

Entwicklung von Kooperationsvorhaben zwischen Landwirtschaft, Marken- Herstellern und konventionellen Handelsketten zur Überwindung von Schnittstellenproblemen und Ineffizienzen innerhalb der Öko-Marketingkette

Overcoming interface problems and inefficiencies within the marketing chain of organic products by cooperation between the agricultural business, brand food industry and conventional retail chains

FKZ: 03OE292

Projektnehmer:

ÖkoStrategieBeratung /ÖkoStrategieWissen
Czeminskistraße 9, 10829 Berlin
Tel.: +49 30 788 90 666
Fax: +49 30 788 90 675
E-Mail: mail@oeko-strategie.de
Internet: www.oeko-strategie.de

Autoren:

Dienel, Wolfram; Reuter, Jörg

Gefördert vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau (BÖL)

Abschlussbericht OE292 „Kooperationsmarketing“

Zuwendungsempfänger: ÖkoStrategieBeratung Reuter & Dr. Dienel GbR Czeminskistr. 9 10829 Berlin www.oeko-strategie.de dienel@oeko-strategie.de	Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der BLE Förderkennzeichen: 514-43.50 / 03OE292 Zuwendungsbescheid vom 28.11.03 1. Verlängerungsbescheid vom 17.11.2004 2. Verlängerungsbescheid vom Okt. 2005
Vorhabensbezeichnung: „Entwicklung von Kooperationsvorhaben zwischen Landwirtschaft, Marken-Herstellern und konventionellen Handelsketten zur Überwindung von Schnittstellenproblemen und Ineffizienzen innerhalb der Öko-Marketingkette“	
Laufzeit des Vorhabens: 01.12.2003 bis 31.12.2006	

Autoren:

Dr. Wolfram Dienel

Jörg Kunz

Berlin 29. März 2007

Inhaltsverzeichnis

1	Projektziele, Gesamtlaufzeit und Schwerpunkte 2006.....	2
2	Operative Annäherung - Zusammenfassung Bericht II zum Jahr 2004	6
3	Strategiephase - Zusammenfassung Bericht III zum Jahr 2005	8
4	Kooperation durch Bio-Category-Management.....	12
4.1	Bio-Category-Management-Prozess	13
4.2	Kundenbedürfnisse verstehen – Bio als Nutzenverstärker.....	16
4.3	Bio Category-Management im LEH-Vollsortimenter.....	18
4.3.1	Bio-Category-Management – Strategie festlegen.....	18
4.3.2	Bio-Category-Management – operativer Bereich	25
4.4	Bio-Category-Management im Strategieprozess Hersteller	31
4.4.1	Bio in der Herstellerstrategie	32
4.4.2	Hersteller – operativer Bereich	35
5	Kooperationserfahrungen.....	38
5.1	Kooperationsfelder LEH – Ernährungsindustrie	38
5.2	Horizontale Kooperation	45
	Literatur	48

1 Projektziele, Gesamtlaufzeit und Schwerpunkte 2006

Der Bio-Markt wächst seit Jahren zweistellig. 2006 reichte das Umsatzwachstum fast an 20% heran. Umweltthemen erleben im Rahmen des drohenden Klimawandels eine Renaissance in der öffentlichen Wahrnehmung. Die Umweltdiskussion der späten 70er und 80er Jahre war die Haupttriebsfeder für die Entwicklung des ökologischen Landbaus und seiner Vermarktungsstrukturen. Neben den egoistisch geprägten Gesundheits- und Genusszielen werden somit auch ethische Werte wieder eine Rolle für die Bio-Nachfrage spielen.

60% oder mehr der Deutschen sind gelegentliche Bio-Käufer. Bio ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Alle Markt-Signale sprechen also für ein langfristiges Bio-Wachstum. Über diese Zahl sollte man nicht vergessen, dass der Löwenanteil des Bio-Umsatzes auf etwa 8 bis 10% Intensivverwender und Hardcore-Ökos entfällt. Die restlichen 50% kaufen Bio im Discount oder auch mal eine Bio-Milch und Bio-Äpfel beim Vollsortimenter. Die geringe Bio-Bedarfsdeckung von über 80% der Bio-Verwender zeigt, dass noch ein enormes Wachstumspotenzial besteht. Um es zu aktivieren, bedarf es adäquater Marketingstrategien und eines abgestimmten, kooperativen Vorgehens der Marktbeteiligten in der Vermarktungs- und Beschaffungskette für Bio-Produkte.

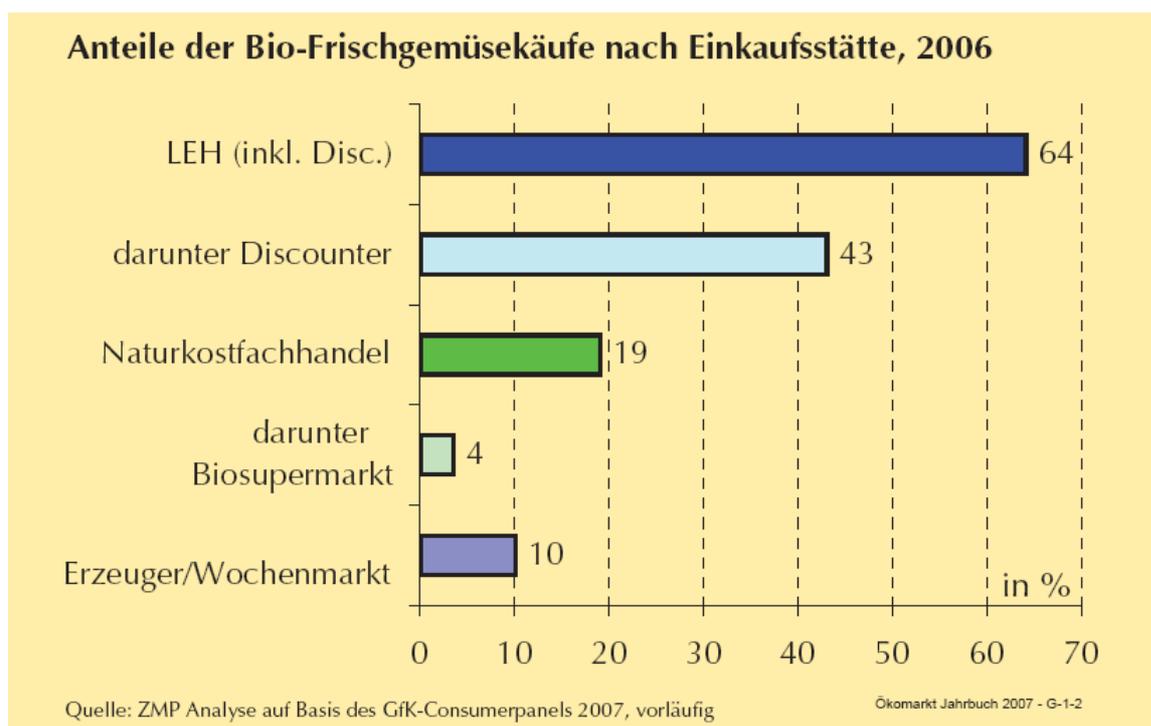


Abbildung 1: Bio-Anteile Gemüse nach Absatzkanälen 2006

Markttreiber sind die zwei Kräfte „Billig und Bio“ und „Lifestyle und Bio“. Wo Bio preisattraktiv angeboten wird, erringen Bio-Produkte teilweise zweistellige Umsatzanteile. So haben Bio-Möhren 2006 schon einen Umsatzanteil von über 30%, Zitronen von über 25% Zucchini von 20%, Kartoffeln fast 15% und Bananen über 10% erreicht (Basis korrigierte GfK Daten ¹ in Rippin, M. (2007)). Die Dynamik im Bio-Massenmarkt wird sehr stark von den Discountern

¹ „Der Marktanteil von Bio-Möhren liegt laut GfK bei über 25 %. Berücksichtigt man noch, dass ein Haushaltspanel die Bio-Umsätze um etwa ein Drittel unterschätzt, wie die CMA/ZMP in einem Forschungsprojekt herausgefunden haben, dann liegen die Möhren schon bei einem Umsatzanteil von fast 36%.“

bestimmt. 76% der Bio-Möhren werden laut GfK-Daten über den Discount gehandelt (ZMP 2007, Kap. Möhren) (siehe Abbildung 1). Im Trend Bio-Lifestyle geben die Bio-Supermärkte den Takt vor. Der modernisierte und großflächige Naturkostfachhandel bietet Bio als Kombination der typischen LOHAS (= Lifestyle of Health and Sustainability) -Werte Genuss, gesund und umweltorientiert an.

Die Umsatzanteile für Bio im Frischebereich zeigen, dass mit dem Zusatznutzen „Bio“ große Marktanteile erreicht werden können. Die Zahlen zeigen uns auch, dass dies bislang vorwiegend den Frischebereich betrifft und Bio als Massenmarkt sehr stark durch den Discounter bestimmt wird. Abbildung 1 zeigt, dass nach GfK-Daten 43% des Bio-Frischgemüse-Umsatzes über Discounter laufen. Wie sollen sich vor diesem Hintergrund die qualitätsorientierten Anbieter aufstellen?

Unter Handlungsdruck stehen im Bio-Markt die Vollsortimenter des konventionellen Lebensmittelhandels und die Markenartikel der Ernährungsindustrie (siehe folgende Abb. 2).

VOLLSORTIMENTER UNTER HANDLUNGSDRUCK

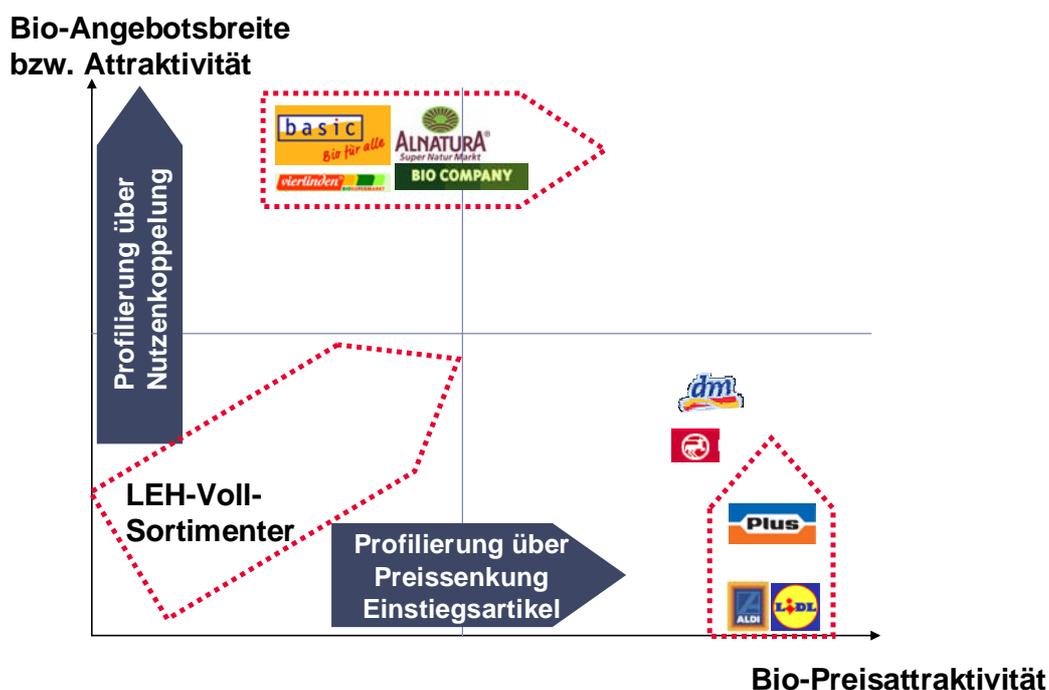


Abbildung 2: Vollsortimenter unter Handlungsdruck

Durch die Bio-Supermärkte wird kaufkräftige Nachfrage von den Vollsortimenter abgeworben. Durch „Bio billig“ werden Marktanteile vor allem generischer Marken angegriffen. Infolgedessen haben im Jahr 2006 die vom Bio-Boom unter Druck gesetzten Marktteilnehmer begonnen, ihre Bio-Konzepte zu überarbeiten oder überhaupt Bio-Angebote zu entwickeln. Sowohl Vollsortimenter als auch Markenhersteller müssen ihre Strategien aufgrund des Bio-Booms überdenken, wenn sie nicht noch mehr Terrain verlieren wollen.

Die Vollsortimenter haben angesichts der gewachsenen Konkurrenz durch Discounter und Bio-Supermärkte zwei Handlungsalternativen: Sie können in Preiswettbewerb mit den Dis-

countern treten oder breitere Bio-Sortimente mit höherem Nutzenniveau anbieten. Hierbei spielt die kundenorientierte Nutzensausrichtung der Bio-Sortimente die entscheidende Rolle. Die Preisstrategie sollte auf eine Auswahl an Preis anzeigenden Eckartikeln begrenzt werden. Eine eigenständige Profilierung muss der Vollsortimenter über an Zusatznutzen orientierte Bio-Sortimente erreichen. Bio-Angebote beim LEH-Vollsortimenter müssen einen Beitrag zu einer differenzierten Qualitätspositionierung leisten, denn Bio im Sortiment zu führen reicht allein nicht aus. Mit Angeboten, die nur als Bio positioniert sind, erreicht man zwar Bio-Kompetenz, aber kein besonderes Profil im Wettbewerb.

Als Händler alle möglichen Bio-Produkte einzulisten oder als Hersteller einfach Bio-Dubletten bestehender konventioneller A-Marken aufzulegen ist dabei kein Erfolgsweg. Der Bio-Markt befindet sich in einer Differenzierungsphase. Der Erfolg jenseits von „Bio billig“ muss auf der Analyse der hinter Bio stehenden Kundenbedürfnisse basieren, die durch die Nachfrage nach Bio ausgedrückt werden.

Arbeitsbereiche im F&E-Projekt

Das Projekt arbeitete an zwei Zielbereichen:

(1) Management-Instrumente für horizontale und vertikale Kooperation im Bio-Marketing. Die Analyse der Tätigkeiten und Probleme an der Schnittstelle zwischen Lieferanten und Handel stand im Mittelpunkt der Kooperationsforschung. Die strategische Kooperation betrifft Felder wie das vorausschauende Sourcing der Öko-Rohwaren, die Sicherung der Öko-Qualität und die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien zwischen Herstellern und mit dem Handel.

(2) Optimierung der Bio-Marketingstrategie in einem expandierenden und sich differenzierenden Bio-Markt. Die Analyse und Klärung der strategischen Positionierung mit Bio-Produkten als Hersteller- oder Händler-Marke (Retailbrand) sowie die Entwicklung einer systematischen Herangehensweise bildeten den Mittelpunkt der Marketingstrategieforschung.

(3) Forschungsergebnis Management-Tool „Category-Management für Bio-Produkte“

Beide Aufgabenbereiche wurden als Management-Tool zusammengefasst. Das Management-Tool „Category-Management für Bio-Produkte“ ermöglicht es, die unternehmensinternen Strategieraufgaben und vertikalen Kooperationsprobleme parallel zu bearbeiten. Dieses Instrument ist im Rahmen der Forschungsarbeit sowohl im Handel als auch bei Herstellern praktisch angewandt worden.

