-0,07	-0,71
Verzehr von funktionellen LM ***	-0,76	0,14	-0,47	-0,93	0,13
Verzehr von fettarmen LM ***	0,08	0,91	-1,08	-0,26	0,48
Konsum von Bio-Produkten ***	0,51	-0,51	-1,23	-1,06	-1,25
Bio-Konsum der Kommilitonen ***	0,65	-0,31	-0,48	-0,22	-0,79
Konsum bei mehr Bio in der Mensa ***	0,84	-0,31	-0,69	-0,46	-1,02
Skalierung von „-2=lehne vollständig ab“ bis „2=stimme vollständig zu“; Signifikanzniveau: p<0,01: ***, p<0,10: *					

Quelle: Eigene Berechnung.

## 4.2 Einflussgrößen auf die Wahl des Bio-Angebotes in der Gemeinschaftsverpflegung

Neben der Typologisierung der Mensa-Gäste zur Identifizierung von potenziell bio-affinen Gästegruppen ist es von Interesse, welche Produkteigenschaften für die Wahl eines Menüs von entscheidender Bedeutung sind. Dafür wurde eine Discrete Choice-Analyse für ein experimentell variiertes Reisgericht durchgeführt. Ziel ist es zu überprüfen, ob die oben identifizierten Ernährungspräferenzen mit Bio einhergehen und sich damit als Positionierungsalternativen eignen könnten. Die folgende Tabelle zeigt das Choice-Design.

**Tabelle 3: Menüvarianten des Reisgerichts und variierende Produkteigenschaften**

Indisches Reisgericht (I)	Fitness-Menü (II)	Gourmet-Menü (III)	Exotic-Menü (IV)
Kein Hinweis	Fettarm aus dem Wok	Mit Basmati-Reis	Mit exotischen Gewürzen
Variation des Bio-Siegels auf allen Menüs			
Preise zwischen 2,50 € und 3,40 €			

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Schätzung der Absatzanteile ergibt bei Preisgleichheit und ohne Bio den deutlich höchsten Anteil für das Fitness-Menü aus dem Wok. 40 % der Mensa-Besucher würden sich für dieses Gericht entscheiden, gefolgt von 24 % für Menü I, 19 % für Menü IV und 17 % für Menü III. Werden die Menüs bei gleichem Preis in Bio-Qualität angeboten, dann steigt die Präferenz für das Fitness-Menü (II) deutlich an (vgl. Tabelle 4). Noch positiver wirkt sich das Bio-Siegel auf das Gourmet-Menü (III) aus, das seinen Anteil fast verdoppeln kann. Bei dem herkömmlichen Reisgericht (I) und dem Exotic-Menü (IV) fallen die Nachfragezuwächse aufgrund des Bio-Siegels bei Preisgleichheit deutlich geringer aus.

**Tabelle 4: Absatzanteile für die Reisgerichte bei Verwendung von Bio-Zutaten (Preisgleichheit, Mensen in Göttingen und Kassel)**

	Menü I	Menü II	Menü III	Menü IV
Ohne Bio-Siegel Alle Menüs 2,70 €	24 %	40 %	17 %	19 %
Menü 1 mit Bio-Siegel Alle Menüs 2,70 €	<b>27 %</b>	38 %	16 %	19 %
Menü 2 mit Bio-Siegel Alle Menüs 2,70 €	19 %	<b>53 %</b>	13 %	15 %
Menü 3 mit Bio-Siegel Alle Menüs 2,70 €	20 %	33 %	<b>32 %</b>	16 %
Menü 4 mit Bio-Siegel Alle Menüs 2,70 €	22 %	36 %	15 %	<b>26 %</b>

Quelle: Eigene Berechnung.

Wird das Bio-Angebot – realistischerweise – mit einer Preiserhöhung kombiniert, zeigt sich, welchen Nutzen dieses Angebot tatsächlich stiftet (vgl. Tabelle 5). Das Gourmet-Menü ist das einzige Bio-Angebot, das auch bei höherem Preis noch eine mengenmäßige Steigerung im Vergleich zur Ausgangssituation erreicht. Beim Fitness-Menü fällt der Nachfragerückgang bei einer Preiserhöhung relativ gering aus, während Menü I und IV deutliche Einbußen verzeichnen. Eine Positionierung mit exotischen Zutaten und Bio ist ebenso wenig Erfolg versprechend wie die Kombination von Bio und Standardqualität. Eine Fokussierung auf die gourmet- wie auch die fitnessorientierten Zielgruppen zeigt für die Mensen in Göttingen und Kassel demnach sehr positive Effekte und eignet sich besonders gut im Rahmen einer differenzierten Angebotsstrategie.