Praktische Resultate

Praktische Ergebnisse der Arbeit im F&E-Projekt „Entwicklung von Kooperationsvorhaben zwischen Marken-Herstellern und konventionellen Handelsketten zur Überwindung von Schnittstellenproblemen [...]“ waren

- die Gründung des Herstellernetzwerks „Bio in Markenqualität“,
- kooperative Informations- und Verkostungsmaßnahmen des Netzwerks (Titel: Bio-Bestes für die ganze Familie),
- angewandte Strategieforschung in mehreren deutschen Lebensmittel-Handelsketten und Herstellerunternehmen

- Kooperationstreffen von Ernährungsindustrie und Naturkostherstellern zu Fragen der Sortimentsentwicklung.
- Wissensvermittlung: Das Wissen wurde in zahlreichen Vorträgen und Artikeln allen Wirtschaftsakteuren zur Verfügung gestellt. Durch die Herausgabe des Handbuchs „Category-Management für Bio-Produkte“ in der Edition Lebensmittelzeitung im September 2006 sowie der kostenlosen 16seitigen Broschüre „Bio-Erfolg durch Profilierung“ wurde die Managementebene in der deutschsprachigen Lebensmittelwirtschaft erreicht.

Aufbau des Berichts

Die Ergebnisse der ersten zwei Forschungsjahre 2004 und 2005 werden in den wesentlichen Punktzusammengefasst. Ausführliche Berichte zu den Ergebnissen liegen als Berichte vor und sind im Internet als organic eprints (<http://orgprints.org>) frei zugänglich. Der Bericht baut auf folgenden Erkenntnissen auf:

- Zweiter und dritter Zwischenbericht zum vorliegenden F&E-Projekt (veröffentlicht 2005 und 2006) Im Internet unter organic eprints <http://orgprints.org/4689/> und <http://orgprints.org/7295/> (der erste Zwischenbericht wurde nicht veröffentlicht. Seine Ergebnisse sind im Bericht II enthalten.)
- Das im Jahr 2002/2003 durchgeführte Forschungsprojekt zu hemmenden und fördernden Faktoren einer Umstellung der Verarbeitung auf Bio (BLE 02OE416: Abschlussbericht veröffentlicht 2005) Im Internet unter organic eprints <http://orgprints.org/4839/>
- Dissertation von DIENEL (2001) „Organisationsprobleme im Ökomarketing“ Im Internet link zum download unter www.oeko-strategie.de

2 Operative Annäherung - Zusammenfassung Bericht II zum Jahr 2004

Das F&E-Vorhaben beinhaltete im ersten Arbeitsjahr (Spätherbst 2003 und Jahr 2004) drei Arbeitsschwerpunkte:

- Interne Probleme von Ernährungsindustrie und LEH mit Bio-Projekten
- Analyse externer Schnittstellenprobleme
- Lösungsansatz Horizontale Kooperation Ernährungsindustrie

Vertikale Schnittstellenprobleme: Der Kontakt zwischen Hersteller und Handel findet nur auf operativer Ebene zwischen Verkäufer und Fach-Einkäufer statt. Eine strategische Zusammenarbeit zur Entwicklung des Öko-Sortiments fehlt. Öko hat keine Funktion im Category-Management. Die Basis für die Lösung der Schnittstellenprobleme ist die horizontale Kooperation zwischen Herstellern. Die Kooperation bietet dem Handel ein abgestimmtes Konzept an Stelle von Einzelprodukten an. Das Markenimage wird als Brücke für mehr Öko-Nachfrage und ein höheres Qualitätsimage nutzbar. Der Bericht stellt die beim Aufbau der horizontalen und vertikalen Kooperation gesammelten Erfahrungen dar.

Interne Probleme mit Bio-Projekten

Sowohl im konventionellen Handel als auch in der konventionellen Ernährungsindustrie bestand 2003/2004 zwar großes Interesse am potenziellen Wachstumssegment Bio, es zeigten sich aber auch sehr große Vorbehalte. Bereits die Forschung zu den Umstellungshemmnissen im Jahr 2002/2003 (Dienel, Kunz 2005) zeigte große psychologisch begründete Widerstände gegen Bio. Mit einer Unzahl auf der Sachebene angesiedelten Hindernissen wurde begründet, warum Bio für Markenhersteller nicht in Frage komme oder nur eine kleine Nische darstellen würde.



Abbildung 3: interne Schnittstellen im Herstellerunternehmen

Wir definieren diese Vorbehalte als „Ja-aber-Barrieren“, wenn das Aufzeigen von Lösungsansätzen mit neuen Bedenken abgewehrt wird. Mittlerweile erlebt der Bio-Markt 2006 einen solchen Nachfragesog aus dem konventionellen Handel, dass diese Bedenken schwächer werden. Aber auch 2006 muss Bio in großen Unternehmen gegen den Widerstand vieler

Produktionsleiter und Rohwareneinkäufer durchgesetzt werden (Aussagemuster sind dabei: „Wir sind doch schon jetzt so gut wie Bio...“ „Es war doch nicht alles falsch was wir bis jetzt gemacht haben...“).

Bio-Projekte können an jeder Stelle der internen Marketingkette im Unternehmen scheitern. Die Abteilungen und Personen, die vom Nutzen nicht überzeugt sind oder ihre Arbeit in ungerechtfertigte Kritik gestellt sehen, bremsen als Bedenkenträger den Bio-Erfolg.

Aufgrund der schwachen unternehmensinternen Unterstützung verfolgten konventionelle Marken-Hersteller im Öko-Sortiment bislang nur kleine Sortimente als Testballons. Die häufig eingesetzte Dubletten-Strategie führt meist zu Misserfolgen (Kundenverwirrung, knapper Regalplatz). Erfolge zeigen sich bei Innovations- und bei Austauschstrategien.

(zur Portfolio-Strategie siehe Kap. 4.4.1, Abbildung 21: Bewertung der Portfoliostrategien S. 35)

Interne Probleme der LEH-Vollsortimenter: Die Bio-Handelsmarken gehörten 2004 trotz jahrelanger Geduldszeiträume in den meisten Supermärkten zu den umsatzschwächsten Sortimenten. Der LEH war daher an Marketing- und Kooperationsangeboten der Ernährungsindustrie interessiert, in der Hoffnung, dass sie Wachstumsimpulse im Bio-Segment geben würden. Hauptziel bereits 2005: strategische Neuausrichtung der Bio-Angebote, um die gelegentlichen Bio-Käufer besser anzusprechen und Qualitätsprofilierung als Storebrand zu verbessern.

Analyse externer Schnittstellenprobleme

Obwohl eine gemeinsame Problemlage zwischen Handel und Ernährungsindustrie besteht (Bio ein zu wenig genutzter Megatrend) kam es nicht zur gemeinsamen Arbeit die Hindernisse zu bewältigen. Die Hauptursache dafür waren neben den bereits genannten Motivationsdefiziten strukturell bedingte Schnittstellenprobleme zwischen Handel und Ernährungsindustrie. Es zeigte sich, dass eine strategische Abstimmung ebenso wenig stattfindet wie eine Kooperation. Der Kontakt läuft auf operativer Ebene zwischen Vertrieb/ Key Accounter der Hersteller und den Einkäufern der Handelszentralen. Strategische Beratungen etwa zwischen Marketingabteilungen oder dem Category-Verantwortlichen im Handel mit der Industrie sind selten.

Lösungsansatz Horizontale Kooperation Ernährungsindustrie:

Als Lösungsansatz wurde ausgehend von der Ernährungsindustrie das Kooperationsmarketing untersucht. Im ersten Forschungsjahr stand die Entwicklung des Modellvorhabens „Netzwerk Bio in Markenqualität“ im Vordergrund. Für das horizontal kooperierende Netzwerk aus zehn (überwiegend) konventionellen Markenherstellern wurde Ende 2003 ein gemeinsames Marketingkonzept entwickelt und 2004 mit verschiedenen Handelsketten (Vollsortimentern) diskutiert. Im Sommer 2004 wurden gemeinsame Promotion-Maßnahmen für Bio-Markenartikel in zwei Handelsketten durchgeführt.

Die Abbildung 4 fasst die Erfolgsfaktoren der horizontalen Kooperation zusammen (zur Erläuterung siehe „Zweiter Zwischenbericht [...]“ 2005, S. 18 ff.).

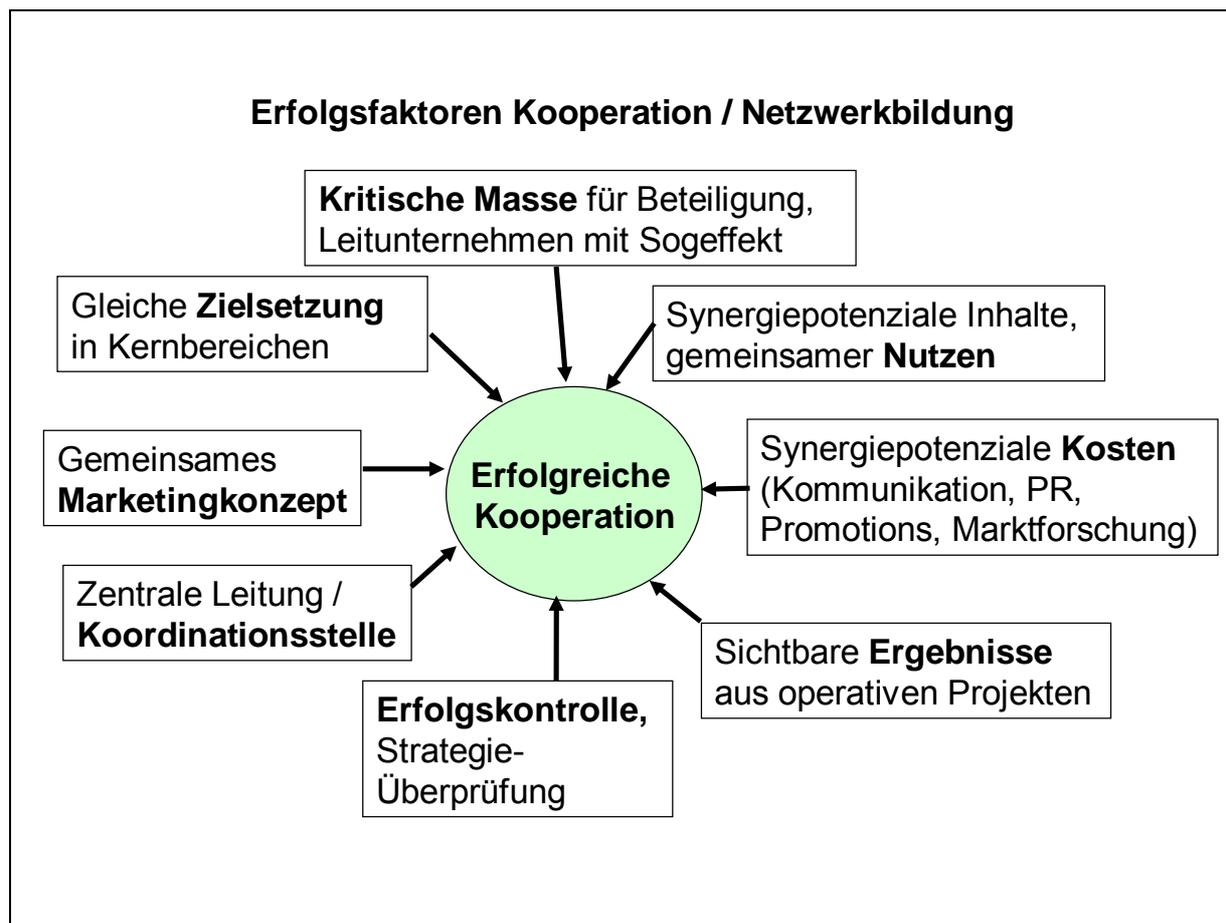


Abbildung 4: Erfolgsfaktoren Kooperation

3 Strategiephase - Zusammenfassung Bericht III zum Jahr 2005

Mit den im Jahr 2004 entwickelten Konzepten und Instrumenten wurden operative Erfolge, kooperative Verkostungsmaßnahmen und Konzeptangebote der Hersteller an Handelspartner erreicht. Das Ziel der strategischen Zusammenarbeit in einer vertikalen Kooperation wurde hingegen verfehlt.

Die aus den operativen Aktivitäten gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse zeigen ein Kernproblem in der Öko-Marktentwicklung in Deutschland auf: Es fehlt meistens an einer gemeinsamen strategischen Basis. Dies spiegelt sich bereits in der typischen Kontaktstelle zwischen Handel und Ernährungsindustrie wider. Die Kontaktstellen sind Einkauf und Verkauf, beide Seiten sind in ihrer Aufgabenstellung operativ ausgerichtet. Diese operative Sichtweise kann die Probleme an der Schnittstelle Hersteller-Handel nicht lösen, wenn strategische Vorgaben und Vereinbarungen fehlen

Als Resümee aus dieser Entwicklung wurde 2005 eine Umsteuerung im F&E-Vorhaben vorgenommen. Es wurde an der Klärung der strategischen Positionen von Handel und Ernährungsindustrie gearbeitet, um die Ausgangslage für echte vertikale Kooperation zu klären. Dies erforderte im Jahr 2005 eine getrennte Forschungsarbeit zur Analyse der Ziele und

Inhalte sowie zur Optimierung der Öko-Strategien einerseits bei den Herstellern, andererseits bei den Vollsortimentern.

2005 wurden zu marketing-strategischen Fragen auf inhaltlicher und methodischer Ebene gearbeitet. Für die Marken-Hersteller wurde ein Strategiekorridor „Bio und Marke“ und für den allgemeinen Lebensmittelhandel ein Bio-Category-Management-Schema entwickelt.

Optimierung Bio-Strategie bei Herstellern: Strategiekorridor Bio und Marke

Bio und Marke ergänzen sich aus Kundensicht. Gleichzeitig besteht aber auch eine Diskriminierungsfurcht seitens der Industrie. Bio wurde daher bis vor kurzem als Angebot für die Marktnische Zielgruppe „Hardecare-Ökos“ entwickelt. Für Angebote im Massenmarkt mangelt es rasch an Rohstoffen und es ist schwierig die Möglichkeit durch Teilumstellungen auszu-testen. Aufgrund dieser und weiterer Störfaktoren verfehlten bislang die meisten Bio-Projekte klassischer A-Markenhersteller ihr Ziel. Die Distribution blieb begrenzt oder die Preisstellung der häufig gewählten Dubletten war dem Kunden zu hoch gewählt.

Vor diesem Hintergrund wurde das Bild eines Strategiekorridors gewählt, der den Weg durch die zahlreichen Störfaktoren sichert. Abbildung 4 stellt die typische Ausgangssituation in der Ernährungsindustrie dar. Ziel ist der Erfolg mit Bio-Angeboten (Umsatz, Distribution, Gewinn).

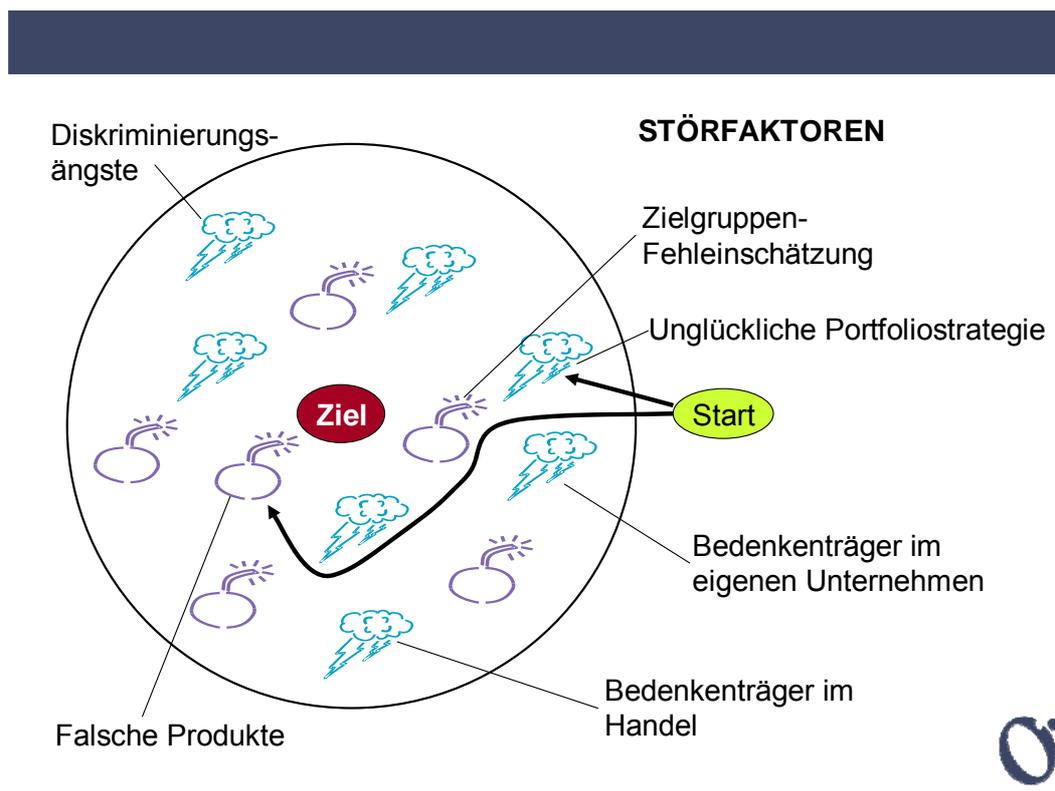


Abbildung 5: Störfaktoren auf dem Weg zu einer erfolgreichen Öko-Vermarktung

Die nächste Abbildung 6: Bausteine des Strategiekorridors zeigt die Arbeitsbereiche, die man in einer Bio-Strategie für „Marke und Bio“ analysieren und definieren muss. Die acht Bausteine der erfolgreichen Markenführung in Bio-Projekten sind:

1. Zielgruppenklarheit (Bio als Zusatznutzen für Massenpublikum oder Bio als Hauptnutzen für bio-überzeugte Verwender anbieten?)
2. Markennutzen durch Bio (nützt Bio der Markenpositionierung?)
3. Produktnutzen durch Bio (passt Bio zum Produkt?)
4. Optimale Portfolio-Zusammensetzung (welche Sortimente in Bio anbieten?)
5. Stimmige Preispolitik (wie hoch ist der Mehrpreis gegenüber vergleichbaren konventionellen Premiumangeboten? In welchem Umfeld wird verkauft?)
6. Interne und externe Kommunikation (wird der Bio-Nutzen für Produkt und Marke im Unternehmen verstanden und wird er von den Handelspartnern und den Endverbrauchern verstanden?)
7. Kooperationskompetenz zum Handel hin (welche Unterstützung in der Verkaufsförderung, Schulung, Sortimentsentwicklung wird angeboten?)
8. Rohstoffsicherung (welche Wachstumsraten können abgesichert werden und wie wird die Echtheit der Bio-Rohstoffe gesichert?)

STRATEGIEKORRIDOR

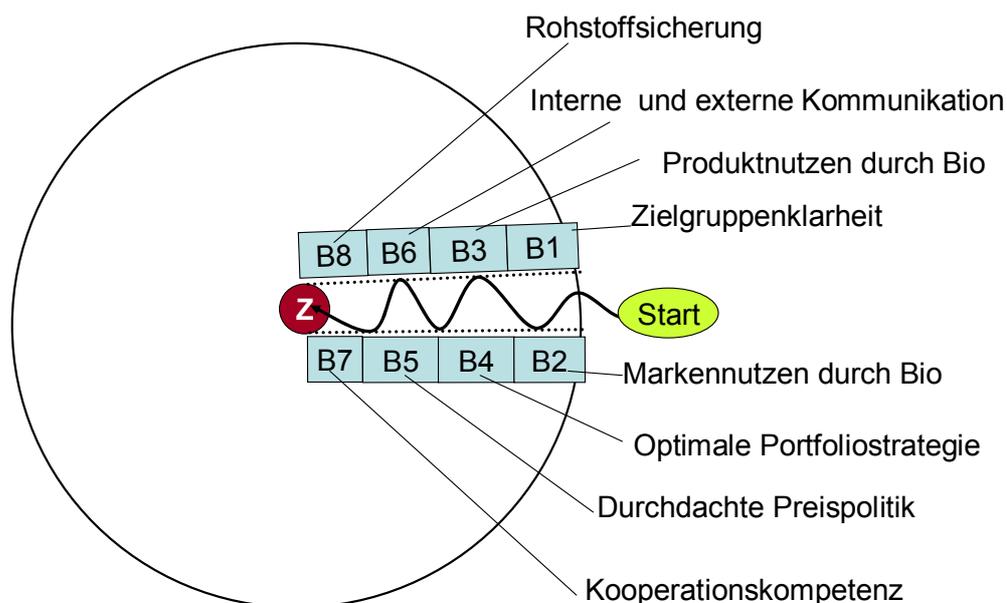


Abbildung 6: Bausteine des Strategiekorridors

Viele konventionelle Markenhersteller stehen vor dem Dilemma Bio nutzen oder Bio abwehren. Je generischer das Produkt desto mehr wird die Marke mittlerweile durch Bio bedroht. Aber eine Umstellung auf Bio ist mit sehr hohem Organisationsaufwand für den Aufbau eines Beschaffungsmarketings verbunden und darüber hinaus mit höheren Rohstoffkosten. Daher muss besonders die Passfähigkeit von Marke und Bio sowie der Mehrwert aus der Kombination Produkt und Bio analysiert werden.

(Siehe hierzu die typischen Fragen von Herstellern Kap 4.4 Bio-Category-Management im Strategieprozess Hersteller Seite 31)

Optimierung Öko-Strategie im LEH: Bio-Category-Management

Im zweiten Zwischenbericht wird festgestellt, dass die Bio-Sortimente im allgemeinen Lebensmittelhandel wenig kundenorientiert aufgebaut wurden. Einlistungsentscheidungen für Bio-Produkte wurden danach getroffen, wie leicht die Verfügbarkeit in Bio-Qualität sicher zu stellen war, oder von dem angenommen wurde, dass es gut zu Bio passen könnte. Dabei wurde den potenziellen Bio-Kunden eine sehr bio-dogmatische Sichtweise unterstellt und somit im LEH ein sehr hochpreisiges Sortiment für bio-überzeugte Verwender aufgebaut. Das Massenpublikum zieht infolge dessen am Bio-Blockregal vorbei. Die Bio-Kompetenz des Vollsortimenters wird registriert, aber Bio wird nicht gekauft. Die Regalplatzrentabilität vor allem der Bio-Trockensortimente ist aufgrund der zu kleinen und für den LEH falschen Zielgruppe unbefriedigend.

Insgesamt ließ sich die Situation im Vollsortiments-Lebensmitteleinzelhandel (LEH) im Jahr 2005 wie folgt charakterisieren:

- Bio im allgemeinen Lebensmittelhandel wächst sehr stark im Frischebereich.
- Das Bio-Trockensortiment bleibt hinter diesem Wachstum stark zurück.
- Der Bio-Markt wird vom LEH mit Nischenkonzepten bearbeitet.
- Dadurch wird vor allem die Zielgruppe Bio-Intensiv-Verwender angesprochen.
- Die Discounter erreichen hingegen mit Bio-Frischeprodukten und einer Bio-Preisstrategie die breite Mitte der Bio-Interessierten.
- Das Ziel Bio als Profilierungsfeld für Eigenmarke wurde verfehlt (Bio-Sortimente der Vollsortimenter gleichen sich, Trockensortimente erreichen geringe Umsätze)

Die Haupttriebkräfte für den Erfolg von Bio im Frischebereich sind moderate Preise für Molkereiprodukte und der hohe Sicherheits- bzw. Gesundheitsnutzen, den die Verbraucher im Einkauf pestizidfreien Obsts und Gemüse sehen. Außerdem werden Eckartikel aus dem Frischebereich in großem Umfang über den Discount vertrieben. Der Erfolg der Frische im Discount und die Expansion des Naturkostfachhandels insbesondere über die Bio-Supermärkte geben den Hinweis, dass die Vollsortimenter Bio bislang nicht kundenorientiert angeboten haben. Vollsortimenter haben ihr größtes Bio-Potenzial im Massenpublikum. Für diese am Zusatznutzen Bio interessierte Zielgruppe sind Bio-Angebote Qualitätsindikator und Sicherheitsgarant.

Der Aufbau der Bio-Category muss aus dieser Kundensicht erfolgen. Daher startet das Vorgehen im Bio-Category-Management mit dem Schritt: (Bio-) Kundenbedürfnisse verstehen. Bio steht dabei bewusst in Klammern, denn Bio hat für die breite Zielgruppe nicht die erste Priorität sondern bürgt für die informationseinfache Verwirklichung der Hauptziele der Konsumenten beim Lebensmitteleinkauf. Diese Hauptziele sind Gesundheit, Genuss, Sicherheit und zunehmend auch soziale Gerechtigkeitswerte.

Abbildung 7 zeigt die **Vorgehensweise im Bio-Category-Management**. Es ist ein Stufenmodell mit dem Dreiklang Analyse, Strategie, Operative Umsetzung (Taktiken). Die Unternehmensziele, die Markenführung und die Bio- Strategie bis hin zum Marketingmix werden in einen stringenten, hierarchischen Ablauf gestellt. Die Ergebnisse der operativen Maßnahmen müssen zu den übergeordneten, strategischen Positionierungsentscheidungen hinführen. Für jede taktische Maßnahme im Marketingmix muss der strategische Zielbeitrag erklärbar und wenn möglich gewichtbar sein.

Dazu müssen die strategischen Entscheidungen der Aufstellung taktischer Bausteine vorausgehen. Damit wird dem Handel ein Instrument zur internen Abstimmung über die strategische Ausrichtung angeboten. Profilierungselemente werden klar und nachvollziehbar definiert und daran die Entscheidungen in allen Abteilungen ausgerichtet. Das Bio-Category-Management gibt dem Unternehmen einen roten Faden an die Hand.

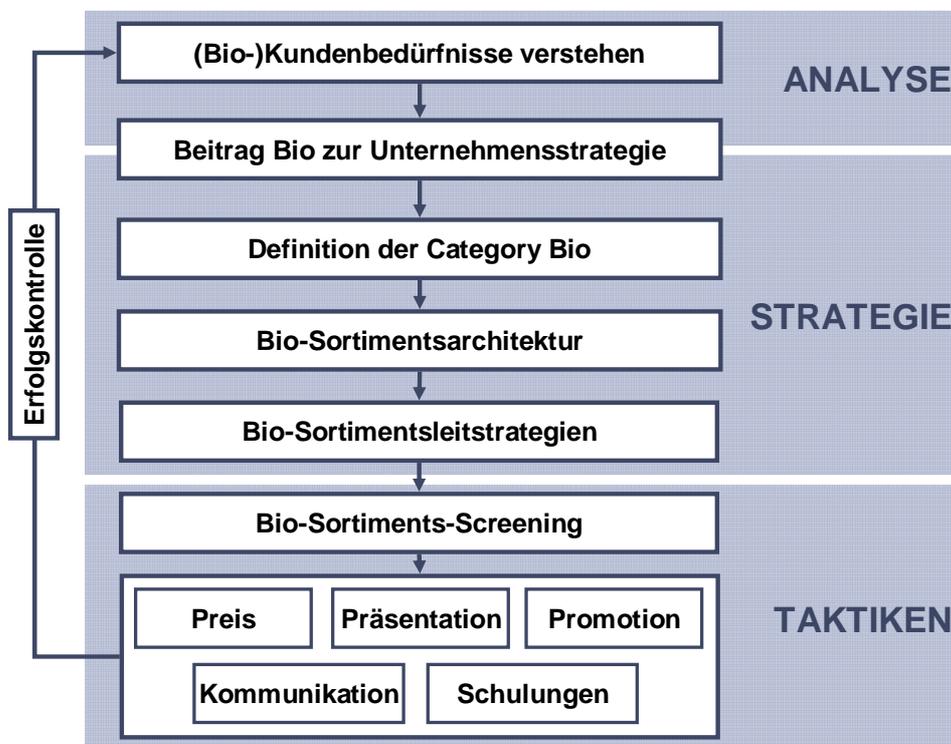


Abbildung 7: Analyserahmen Bio-Category-Management im LEH (Stand 2005)

4 Kooperation durch Bio-Category-Management

In Fortführung der Strategieforschung wurde 2006 das Modell „Bio-Category-Management im LEH“ für Handel und Hersteller weiterentwickelt und aufeinander abgestimmt. Das Modell ermöglicht eine systematische Herangehensweise an den komplexen Prozess der Entwicklung einer Bio-Strategie, die sowohl zur eigenen übergeordneten strategischen Marken-Positionierung als auch zu den Kundenbedürfnissen passt. Die parallele Abfolge markt-analytischer, strategischer und operativer Aufgabenfelder hilft, Herstellern und Handel die Kooperationsmöglichkeiten zu definieren und der geeigneten Managementstufe zuzuordnen. So stellt das im Folgenden vorgestellte Modell zum Bio-Category-Management gleichermaßen ein unternehmensindividuelles Strategie- wie auch ein Kooperationsinstrument dar.

Inhalte:

- Was ist Bio für den Kunden? - Bio-Käufe und Bio-Käufergruppen
- Bio-Category-Management im LEH – wie passt Bio zum Unternehmensprofil / zur Storebrand?
- Planung, Definition und Umsetzung der Bio-Category
- Sortimentsentwicklung, Beschaffung, Marktkommunikation
- Strategie-Entwicklung Bio für Hersteller, speziell der Markenindustrie
- Kooperationsfelder Handel und Hersteller

Die Arbeitsphasen der Strategie- und Kooperationsforschung im Projekt zeigt Abbildung 8: Projektphasen Kooperationsforschung 2004 bis 2006.