**Tabelle 5: Absatzanteile für die Reisgerichte bei Verwendung von Bio-Zutaten und Preiserhöhung (Mensen in Göttingen und Kassel)**

	Menü I	Menü II	Menü III	Menü IV
Ohne Bio-Siegel Alle Menüs 2,70 €	24 %	40 %	17 %	19 %
Menü 1 mit Bio-Siegel; Preiserhöhung dieses Menüs auf 3,40 €	<b>16 %</b>	44 %	19 %	21 %
Menü 2 mit Bio-Siegel; Preiserhöhung dieses Menüs auf 3,40 €	25 %	<b>37 %</b>	18 %	20 %
Menü 3 mit Bio-Siegel; Preiserhöhung dieses Menüs auf 3,40 €	22 %	36 %	<b>24 %</b>	18 %
Menü 4 mit Bio-Siegel; Preiserhöhung dieses Menüs auf 3,40 €	26 %	42 %	18 %	<b>14 %</b>

Quelle: Eigene Berechnung.

Mit dem Discrete Choice-Modell ist neben der Marktanteilsschätzung außerdem berechnet worden, wie stark der Einfluss verschiedener Segmentierungsvariablen auf die Wahlentscheidung ist. Bei der Modellschätzung zeigt sich zum einen der Einfluss der in Kapitel 4.1 skizzierten Cluster. Die „Gesundheits- und Ernährungsinteressierten“ (Cluster 1 und 2) wählen signifikant häufiger das Fitnessgericht. GV-Unternehmen, die zur Schließung der zuvor konstatierten „Gesundheitslücke“ verstärkt fettarme und gesundheitsorientierte Menüs anbieten wollen, können sich zur Zielgruppenansprache auf diese beiden Cluster stützen. Diese sind relativ leicht zu identifizieren, da es sich primär um weibliche Kunden handelt. Das besonders für eine Kombination mit Bio-Argumenten geeignete Gourmet-Menü lässt sich nicht eindeutig bestimmten Clustern zuordnen. Vielmehr sind es speziell das Geschlecht (weiblich), die Präferenz für Fleischgerichte und der Wunsch nach natürlichen Zutaten, die hier die Wahlentscheidung prägen. Diese Hinweise können bei der Menüplanung und -auslobung berücksichtigt werden.

## 5 Biomenüs und Oversegmentation

Die Präferenz für komplette Bio-Menüs ist insgesamt bei Mensakunden nicht besonders stark ausgeprägt. Unterstellt man wie in diesem Experiment eine Marketingkonzeption, bei der komplette Gerichte auf Bio-Qualität umgestellt werden, dann zeigt sich, dass ein Standardgericht davon nur bei einer Mischkalkulation profitiert. Etwas anders stellt sich die Situation beim Fitness- und insbesondere beim Gourmetgericht dar, letzteres gewinnt in Bioqualität auch bei höheren Preisen.

Insgesamt wird deutlich, dass die Auswahl in erster Linie von den Geschmackspräferenzen geprägt wird. Wer eine bestimmte Zubereitungsart nicht mag, wird diese auch als Bio-Variante kaum akzeptieren. Eine Positionierung mit Bio als zentralem USP wird daher nur selten erfolgreich sein, da das Käufersegment schnell zu klein wird (Oversegmentation). Bereits eine moderate Preiserhöhung um rund 25 % senkt bei drei der vier Varianten den Absatzanteil erheblich.

Für das Management der Mensen empfiehlt sich eine stärkere Orientierung an Kundengruppen, wobei die Segmentierung aufgrund der geringen Angebotsbreite (= Zahl der Menüs) aus ökonomischer Sicht nicht zu differenziert erfolgen darf. Es ist empfehlenswert, die breite Gruppe der gesundheits- und schlankheitsorientierten KäuferInnen mit gezielten Menüs anzusprechen und Bio-Komponenten fallspezifisch einfließen zu lassen. Weitere – hier nicht referierte – Ergebnisse unserer Studie zeigen z.B., dass die Nachfrage nach Bio-Fleisch wesentlich preisunelastischer reagiert als die nach Bio-Pommes frites.

Die Discrete Choice-Analyse stellt nur eine Momentaufnahme dar. Erfahrungen der befragten Menschen zeigen, dass Bio-Menüs in der Einführungsphase relativ positive Anteile erzielen, im Laufe der Zeit aber an Relevanz verlieren. Dies deutet auf die der Lebenserfahrung entsprechende Vermutung hin, dass über einen längeren Zeitraum hinweg Geschmackspräferenzen gegenüber altruistischen Motiven bzw. Sicherheitsüberlegungen dominieren. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, Bio als Zusatzargument zur Ansprache der beiden Cluster mit höherer Bioaffinität zu nutzen. Dies ist auch unter dem Gesichtspunkt der Komplexitätskostenreduktion zu präferieren. Es ist günstiger, einzelne Komponenten immer wieder in Bio-Qualität anzubieten als komplette Menüs umzustellen.