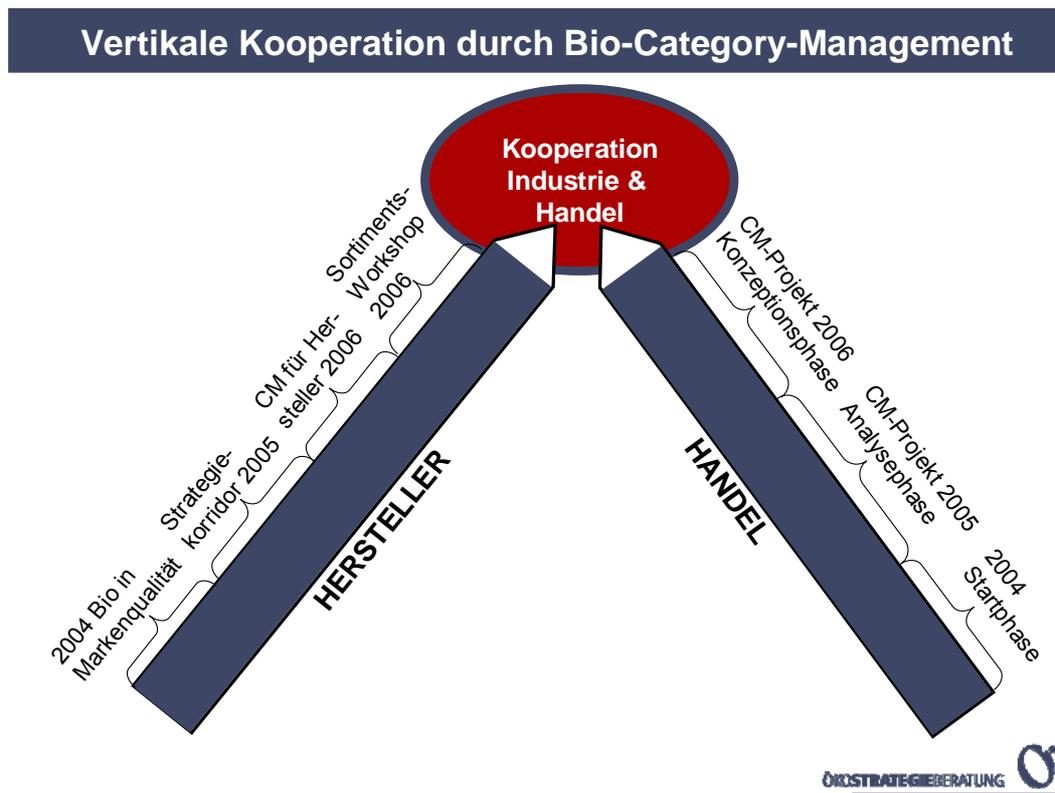


Abbildung 8: Projektphasen Kooperationsforschung 2004 bis 2006

4.1 Bio-Category-Management-Prozess

Bio-Category-Management ist konsequent an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet. Es orientiert sich an der übergeordneten Unternehmenspositionierung.

Daraus folgt eine Hierarchie der Positionen. Die nachgelagerten Analyse- und Konzeptionschritte müssen nach den übergeordneten Zielen ausgerichtet werden. Die operativen Maßnahmen müssen auf die übergeordneten Positionierungsentscheidungen einzahlen, also zielführend geplant und implementiert sein. Mit Hilfe des Bio-Category-Managements wird darüber hinaus ein Instrument zur internen Abstimmung über die strategische Ausrichtung im Handel entwickelt. Dabei werden die Phasen Analyse, Strategieentwicklung, Taktiken durchlaufen.

Das im dritten Zwischenbericht zum Jahr 2005 (S. 19) vorgestellte Bio-Category-Management-Schema wurde gestrafft und um eine parallele Ebene für die Entscheidungsprozesse bei Herstellern ergänzt. Beide Seiten müssen im ersten Schritt die Kundenbedürfnisse, die hinter dem starken Interesse an Bio stehen, analysieren. Daraus leitet sich jeweils die Frage ab, wie die Bio-Qualität die Positionierung der Marke, sei es die Storebrand eines Handelsunternehmens oder eine Hersteller-Marke, verstärkt.

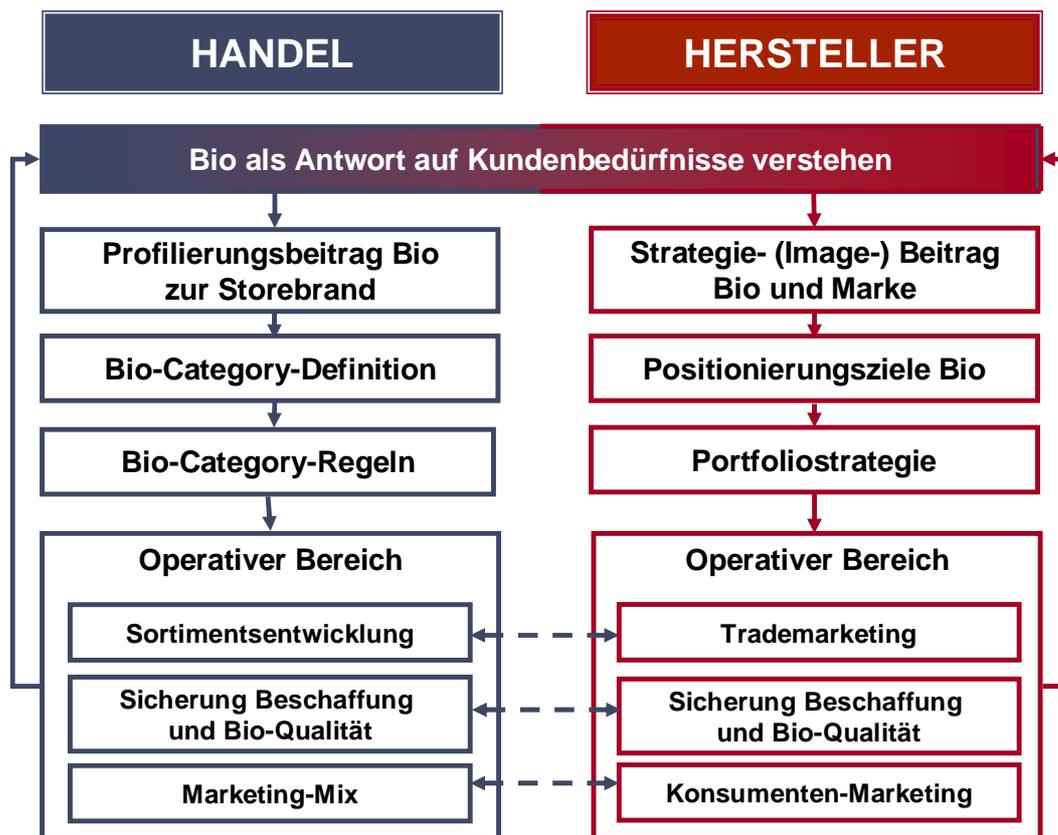


Abbildung 9: Bio-Category-Management für Handel und Hersteller

Die Abbildung 9: Bio-Category-Management für Handel und Hersteller zeigt die Analyse- und Konzeptionsstufen für Handel und Industrie. Erst wenn die Ziele und das Bio-Konzept auf der Strategie-Ebene definiert wurden, werden operative Schritte beschlossen. Und hier können auch konkrete Schritte der Marketingkooperation angesiedelt werden.

Daraus lässt sich folgende Regel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Handel und Lieferanten ableiten. Beide Seiten sollten a priori ihre strategischen und die daraus abgeleiteten operativen Maßnahmen konzipiert haben. Basierend auf diesem Konzept können konkrete Felder für die Zusammenarbeit abgesteckt werden. Es ergibt sich folgender Ablauf:

- 1. Strategie festlegen**
- 2. Operative Maßnahmen ableiten**
- 3. Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel vereinbaren**

Konzeptionsstufen Bio-Category-Management

Die Konzeptionsarbeit beginnt mit der Analyse der **(Bio-) Kundenbedürfnisse**. An den Bedürfnissen der Zielgruppen und an dem angestrebten Profilierungsbeitrag von Bio für die Storebrand werden alle weiteren Vorgaben und Maßnahmen gemessen. Von diesen Stufen leiten sich das angestrebte Profil der Bio-Category im Handel bzw. die Positionierungsziele im Bio-Vorhaben beim Hersteller ab. Sowohl Handel als auch Hersteller müssen die Kundenbedürfnisse erkennen und optimal bedienen.

Bio gibt es überall, aber die Bio-Kunden sind nicht gleich. Darum ist Bio reif für die Differenzierung. Wer das als Händler oder Hersteller nicht versteht, verschenkt Positionierungsmöglichkeiten und setzt sich zunehmend einem Preisdruck aus. Der Bio-Nutzen ist an sich ein großer Wert in den Augen der meisten Verbraucher. Bio ist zum „Golden Standard“ für unverfälschte Qualität, Sicherheit und Gesundheit geworden. Dennoch ist Bio nicht der alleinige und für die Mehrheit der Kunden nicht der prioritäre Kaufgrund. Bio ist Nutzenverstärker und Glaubwürdigkeitssignal für gesundheits-, genuss- und gerechtigkeitsbezogene Positionierungen im Lebensmittelmarketing (siehe unten „Die 3 G's“). Hinter dem Bio-Konsum stehen grundlegende Bedürfnisse nach Sicherheit und nach Orientierung in einem mit Information überladenen Lebensmittelmarkt (wo sind welche Gemüse oder Obstsorten gerade wieder mit Pestizidrückständen aufgefallen, was hat Stiftung Warentest untersucht etc.). Nur wer die Beweggründe seiner Kunden hinter dem Bio-Konsum versteht, kann seine Strategie zielführend aufbauen.

Die folgenden Analyse- und Konzeptionsstufen laufen getrennt ab. Die parallele Analyse betrifft die Kernfragen bei der Strategiefestlegung aus Sicht des Handels sortimentsorientiert und des Herstellers produkt- und markenorientiert.

Auf Handelsseite muss zuerst der **Profilierungsbeitrag von Bio** geklärt werden. Wie sollen Bio-Sortimente auf die übergeordnete strategische Ausrichtung des Unternehmens einzahlen? Davon hängt die Nutzen-Positionierung des Bio-Sortiments ab. Die **Definition der Bio-Category** beschreibt, für welche Kundenbedürfnisse Bio stehen soll. Z.B. kann das allgemeine Bio-Profilierungsziel „Gesundheitsorientierte Nachfrage glaubwürdig über passende Bio-Angebote bedienen, kurz „gesund plus Bio“ lauten. Dieses Gesundheitsprofil der Bio-Category wird über Sortimente und Kampagnen zu Gesundheit im Alter, Familien- und Kinderprodukte und Jahreszeitenthemen umgesetzt. Diese Profilierungsthemen werden als Sub-Categories bezeichnet. Außerdem wird über den angestrebten Sortimentsumfang (< oder > 200, 500, 1000 Artikel) und damit die Rolle der Bio-Category im Sortiment sowie über die organisatorische Zuordnung zu den Warengruppen entschieden.

Die **Category-Regeln** konkretisieren die Zielgrößen der Bio-Strategie und legen sie allgemein verbindlich fest. Einkauf und Vertrieb (und Category-Management) formulieren möglichst konkrete Zielgrößen und Ansprüche für die vorher festgelegten Strategieziele. Die Category-Regeln sind das Bindeglied zwischen dem strategischen Konzept und seiner operativer Umsetzung. Bio braucht im konventionellen Vollsortimenter wie im Bio-Supermarkt klare Regeln, damit es nicht zu der häufig zu beobachtenden Sortimentsverwilderung mit vielen Dubletten kommt.

Die Category-Regeln sind aufgeteilt in die Arbeitsbereiche:

- >> Architektur: Sortimentsbreite, Sortimentsarchitektur (Eigenmarke-/ Herstellermarken)
- >> Qualität: Festlegung der Produkt-Nutzenanforderungen neben Bio, die Bio-Qualitätsanforderungen
- >> Preis: die Preisstellung im Vergleich zu A-Marken und Bio-Angeboten von Wettbewerbern.

Nach der Festlegung der Category-Regeln beginnt die Arbeit an den **operativen Aufgabenbereichen**:

- >> Sortimentsentwicklung,
- >> Beschaffung und Sicherung der Bio-Echtheit,
- >> Festlegung Marketing-Mix.

Die Steuerung der **Sortimentsentwicklung** basiert auf den vorab festgelegten Regeln für die Bio-Category. Treten seitens der Facheinkäufer oder Warengruppenverantwortlichen auf Vertriebsseite viele Widersprüche zu den Regeln auf, sollte zur strategischen Ebene zurückgekehrt werden. Grund: Die Sortimentsentwicklung muss mit den strategischen Linien vereinbar sein, sonst kommt es zur o.g. Sortimentsverwilderung.

Bio-Rohstoffe sind nach fast einem Jahrzehnt starken Marktwachstums und abnehmender Umstellungsförderung in der Landwirtschaft knapp. Wer mit Bio weiter expandieren will, muss sich Bio-Rohstoffe langfristig sichern und Betrug verhindern. Daher kommt der **Beschaffung und der Qualitätssicherung der Bio-Echtheit** in den nächsten Jahren eine sehr große Bedeutung zu. Sicheres Sourcing wird ein wichtiges Kooperationsfeld mit den Lieferanten darstellen.

Aufbauend auf die klare Bio-Positionierung und die klaren Profilierungsziele entscheidet der Vertrieb über den **Marketing-Mix** und die Verbraucherkommunikation. Der Bio-Category-Management-Prozess ermöglicht den Abteilungen vom Marketing/ Category-Management über den Einkauf bis hin zum Vertrieb ein gemeinsam abgestimmtes Vorgehen bei der Bio-Expansion.

Bio-Category-Management Hersteller

Analog empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen auf der Herstellerseite. Als erstes ist der strategische Beitrag von Bio zur Markenpositionierung und damit zum Markenimage festzulegen. Dabei wird auch die Passfähigkeit von Bio- und Markenimage analysiert. Anschließend sind die genauen Positionierungsziele zu bestimmen und die Auswahl der Bio-Artikel im Bio-Portfolio vorzunehmen.

An diese strategischen Entscheidungen schließen sich wiederum die operativen Aufgaben an. Im Trade- und Konsumentenmarketing wird die Zusammenarbeit mit dem Handel und der Auftritt gegenüber den Kunden geplant. Die solide strategische Analyse der Zielgrößen und Positionierung ist die Basis für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Industrie und Handel. Wie für den Handel dargestellt, nimmt das Beschaffungsmarketing, das qualitativ und quantitativ sichere Sourcing der Bio-Rohwaren besonders beim Bio-Angebot für die Massenmärkte des LEH eine Schlüsselrolle ein. Proaktives Sourcing wird eine die Wachstumsmöglichkeiten des Bio-Marktes bestimmende Kooperationsaufgabe der nächsten Jahre sein. Parallel dazu müssen sich die Marktakteure vor Betrugware noch effektiver als bislang schützen.

4.2 Kundenbedürfnisse verstehen – Bio als Nutzenverstärker

Für den Aufbau von Bio-Sortimenten im Handel und die Bio-Produktauswahl bei Herstellern muss Bio als Nutzenverstärker verstanden werden. Für die Bio-Teil-Interessierten ist Bio Mittel zum Zweck und kein Dogma. Für die Strategieausrichtung ist es zentral zu erkennen, welche Zwecke Bio erfüllt und welchen Nutzen Bio verstärkt. Forschungsergebnisse zeigen², dass besonders Gesundheits- und Genuss- sowie Gerechtigkeitsaspekte durch Bio erheblich verstärkt werden und dabei eine hohe Mehrzahlungsbereitschaft besteht. Bio wächst beson-

² Sehr deutlich zeigt die unterschiedliche Präferenz der Konsumenten für verschiedene Nutzenkoppelungen die „Mensastudie“ von M. Lüth¹, A. Spiller, U. Enneking (2003 und 2005): „Zielgruppen für Bioangebote in der Gemeinschaftsverpflegung,

ders stark in den Frische-Warenggruppen, die für sich schon als gesund gelten. Offenbar gelingt es Bio hier, den Gesundheits- und Fitness-Benefit noch zu erhöhen und in besonderer Weise zu garantieren. Wird Bio im O&G (z.B. Bananen) oder Mopro-Bereich (z.B. Milch) preisgleich angeboten, wandern die Konsumenten massiv zu Bio ab.

Aus der Kenntnis der Konsumentenpräferenzen in der Bio-Nutzenkoppelung lassen sich drei Felder für Bio-Erfolgs-Kombinationen ableiten. Die 3 G's

>>gesund+Bio

>>(ursprünglicher) Genuss+Bio

>>gerecht+Bio

sind der Ausgangspunkt für Bio-Wertschöpfungsstrategien.



Abbildung 10: Bio-Erfolgskombinationen

Bio-Artikel, die nicht auf diese Positionierung einzahlen, beispielsweise Nahrungsmittel wie weiße Bio-Nudeln können nur über eine Preis-Strategie und damit über billig+Bio verkauft werden. Dies zeigt sich daran, dass Bio-Nudeln im LEH und Discount nur dort erfolgreich verkauft werden, wo sie preislich gleich oder unter den konventionellen A-Marken angeboten werden.

Darüber hinaus steht Bio für Sicherheit besonders bei sensiblen Produkten wie Fleisch und Baby-Nahrung. Die auch emotional geglaubte Sicherheit von Bio vereinfacht die Entscheidungsfindung und reduziert für Verbraucher damit den Informations- und Suchaufwand. Bio ist aus Kundensicht im Lebensmittelmarkt das Qualitätssicherungssystem mit dem höchsten Orientierungswert. Das hohe Verbrauchervertrauen in Bio und die Nutzenverstärkung durch Bio führen zu einer Mehrzahlungsbereitschaft, die im Lebensmittelmarkt einzigartig ist.

Schlussfolgerung: Bio ist in der Lage bestimmte Produktnutzen zu verstärken oder negative Imagefelder (z.B. ungesunde Lebensmittel) auszugleichen. Bei folgenden Produkteigenschaften – den 3 G - wirkt Bio verstärkend:

- >> Gesundheit und Vitalität
- >> Genuss (unverfälschter Geschmack)
- >> Gerechtigkeit
 - zum Tier (artgerechte Haltung)
 - zum Mensch (Fairtrade, Regionalität)
 - zur Umwelt (Bodenschutz, Grundwasserreinhaltung, keine Pestizide etc.)

Die Kombination Regional+Bio steigert darüber hinaus den Sicherheitsnutzen. Kurze Beschaffungswege sind für den Kunden besonders transparent, und der Kunde kann sich von seinen Produzenten vor Ort einen eigenen Eindruck verschaffen.

4.3 Bio Category-Management im LEH-Vollsortimenter

4.3.1 Bio-Category-Management – Strategie festlegen

Profilierungsbeitrag von Bio zur Storebrand

Das Bio-Sortiment ist entweder selbst ein Profilierungselement oder stärkt die übergeordnete Profilierungselemente des Handelsunternehmens. Ähnlich wie bei den produktgebundenen Bio-Erfolgskombinationen kann Bio auch auf Unternehmensebene wichtige Profilierungsfelder verstärken. Als erster Schritt der Bio-Strategie muss der mögliche und angestrebte Beitrag eines Bio-Engagements auf die Profilierungsfelder einer Handelskette untersucht und festgelegt werden. Die Bewertung des Profilierungsbeitrags von Bio muss jede Handelskette unternehmensindividuell vornehmen:



Abbildung 11: Bio Profilierungsbeitrag zur Storebrand

Bei den meisten Handelsketten zahlt Bio auf vorhandene Profilierungselemente ein. Bio unterstützt beispielsweise folgende Positionierungen:

- >> Gesundheit/ Wellness
- >> Premium
- >> Gerechtigkeit z.B. über Regional-Kompetenz
- >> Zielgruppenorientierung z.B. Familienfreundlichkeit oder Best Agers
- >> Frische-Kompetenz
- >> Servicekompetenz etc.

Auch Preis-Leistungskompetenz zählt als mögliche Positionierung dazu. Bio gilt als teuer, daher ist „billig“ ein starkes (Gegen-)Argument.

Wichtig ist an dieser Stelle die Klärung, warum Kunden die Einkaufsstätten des Handelsunternehmens aufsuchen und warum nicht. Wie kann Bio kundenbindend wirken bzw. Neukunden generieren?

Bio-Category-Definition im LEH

Die Definition der Bio-Category beinhaltet strategische und organisatorische Aspekte. Nachdem der **Profilierungsbeitrag von Bio** geklärt wurde, wird die Nutzen-Positionierung des Bio-Sortiments beschrieben. Dabei sollte klar entschieden werden, welche der Erfolgskombination (s.o.) genutzt werden sollen, welche Kundenbedürfnisse Bio bedienen soll. Die Antwort hängt vom geplanten Sortimentsumfang ab. Je kleiner das Sortiment (≤ 250 Artikel), desto eher sollte nur eine der Erfolgskombinationen gewählt werden. Bei wachsendem Bio-Sortiment können weitere Kombinationen dargestellt werden.

Wie bereits ausgeführt, beschreibt die **Definition der Bio-Category** das allgemeine Bio-Profilierungsziel. Das Profilierungsziel kann z.B. „Bio = nach Gesundheitswert ausgewählte Artikel“ lauten. Dieses Gesundheitsprofil der Bio-Category wird über Sortimente und Kampagnen zu Gesund im Alter, Familien- und Kinderprodukte und Jahreszeitenthemen umgesetzt. Diese Profilierungsthemen werden als Sub-Categories bezeichnet (siehe Abbildung 12: Bio-Category: Profil und Definition).

Mit dem angestrebten Sortimentsumfang ($<$ oder $>$ 200, 500, 1000 Artikel) wird auch die Rolle der Bio-Category vorbestimmt: Ist Bio wichtig für die Profilierung oder nur Ergänzungssortiment im Rahmen des One-stop-Shopping?

Die Bio-Category ist in der Praxis nach Überwindung der „Trockensortimentsphase“ immer eine Cross-Category. Die angestrebte Bio-Profilierung muss daher in den Warengruppen umgesetzt werden.

Die Bio-Category kann verschiedene Profilierungsfelder bedienen, indem in Sub-Categories verbraucherrelevante Nutzenthemen erfüllt werden, wie z.B. rasche Orientierung beim gesundheitsbewussten Einkauf oder dem Familieneinkauf. Die Bio-Sub-Categories ermöglichen es, innerhalb des Bio-Sortiments Sinnzusammenhänge zu schaffen, die für die Zielgruppe des Handelsunternehmens relevant sind. Die Sinnzusammenhänge lassen sich aus den Erfolgskombinationen von Bio, den 3 G's, ableiten (siehe S. 7). Zusätzlich sollten die strategischen Profilierungselemente des Handelsunternehmens einfließen, um schwer kopierbare Bio-Sub-Categories aufzubauen.

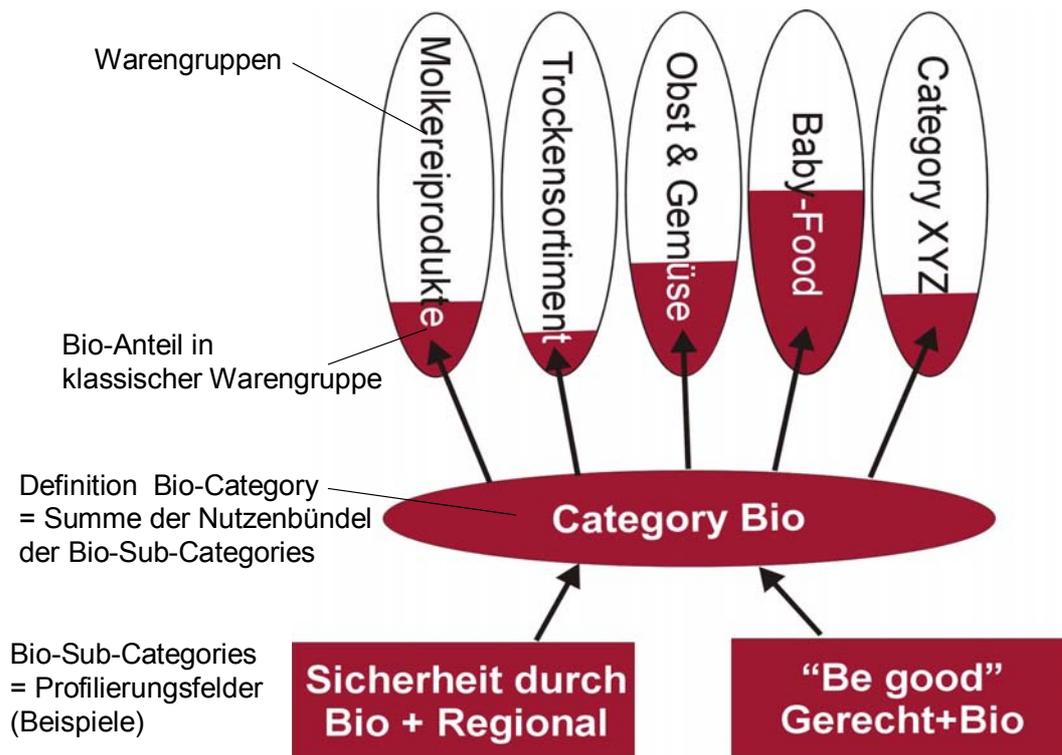


Abbildung 12: Bio-Category: Profil und Definition

Beispiele für Bio-Sub-Categories

Sub-Category „Fitness für jeden Tag“

Die Sub-Category „Fitness für jeden Tag“ gibt dem Verbraucher Orientierung in Fragen seiner persönlichen, gesunden Ernährung. Dabei erfolgt die Hilfestellung ganz konkret über die Vorauswahl von Produkten.

Mechanik: Bio ist Nutzenverstärker für die Image-Dimensionen „Gesunde Lebensmittel“ und „Gesunde Ernährung“. Fitness ist ein gesellschaftlich breit akzeptiertes Bedürfnis, das vor allem durch Bewegung und gesunde Ernährung befriedigt wird.

Definition: Bio-Lebensmittel mit deutlicher Gesundheitspositionierung (Vollkornnudeln, Direktsäfte, zuckerfreie Müslis, Joghurt mit wenig Fett/alternativen Süßungsmitteln usw.)

Sub-Category „Be good“

Mit dem Bio-Lebensmitteln-Einkauf kann jeder täglich seinen Beitrag leisten, „Gutes“ zu tun.

Mechanik: Bio ist Nutzenverstärker für die Image-Dimensionen Gerechtigkeit: „Fairer Handel“ (gut zum Menschen), „Artgerechte Tierhaltung“ (gut zum Tier) und Umweltschutz (gut zu Erde, Wasser, Luft).

Definition: Bio-Lebensmittel mit einem oder mehreren dieser stark wahrnehmbaren Zusatznutzen, wie „Artgerechte Tierhaltung“ (Fleisch- und Wurstwaren) oder „Fairgehandelte Produkte“ (klassisch Bananen, Kaffee, Tee, Kakao; neuerdings auch regionale Produkte wie Milch oder Bier).

Formale Definition der Bio-Category in der Warengruppenführung

Bei der organisatorischen Zuordnung der Bio-Category zu den Warengruppen und damit der späteren operativen Steuerung der Bio-Sortimente sind drei Ansätze möglich:

Bio-Produkte als eigene Category

Die Definition der Category erfolgt entsprechend der Definition der EU-Öko-Verordnung (EU-VO 2092/91) und bezieht sich nur auf zertifizierte Bio-Ware.

Bio-Produkte als Cross-Category (virtuelle Category)

Bio-Produkte bilden hier keine physische, sondern eher eine virtuelle Category. Die Bio-Produkte werden in den klassischen Warengruppen (Mopro, TK, Getränke etc.) geführt und auch dort verantwortet. Zusätzlich gibt es auf übergeordneter Ebene eine Person, in deren Kompetenzbereich die Betreuung des Bio-Sortiments fällt.

Bio-Produkte als Bestandteil einer neuen Category

Der Ursprungsgedanke von Category-Management, die Bildung von Categories aus Sicht der Kundenbedürfnisse, führt zur Bildung einer Category, in der Bio nur *ein* Nutzen-Aspekt ist. Categories, in denen Bio-Produkte nur ein Bestandteil sind, wären z.B. unter Themen wie „Fit & Vital“, „Aus der Region“, „Gesunde Kinder“ oder „Familienprodukte“ möglich. Die Warengruppe Baby-Nahrung ist bereits von Bio-Produkten dominiert.