## Literatur

- ASHOK, K. und W.R. DILLON und S. YUAN (2002): Extending Discrete Choice Models to Incorporate Attitudinal and Other Latent Variables. In: *Journal of Marketing Research* 34 (1): 31-46.
- BALDERJAHN, I. (1994): Der Einsatz der Conjoint-Analyse zur empirischen Bestimmung von Preisresponsefunktionen. In: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis* 16 (1): 12-20.
- BELZ, F. und T. DYLLICK (1996): Ökologische Positionierungsstrategien. In: Tomczak, T. (Hrsg.): *Positionierung: Kernentscheidung des Marketing*. Thexis, St. Gallen: 170-179.
- BODENSTEIN, G. und A. SPILLER (1998): *Marketing: Strategien, Instrumente und Organisation*. Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- BREDAHL, L. und K.G. GRUNERT (1997): Food-related Lifestyle Trends in Germany 1993-1996. Working Paper. Business School of Aarhus.
- BÜHL, A. und P. ZÖFEL (2002): *SPSS 11: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows*. 8. überarb. und erw. Aufl., Pearson Studium, München.
- DEUTSCHER FACHVERLAG (DFV) (Hrsg.) (2002): *Der Außer-Haus-Markt 2002*. Posterübersicht. Frankfurt.
- EMPACHER, C. und K. GÖTZ (1999): Ansprüche an ökologische Innovationen im Lebensmittelbereich. ISOE Diskussionspapier Nr. 10., Frankfurt a. Main.
- ESCH, F.-R. (1999): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung. In: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*. Gabler, Wiesbaden: 233-265.
- FRANSES, P.H. und A.L. MONTGOMERY (2002): *Econometric Models in Marketing*. JAI, Amsterdam.
- GUSTAFSSON, A., A. HERRMANN und F. HUBER (2000): *Conjoint Measurement – Methods and Applications*. Springer, Berlin.
- GV-PRAXIS (2002a): Hier isst Deutschland, Nr. 4/2002: 21-26.
- GV-PRAXIS (2002b): Weniger ist Mehr-wert: das Prinzip der Frischküche. Nr. 3/2002: 39-41.
- GV-PRAXIS (2003): Aktiver Richtungswechsel. Nr. 10/2003: 44-51.
- HAHN, C. (1997): Conjoint- und Discrete Choice-Analyse als Verfahren zur Abbildung von Präferenzstrukturen und Produktauswahlentscheidungen – Ein theoretischer und computergestützter empirischer Vergleich. Lit-Verlag, Münster.
- JANSSEN, J. und W. LAATZ (2003): *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows*. 4., neubearb. u. erw. Aufl., Springer, Berlin et al.
- LAAKSONEN, P., M. LAAKSONEN und H. LEIPÄMÄÄ (2002): Consumers' Orientation to Food and Eating: A Modification and Application to the Food-related Lifestyle-Instrument of Brunso. Vaasan Yliopisto, Vaasa.
- LOUVIERE, J., D. HENSHER und J. SWAIT (2000): *Stated Choice Methods: Analysis and Application*. Cambridge Univ. Press, Cambridge.
- LÜTH, M. und A. SPILLER (2003): Qualitätssignaling in der Gastronomie. Diskussionsbeitrag 0301 des Instituts für Agrarökonomie. Universität Göttingen.
- MAIER, G. und P. WEISS (1990): *Modelle diskreter Entscheidungen: Theorie und Anwendung in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften*. Springer, Wien.

- MCFADDEN, D. L. (1986): The Choice Theory Approach to Marketing Research. In: Marketing Science 5 (4): 275-297.
- MEFFERT, H. (2000): Marketing. 9. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- MEYER, J. (1997): Ernährung am Arbeitsplatz: Eine empirische Untersuchung zum Ernährungsverhalten Berufstätiger in einem Versicherungsunternehmen. Bonner Studien zur Wirtschaftssoziologie, Bd. 6, Wehle, Witterschlick/Bonn.
- SINUSSOCIOVISION (2002): Strategische Zielgruppenanalyse für den Öko-Ernährungs-Markt. Untersuchung im Auftrag der CMA, unveröffentlichte Studie. Heidelberg.
- SOMMER, H. (2002): Investitionen vor allem in die Qualität. In: Milch-Fettwaren-Eier-Handel Nr. 11/2002 (07.02.2002): 3.
- SPILLER, A. und A. ZÜHLSDORF (2002): Öko-Marketing. Fernuniversität Hagen.
- THOMAS, W. (2002): Mit einem Apfel Begeisterung ernten. In: Kohl, H. et al. (Hrsg.) (2002): Kurswechsel an der Kasse: Die Agrarwende. Nest-Verlag, Frankfurt a. Main: 82-84.
- ZMP und CMA (Hrsg.) (2002a): Markttrends im GV-Bereich. Bonn.
- ZMP und CMA (Hrsg.) (2002b): Wie viel Bio wollen die Deutschen? Bonn.
- ZMP (Hrsg.) (2003): Bio-Frische im LEH – Fakten zum Verbraucherverhalten. Bonn.
- ZMP und CMA (Hrsg.) (2004): Der Außer Haus Markt. Strukturen der kommerziellen Gastronomie und Arbeitsplatzverpflegung. Bonn.