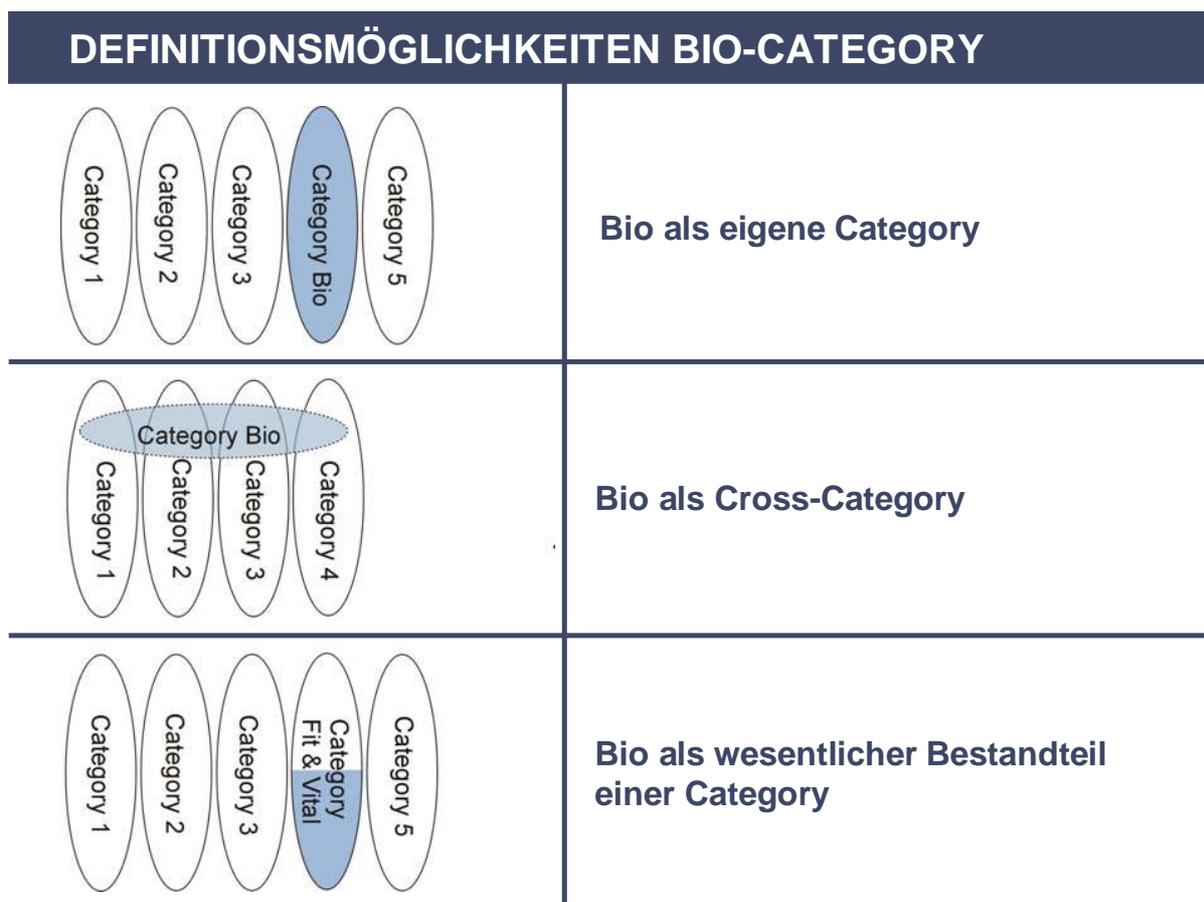


Abbildung 13: Formale Definition der Bio-Category

Category-Regeln

Die Category-Regeln beschreiben für alle Abteilungen vom Marketing über den Einkauf bis zum Vertrieb die Sollgrößen für die Steuerung der Bio-Category. Hier wird der Strategie-Prozess konkretisiert und in verbindliche Vorgaben umgesetzt. Die Abbildung 14: Category-Regeln zeigt die drei Bereiche Sortimentsarchitektur, Qualitätsanforderung, und Preisstellung.

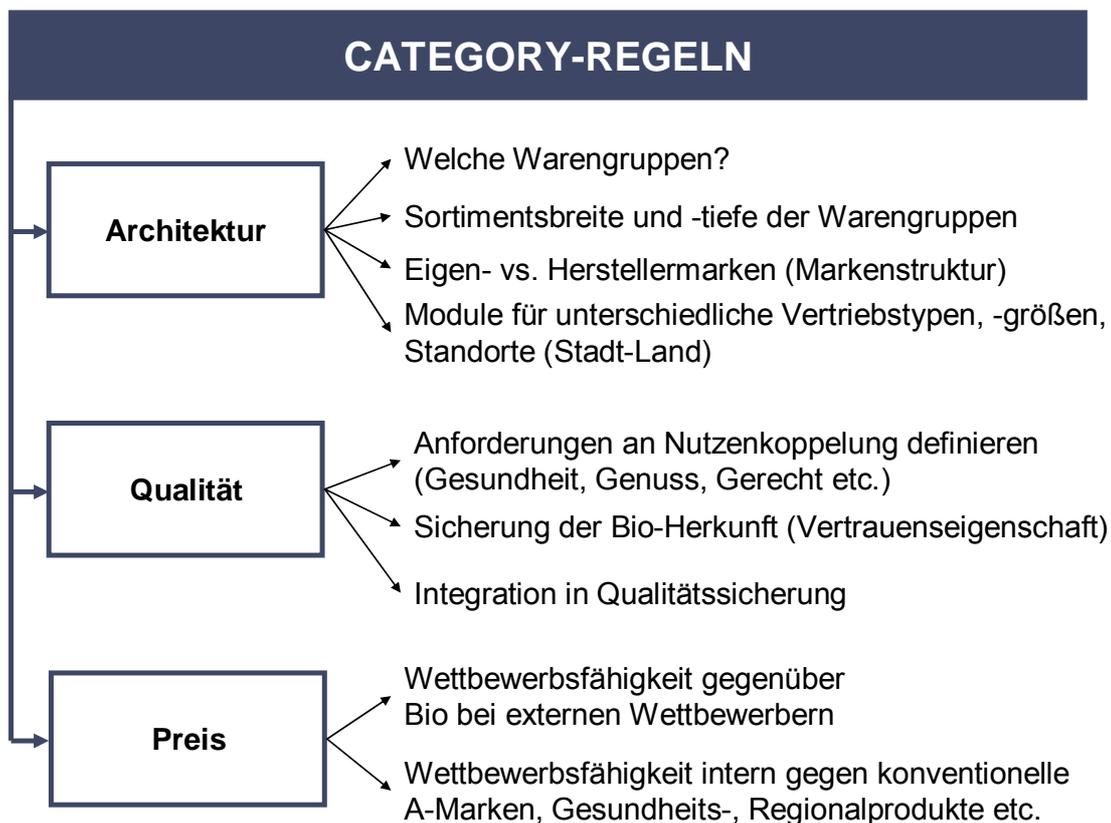


Abbildung 14: Category-Regeln

Sortimentsarchitektur

Die Architektur legt fest, in welchen Warengruppen Bio-Sortimente geführt werden sollen und welche Sortimentsbreite und -tiefe dabei angestrebt wird. Bisher ist Bio erfolgreich in den Frischesortimenten (O&G, Mopro, Brot-& Backwaren). Besonders im Trocken- und Tiefkühlsortiment sollte die Markenarchitektur geprüft werden: es empfiehlt sich für Vollsortimenter die Bio-Eigenmarken- und Systemmarken durch bekannte und innovative Herstellermarken zu ergänzen oder je nach Kompetenzvorteil zu ersetzen. Für unterschiedliche Vertriebstypen, Filialgrößen und soziale Standorte (z.B. Stadt oder Land, Einkommens-niveau) sind bei wachsender Bio-Sortimentsgröße verschiedene Module zu entwickeln.

Die vier Ebenen der Sortimentsarchitektur

Die Abbildung 15 Vier Ebenen der Sortimentsarchitektur zeigt Aufgaben in der Regelsetzung für eine Category Bio, die aus drei Sub-Categories aufgebaut ist.

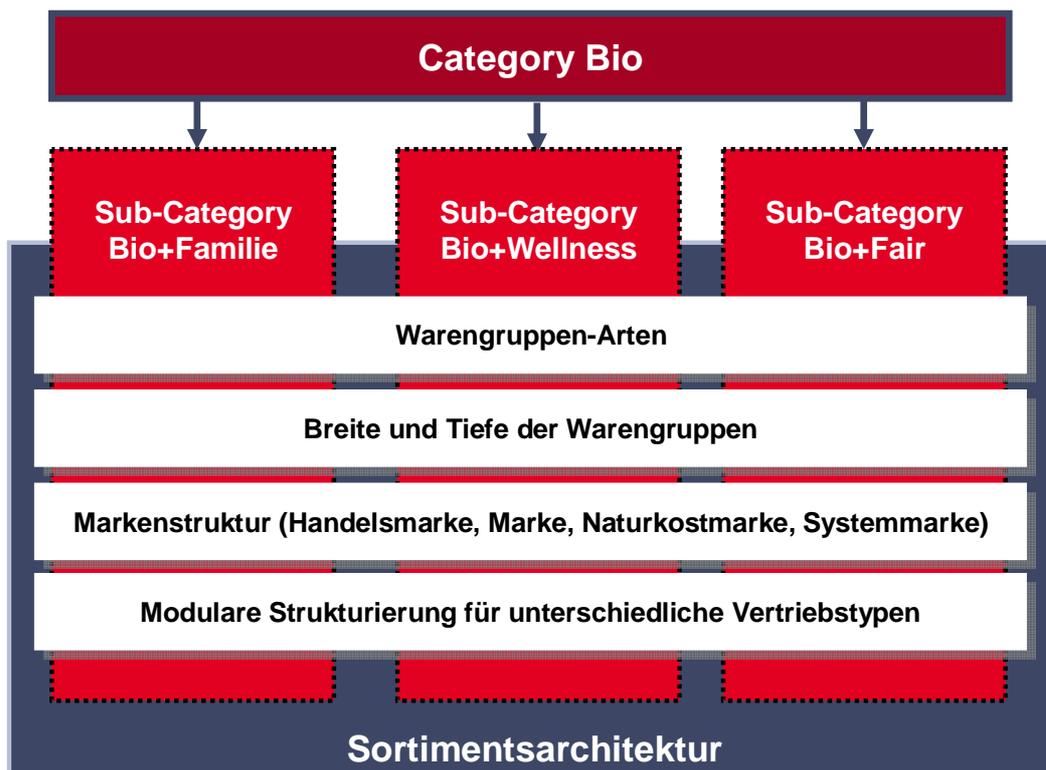


Abbildung 15 Vier Ebenen der Sortimentsarchitektur

1. Ebene: Welche Warengruppen füllen die Sub-Category aus?

Heute sind in jeder Warengruppe auch Bio-Alternativen verfügbar bzw. verfügbar zu machen. Da nicht jede Warengruppe gleiches Umsatz-Potenzial für den Zusatznutzen Bio hat, sind **Kern**-Warengruppen (hohes Umsatzpotenzial, unter Umständen starker Wettbewerb) und **Ergänzungs**-Warengruppen festzulegen. Für eine echte Profilierung ist gezielt zu prüfen, welche zur Sub-Category passenden Warengruppen gut zu Bio passen könnten, aber bisher vom Wettbewerb vernachlässigt wurden (z.B. TK-Convenience).

2. Ebene: Breite und Tiefe der Sub-Category

Die Festlegung der **Warengruppenbreite** hat direkte Auswirkungen auf die **Markenstruktur** der Sub-Category, da Breite immer eine Breite an mehreren, unterscheidbaren Marken bedeutet. Die Tiefe der Warengruppen (Variationen eines Artikels) ist ein interessantes Element zum Aufbau einzigartiger Kompetenzen. Dabei haben in Anbetracht begrenzter Regalplätze die Kernwarengruppen eine stärkere Tiefe als die Ergänzungswarengruppen.

3. Ebene: Markenstruktur der Sub-Category

Zur Bestückung der Sub-Categories stehen vier Arten von Marken zur Verfügung:

Bio-Handelsmarken: Bio-Produkte unter einer Dachmarke eines Handelsunternehmens (z.B. Naturkind, EDEKA-Bio, Füllhorn, Grünes Land, BioBio)

Bio-Systemmarken: Bio-Produkte eines Herstellers/Anbieters mit sehr breitem Produktportfolio, meist auf das Trockensortiment beschränkt (z.B. Alnatura, Gut&Gerne, Perlinger)

Naturkostmarken: Marken von reinen Naturkostherstellern (z.B. Andechser Bio, Huober, Marschland, Bionade,) und in einigen Fällen spezielle Zweitmarken für den LEH (z.B. Bio-Gourmet, Rogges Natur)

Markenartikel in Bio-Qualität: Bio-Produkte von klassischen Markenherstellern (z.B. Kölln, Copenrath&Wiese, Iglo, Frosta, Deutsche See, Alpro, Hengstenberg, Sarotti, PEMA, Amecke Gemüsesäfte, Darboven)

4. Ebene: Modulare Strukturierung für unterschiedliche Vertriebstypen

Unter den meisten Handelsunternehmen werden unterschiedliche Vertriebstypen (Supermarkt, Verbrauchermarkt, SB-Warenhaus) oder doch zumindest Outlets mit unterschiedlicher Quadratmeterzahl geführt. Hierauf muss die Category-Architektur mit einem modularen Aufbau reagieren, was sich z.B. in Pflicht- und Kann-Sortimenten abbilden kann.

Qualität

Die **Anforderungen an die Nutzenkoppelung** sind die Vorgaben für Sortimentsauswahl, denn sie beschreiben die Mindestansprüche an die Nutzensausstattung der Bio-Artikel im Sortiment. Sie bilden die Grundlage der Sortimentsanalyse (siehe folgende Seite). Darüber hinaus sind die Sicherungsmaßnahmen an die Bio-Herkunftsqualität so festzulegen, dass Bio-Skandalen vorgebeugt wird.

1) Differenzierung über Produktnutzen und Nutzenkoppelung

Mit zunehmendem Bio-Angebot wird es wichtiger, sich über unterschiedliche und aus Kundensicht relevante Qualitäten zu differenzieren. Denn es wird immer einen Wettbewerber geben, der Bio preisgünstiger anbieten kann. Deshalb ist eine **klare Qualitätspositionierung** notwendig. Darüber hinaus wird es im stark wachsenden Bio-Markt immer wichtiger die angebotenen Qualitäten zu sichern. Grundlage der Analyse bilden die Nutzenkoppelungen, bei denen Bio als Nutzenverstärker fungiert (siehe S. 17).

2) Qualitätssicherung über Bio-EU-Standard hinaus

Aufbau eines Systems zur Qualitätssicherung der Bio-Qualität, das über die EU-Bio-Zertifizierung hinaus Sicherheit über die Bio-Echtheit und physiologische Qualität schafft. Eine solche Qualitätssicherung für Bio umfasst

- Nutzung von Warenstrom-Analysen, Rückverfolgbarkeitssystemen.
- Rückstandsanalysen durch eigene und neutrale Labore; zukünftig verstärkt Isotopen-Analysen zum Nachweis der Herkunftsregion und Identifizierung unzulässiger chemisch-synthetischer Dünger und Pestizide in der Produktion.
- Externe Qualitätsurteile durch Institutionen wie Öko-Test, Stiftung Warentest.
- Einbeziehung von Urteilen der Naturschutzverbände und Verbraucherschutzverbände
- Sanktionen vereinbaren mit Lieferanten:

Produkte, die mit schlechten Testergebnissen oder negativen Rückstandsanalysen abschneiden, müssen vom Hersteller kostenpflichtig zurückgenommen werden. Zusätzlich sollte eine Konventionalstrafe vereinbart werden. Als Anreiz im Gegenzug langfristige Lieferbeziehungen eingehen.

Preis

Die Preisvorgaben – Preisauflschläge für Bio – müssen sich an den Preisen externer Wettbewerber (z.B. Bio-Sortimente der Discounter) und interner Bio-Konkurrenten (vor allem Preisstellung der A-Marken) orientieren. Je weniger Zusatznutzen und Innovation Bio-Artikel aufweisen, desto preisnäher oder preisgleich müssen sie bei der konventionellen A-Marke liegen. Im Discount werden Bio-Artikel preislich vielfach unter der A-Marke positioniert.

Bio ist ein idealer Markt für Wertschöpfung über Kombinationen von Zusatznutzen. Je höher die Relevanz des wahrgenommenen Zusatznutzens und je größer die Differenz zum wahrgenommenen Durchschnitt ist, desto höher ist die Zahlungsbereitschaft der Käufer. Es sollte also bei jeder von den Discounter gesetzten Preis-Benchmark geprüft werden, ob diese mitgemacht werden muss oder ob man diese durch eine Zusatznutzenpositionierung der betreffen Artikel abwehren kann.

Neben der Preiskonkurrenz durch die Discounter ist auch die interne Preiskonkurrenz am Regal von Bedeutung, also die Preiskonkurrenz zwischen A-Marken und Bio-Artikeln. Im Groben lassen sich zwei Preisempfehlungen geben:

1) Für Bio-Produkte ohne Nutzen verstärkende Zusatzpositionierung:

- Bio-Handelsmarke: zwischen Discount-Bio und konventioneller A-Marke
- Naturkostmarke: zwischen Discount-Bio und konventioneller A-Marke
- Marken-Bio: bis zu 10 % über konventioneller A-Marke

2) Bio-Produkte mit Nutzen verstärkender Zusatzpositionierung:

- Bio-Handelsmarke: Je nach Zusatznutzen ab 10% über „vergleichbarem“ A-Markenprodukt
- Marken-Bio: Ab 20 % über konventioneller A-Marke

Schwellenpreise einhalten: Sie sind wichtiger als die relativen Preisauflschläge! Ggf. die Grammatik anpassen. Dabei jedoch keine Apothekenpackungen anbieten. Hochwertigkeit der Verpackung beachten. Bio-Angebote müssen im Premiumsegment mithalten und einen entsprechend hochwertigen Anmutungsnutzen ausstrahlen.

4.3.2 Bio-Category-Management – operativer Bereich

Sortimentsentwicklung / Sortimentsscreening

Aus den strategischen Vorgaben wurden Regeln für die Sortimentsführung und damit den Einkauf abgeleitet. Mithilfe der Bio-Sortimentsregeln werden die bestehenden und zukünftigen Sortimente auf die vorab festgelegten Anforderungen hin analysiert und ausgewählt.

Das Sortimentsscreening ist das zentrale Auswahlinstrument in der Bio-Sortimentsentwicklung (siehe folgende Abbildung 16). Die Auswahl basiert auf den Erfolgskombinationen, den 3G's (siehe S. 17) und auf den abgeleiteten Bio-Sub-Categories (siehe S. 20). Die im Rahmen der Sortimentsarchitektur festgelegten Qualitätsregeln (siehe S. 22) konkretisieren die Auswahlkriterien entsprechend der gewählten, unternehmensindividuellen Strategie-Vorgaben.

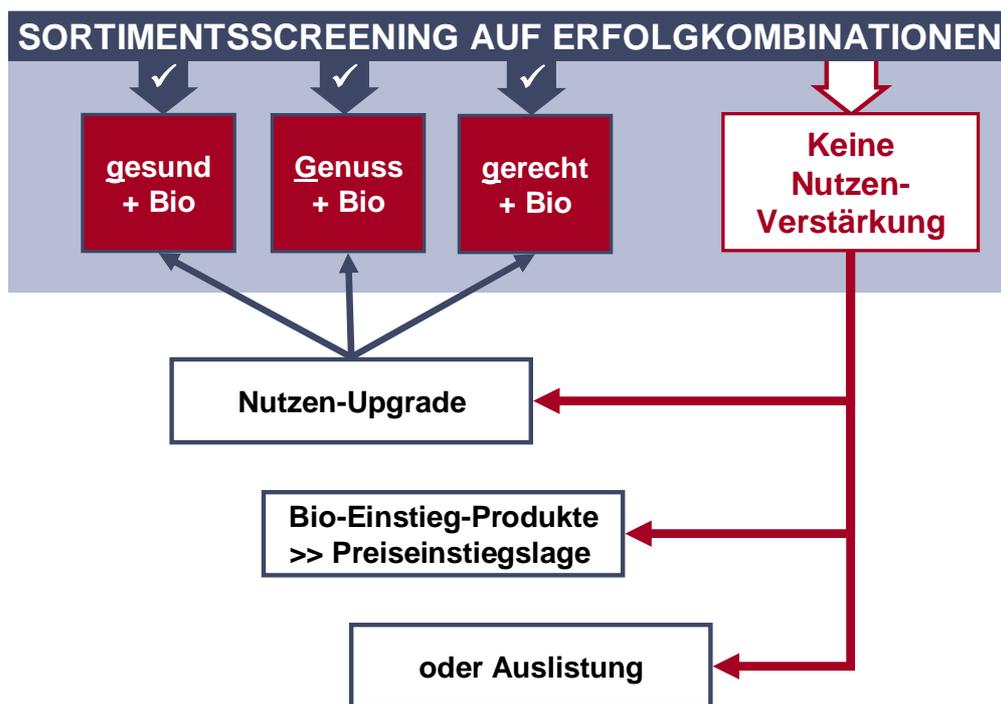


Abbildung 16: Bio-Sortimentsscreening

1. Schritt: Das vorhandene oder geplante Bio-Sortiment muss auf eines der strategisch gewählten Bio-Profilierungselemente einzahlen. Neben den hier aufgeführten Erfolgskombinationen gesund+, Genuss+, gerecht+ Bio können weitere Bio-Sub-Categories bzw. Profilierungsthemen als Screening-Kriterium definiert werden. Dies ist eine Frage der vorab festgelegten Strategie und Bio-Category-Definition. Die ausgewählten **Bio-Profilierungsprodukte** sind entsprechend der Vorgaben in den Category-Regeln hin zu überprüfen auf ihr Mengenpotenzial, ihre Preispositionierung, die Qualitätssicherung etc.

2. Schritt: Produkte, die keine deutliche Nutzenkoppelung aufweisen oder in Discountsortimenten stark vertreten sind, können als Bio-Einstiegssegment preisaggressiv positioniert werden. Es handelt sich meist um **Bio-Einstiegsprodukte**, mit denen klassischerweise der Bio-Konsum beginnt. Auch in der Gruppe der Bio-Einstiegsprodukte ist jeder Artikel auf seine Preis- und Qualitätspositionierung entsprechend der Vorgaben in den Category-Regeln hin zu überprüfen und gegebenenfalls an die gewählten Regeln anzupassen.

3. Schritt: Alle übrigen Artikel müssen entweder auf einen möglichen Nutzen-Upgrade hin untersucht werden (= Anfrage an Hersteller, wie der Artikel mit zusätzlichem Nutzen ausgestattet werden kann) oder sie sollten letztlich ausgelistet werden.

4. Schritt (in der Abb. nicht enthalten): Den Abdeckungsgrad der Bio-Sub-Categories und der Bio-Anteile in den Warengruppen mit den Zielvorgaben aus der Category-Definition und Architektur-Regeln vergleichen. Die Lücken mit Artikeln aus Lieferantangeboten auffüllen. Bei fehlenden Angeboten, Mengen- oder Qualitätsproblemen zusammen mit Herstellern Category-Warengruppen-Projekte aufbauen, um bestehende Probleme zu lösen.

Klarer Kundennutzen oder Auslistung

Alle Bio-Produkte, die weder eine Gesund- noch eine Genuss-Positionierung aufweisen und nicht zum Preiseinstieg angeboten werden können, sollten ausgelistet werden oder als Preis-

Einstiegslage angeboten werden. Dadurch entsteht Platz für innovative, echten Kundenmehrwert schaffende Bio-Sortimente. Ein Ausweg ist ein Nutzen-Upgrade, also eine „Veredelung“ durch einen Zusatznutzen.

Beispiel Screening

Helle Bio-Spagetti, 100% Hartweizen, 250 g, Standardlänge, PE-Verpackung

Diese Nudeln fallen durch das Strategieraster, denn sie sind weder ausgesprochen gesund, noch haben sie ein Genussimage. Da es sich jedoch um einen Mengen-Artikel handelt wird man ihn nicht auslisten wollen. Es bleibt also die Möglichkeit den Artikel eher preisgünstig anzubieten (maximal auf Preisniveau der konventionellen A-Marke) oder einen Nutzen-Upgrade vorzunehmen.

Der Nutzen-Upgrade ist in mehreren unabhängigen Faktoren denkbar:

- >> Beimischung von 10% Vollkornspagetti >> Schöne Optik, gesündere Anmutung
- >> Pappschachtel statt Folie
- >> Lange, handgeschöpfte Spagetti statt Standardmaß
- >> 1 Kg oder 750g Familienpackung statt Standardpackung
- >> Regionaler Bio-Anbieter statt Bio-Handelsmarke

Bio-Sortiment gezielt ausbauen in Kooperation mit der Ernährungsindustrie

Ein interessantes Potenzial ergibt sich aus Innovationen, die derzeit weder im Naturkostfachhandel noch im klassischen Sortiment zu finden sind. Die Entwicklung von Innovationen ist ein Arbeitsfeld, das mit innovativen Herstellern gemeinsam beschritten werden sollte. Ein Segment mit Innovationsbedarf ist der **Bio-Tiefkühlbereich**, da hier zum einen die Sortimentsbreite fehlt und zum anderen die geschmacklichen und äußeren Qualitäten häufig noch nicht überzeugen. Hier empfiehlt sich der Aufbau eines CM-Projektes für die Warengruppe Bio-Tiefkühlware mit den führenden Markenherstellern.

Auch in anderen Warengruppen sollte in Kooperation mit ausgewählten Partnern in der Ernährungsindustrie die Möglichkeiten ausgelotet werden, exklusiv Produktlücken zu füllen. Plus macht es mit seiner Produktentwicklung für BioBio vor, besonders im Convenience-Bereich bleibt dabei die Qualität aufgrund der kleinen Preise unbefriedigend. Der Vollsortimenter könnte in Kooperation mit Markenherstellern qualitativ hochwertigere Produkte anbieten.

Sicherung Beschaffung und Bio-Qualität

Der Bio-Markt hat ein ganz besonderes Problem: Die Rohstoffe sind nicht beliebig verfügbar. Daher scheitern besonders Bio-Konzepte im Fleisch- und Wurstwarenbereich an der mangelnden Verfügbarkeit von Bio-Fleisch. Probleme ergeben sich bezüglich der Verfügbarkeit von Bio-Rohstoffen und bezüglich der Verfügbarkeit von verarbeiteten Bio-Produkten.

Rohstoffebene

Der Ökomarkt stellt einen Sonderfall im Beschaffungsmarketing dar. In einem stark wachsenden Bio-Markt ergeben sich die Versorgungsengpässe insbesondere auf der Rohstoffebene. Ursache sind die bio-spezifischen Restriktionen und Wartezeiten in der Umstellung, die zu einer stark verzögerten Angebotsreaktion auf Wachstumsimpulse führen. Die Wartezeiten in der Umstellung können bei flächengebundenen Agrarrohstoffen von zwei bis

drei Jahren reichen. Dies zeigt die Abbildung 17: Umstellungszeiten Bio-Landwirtschaft. Rechnet man noch die mentale Umstellungszeit hinzu, bis sich Landwirte für Bio entschieden haben, entstehen leicht Wartezeiten von drei und mehr Jahren bis das Angebot auf Rohstoffebene auf Nachfrageengpässe reagiert.

Seit Ende der 80er Jahre erfolgte die Kompensation des Erzeugerrisikos bei der Umstellung durch staatliche Zuschüsse für den Ökolandbau und führte zu einer vom Markt abgekoppelten Steigerung des Ökolandbaus in Europa. Infolgedessen gab es lange Jahre großer Überschüsse an Getreide, Rindfleisch und Milch in Bio-Qualität in den 90er Jahren. Die staatlichen Zuschüsse für den Ökolandbau werden derzeit zurückgefahren, die Umstellungsraten sind seither rückläufig. Folglich müssen sich Handel und Industrie der Herausforderung stellen, Sourcing für eine langfristig wachsende Bio-Nachfrage zu sichern. Für viele Produktgruppen sind Vereinbarungen auf Jahresniveau zu kurzfristig, um Landwirten bei ihrer Umstellungsentscheidung zu ermutigen.

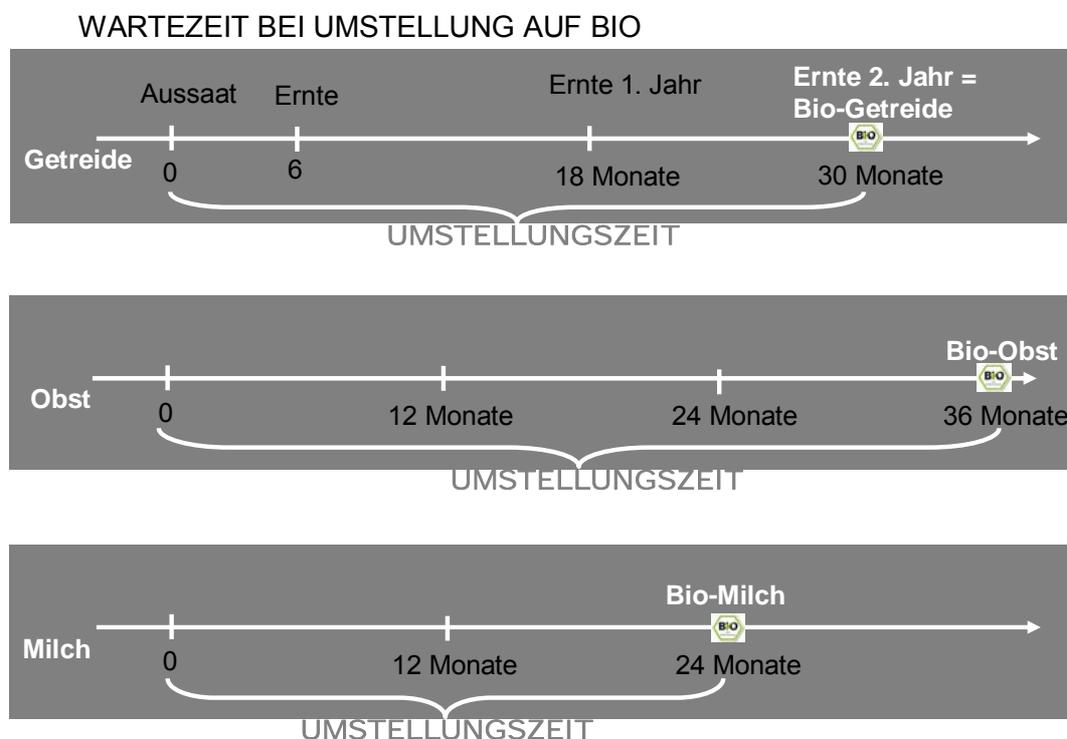


Abbildung 17: Umstellungszeiten Bio-Landwirtschaft

Bei der Lieferantenauswahl kommt es neben der restriktiven Rohstoffverfügbarkeit noch zu weiteren Problemen:

- >> Naturkosthersteller sind zum Teil nicht in der Lage den LEH mengenmäßig zu beliefern
- >> Naturkosthersteller sind zum Teil nicht in der Lage den LEH qualitätsmäßig zu beliefern
- >> Klassische Markenhersteller verfügen bisher nicht über ausreichend Bio-Produkte.

Zusätzlich ist die Grundgesamtheit der Öko-Erzeuger weit geringer als im konventionellen Bereich, was die Auswahl qualitativ hochwertiger Rohstoff-Chargen einschränkt.

Sicherung der Bio-Echtheit

Die Sicherung der Bio-Echtheit über die EU-Bio-Kontrolle hinaus ist bei anonymen Bezugsmärkten dringend anzuraten. Die Knappheit führt zu steigenden Bio-Rohstoffpreisen und somit zu steigenden Betrugsgewinnen. Zur Bio-Qualitätssicherung vergleiche die Ausführungen zu den Qualitätsregeln (unter S. 22ff.).

Marketingmix

Unter „Marketingmix“ fassen wir folgende Bereiche des POS-Marketing:

- Platzierung der Bio-Sortimente
- Promotion
- Kommunikation / Personalschulung

Platzierung des Bio-Sortiments

Es gibt drei grundlegend unterschiedliche Möglichkeiten Bio-Produkte zu präsentieren:

1) Blockplatzierung: Alle Bio-Produkte werden je nach Regalplatzanforderung (Trocken, Kühlung, TK) geschlossen im Block platziert.

2) Sortimentszuordnung: Die Bio-Produkte werden jeweils den konventionellen Artikel räumlich zugeordnet: Bio-Ketchup zu konventionellem Ketchup, Bio-Milch neben konventioneller Milch usw.

3) Sortimentsblöcke: In jeder Regalreihe wird ein Block mit den entsprechenden Bio-Produkten zusammengefasst. Im Süßwarenregal liegt nicht Bio-Schokolade neben konventioneller Schokolade, sondern sie liegt in einem Block, der alle Bio-Süßwaren von Bio-Gummibärchen bis zu Bio-Schokolade zusammen präsentiert.

In der Praxis sind meist Mischformen dieser drei Präsentationsmöglichkeiten zu beobachten. So wird beispielsweise das Bio-Trockensortiment im Block präsentiert, während die Bio-Molkereiprodukte zugeordnet werden.

Grundsätzlich empfiehlt sich die **Sortimentsplatzierung**, weil die Kaufentscheidungen in der Regel wie folgt verlaufen:

1. Verwendungszweck
2. Suche nach Warengruppe
3. Wahl Grund- und Zusatznutzen
4. Entscheidung über Bio-Qualität

Jede der drei Platzierungsmöglichkeiten ist mit Vor- und Nachteilen verbunden. Dies zeigt die folgende Abbildung 18: Tabelle Vor- und Nachteile von Bio-Block- und Sortimentsplatzierung. Die optimale Bio-Präsentation berücksichtigt die gewählte Bio-Strategie und den Sortimentsumfang und sie passt sich den Größenverhältnissen des Marktes an.

	Blockplatzierung	Sortimentszuordnung	Sortimentsblöcke
Vorteile	Dokumentation der Bio-Kompetenz gut für Bio-Stammkäufer gut für Verbundkäufe	optimal für Impulskäufe Warenplatzierung entspricht gelernten Orten, gelerntem Einkaufsverhalten breite Zielgruppenansprache (Intensivverwender, Bio-Interessierte, Nicht-Käufer)	Dokumentation der Bio-Kompetenz Warenplatzierung entspricht gelernten Einkaufsverhalten Impuls- und Verbundkäufe Positionierungszusammenhänge über Bio hinaus
Nachteile	Gelegentliche Bio-Kunden werden nicht erreicht – d.h. nur eine kleine Zielgruppe wird erreicht kaum Impulskäufe	Bio-Artikel gehen im Sortiment unter bei Neueinlistungen müssen Planogramme in nahezu allen Regalen verändert werden für Bio-Kompetenz flankierende Maßnahmen erforderlich	erst ab gewisser Artikelanzahl pro Warengruppe machbar bei Neueinlistungen müssen Planogramme in nahezu allen Regalen verändert werden
Empfehlung	bei sehr kleinen Bio-Sortimenten (<1% der Food-Artikel) Doppelplatzierung der Umsatz-/Imageträger im Sortiment in gut frequentierten Lagen, nicht im Diätregal	sehr gut geeignet für Bio-Sortimente, die mehr als 2% der Food-Artikel ausmachen Flankierung durch Bio-Kompetenzregal, in dem Kunden durch wechselnde Präsentationen an das Bio-Sortiment herangeführt werden.	für Flächen > 1500 qm Besonders für Warengruppen mit einem Bio-Anteil > 5 % zum Herausstellen einer besonderen Bio-Positionierung (Gesund+Bio, Italien+Bio, Familie+Bio)

Abbildung 18: Tabelle Vor- und Nachteile von Bio-Block- und Sortimentsplatzierung

Promotion – Bio-Highlights setzen

Durch Promotions sollen thematische Highlights gesetzt werden. Damit wird die Aufmerksamkeit auf das Bio-Sortiment gelenkt, was besonders bei großen Marktflächen notwendig ist. Durch die Kombination mit Themen oder mit Marketinginstrumenten wie palettenweise anbieten, werden breitere Konsumentengruppen erreicht als durch Bio-Mono-Aktionen.

Promotions für Bio-Produkte verfolgen die Ziele, die Kunden an das Bio-Sortiment heranzuführen und an Bio und an das Handelsunternehmen zu binden. Dabei können unterschiedliche Detailziele gelten, z.B.:

Heranführen von Nichtkäufern und Bio-Interessierten an das Bio-Sortiment

Die Verkaufsförderungen hat typische Bio-Einstiegsprodukte im Fokus (Obst & Gemüse, Brot & Backwaren oder Molkereiprodukte).

Heranführen von Bio-Interessierten und -Intensivverwendern an die Breite des Bio-Sortiments

Die Verkaufsförderung fokussiert gezielt Bio-Produkte, die nicht zu den Bio-Einstiegsprodukten gehören.

Darstellung der Bio-Positionierung

Die Verkaufsförderung zahlt gezielt auf die Positionierung der (Sub)Category ein. Hierzu können passende Themenwelten wie „Bio - Bestes für die ganze Familie“, „Bio-Schultüte“, „Bio-Grillsaison“, „Bio - Fit in den Frühling“ inszeniert werden.

Bindung der Bio-Kunden

Die Promotion spricht gezielt Intensivverwender an und schafft über stark bindende Maßnahmen wie Kundenabende Community-Charakter.

Auch **Preisaktionen**, die im konventionellen Segment meist nur zu Bevorratungskäufen führen, können gezielt eingesetzt helfen, die Kunden an Bio-Sortimente außerhalb der klassischen Bio-Einstiegsprodukte heranzuführen.

Kommunikation / Personalschulung

Overheadmedien

Die Kommunikationsinstrumente der Overheadwerbung wie Plakate, Radiospots, Presse-Anzeigen etc. müssen die Verbraucher über die besonderen Qualitätsregeln und Nutzenkoppelungen des Bio-Sortiments der betreffenden Handelskette des betreffenden Händlers informieren. Der übliche Handzettel als Bilderalbum mit grellen Preishinweisen erfüllt diese Aufgabe nicht. Der Bio-Artikel sticht hier fast immer als besonders hochpreisig heraus. Er muss daher mit emotional und sachlich ansprechender Zusatzinformation beworben werden.

Schulungen und ihre Rolle in der Kommunikation

Die Personalschulung ist vor allem ein Motivationsinstrument zu verstehen. Bio-Überzeugte präsentieren die Bio-Ware besser als Bio-Bedenkenträger. Die Motivation des Personals gegenüber Bio ist wichtiger als Detailkenntnisse. Je stärker jedoch der Kundenkontakt zu einzelnen Personen, umso mehr sind auch Detailkenntnisse gefordert. Das heißt, Personal an Bedienungstheken müssen entsprechend intensivgeschult werden. Darüber hinaus wird oft Personal in der Obst & Gemüse-Abteilung angesprochen, da es sich hier um eine für den Bio-Käufer interessante Produktgruppe handelt und weil hier auf Grund der hohen Umschlagsmengen häufig Personal anzutreffen ist, das die Ware nachräumt.

Neben dem reinen Bio-Know-how muss das Personal bezüglich der strategischen Ziele der Bio-Positionierung geschult werden. Zweckmäßig ist die Integration von Bio-Schulungsinhalten in die eigene Personalentwicklung. Für Spezialschulungen und in die Tiefe gehende Wissensvermittlung sollten Herstellerschulungen genutzt werden.

4.4 Bio-Category-Management im Strategieprozess Hersteller

Bio boomt und setzt zunehmend auch die Hersteller von A-Marken unter Druck. Besonders der Umsatz von Markenartikeln, die nah beim Rohstoff sind wie Säfte, Tiefkühlgemüse und Getreideflocken wird durch preisnah positionierte Bio-Angebote angegriffen. Bio gilt bei den Verbrauchern häufig als wertvoller als der gute alte Markenname. Markenhersteller müssen daher auf Bio reagieren. Typische Hürden und Befürchtungen beim Einstieg in den Bio-Markt aus Herstellersicht sind:

>> Ist der Markt groß genug für das Unternehmen?

>> Wird der Bio-Markt weiter wachsen? Warum wächst er überhaupt?

>> Welche Kundenbedürfnisse werden durch Bio besser als durch meine Marke bedient?

>> Passt Bio zur Marke?

- >> Nutzt Bio dem Produkt?
- >> Mit welchen Artikeln soll man das Bio-Angebot starten?
- >> Schadet Bio den konventionellen Produkten unter der Marke (Diskriminierung)?
- >> Kannibalisiert Bio meinen konventionellen Umsatz?
- >> Wie kommuniziert man Bio intern (Umgang mit Bedenkenträgern)?
- >> Was sind die Besonderheiten der Bio-Rohstoffbeschaffung?
- >> Wie geht man mit den höheren Rohstoffkosten um?
- >> Hat der Handel überhaupt Interesse an Bio unter Marke?
- >> Wie gelangt man an zusätzlichen Regalplatz für Bio-Angebote?

4.4.1 Bio in der Herstellerstrategie

Strategiebeitrag Bio und Herstellermarke in der Unternehmenspositionierung

Vor einem Einstieg in das Bio-Angebot muss geklärt werden, ob Bio zur Marke passt und welchen Nutzen Bio der Marke verschafft. Ziel muss eine zusätzliche Aufladung der Marke durch Bio-Kompetenz sein. Es kann dabei auch die Vermeidung eines zukünftigen Wertverlusts für die Marke eine Rolle spielen.

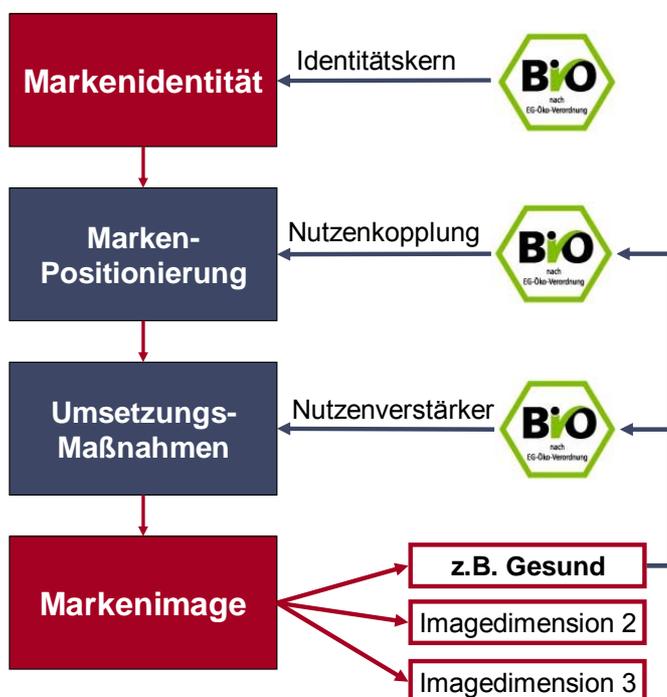


Abbildung 19: Strategiebeitrag Bio und Marke

Für die Integration von Bio und Marke sind verschiedene Nutzenrichtungen möglich:

a) Bio wird Teil der Markenidentität

Dies ist die Markenstrategie der Naturkosthersteller wie z.B. „Rapunzel“. Vorteil aus Kundensicht ist das klare Profil. Dies setzt eine Komplettumstellung auf Bio aller Produkte unter der Marke voraus. Diese Richtung ist für die meisten Markenhersteller alleine wegen der mangelnden Rohstoffverfügbarkeit ein Problem. Beispiel für eine erfolgreiche Umstellung ist der Salzgebäckhersteller „Huober-Brezel“.

b) Bio unterstützt und verstärkt die Markenpositionierung

Interessant für Marken, die schon ein Bio ähnliches Image haben und sich über Bio eine Alleinstellung im Markt verschaffen könnten. Es ist erforderlich, mindestens 50 % der Produkte unter der Marke auf Bio umzustellen. „Hipp“ hat diesen Weg schon vor Jahren beschritten. Bio stärkt hier auch die konventionellen Angebote einer Marke.

c) Bio unterstützt und verstärkt das Image einer Marke

Interessant für Marken, die ihr Image in Bezug auf Rohstoff-Hochqualität, Reinheit, Natürlichkeit und Gesundheit ausbauen möchten. Dieser Aspekt ist für sehr viele Markenhersteller interessant. Es gilt, ein interessantes, möglichst eigenständiges Teilsortiment in Bio-Qualität zu führen. Beispiele sind Kölln-Flocken, PEMA-Brot, Amecke-Säfte, Sarotti, Meica Darboven.

d) Bio wirkt gegen das Image-Defizit einer Marke

Attraktive Strategie für Marken, die ein Wahrnehmungsdefizit bezüglich der Reinheit, Natürlichkeit und Gesundheit ihrer Produkte haben. Interessant wäre dies für Anbieter von Produkten mit der Zielgruppe Kinder (Frühstücksaufstriche, Schokolade, Fruchtgummis) oder von Produkten, die als ungesund in der Kritik stehen (Fast Food, Tiefkühl-Pizza, Ketchup).

Positionierungsziele Bio - Strategiebeitrag Bio und Produkt

Für den Erfolg eines Produktes durch den Bio-Upgrade kommt es auf die richtige Nutzenkombination an. Der Bio-Markt braucht keine zusätzlichen Gattungsprodukte, denn dieser Bereich ist weitgehend besetzt durch die Handelsmarken. Die Bio-Chance für die Markenhersteller liegt in der Nutzenkoppelung von Kombinationen wie Wellness und Bio, Genuss und Bio. Das sind die Kompetenzlücken, die der Handel von der Industrie benötigt.

Folgende Nutzenrichtungen sind zu unterscheiden:

a) Verstärkung des Produktimages, z.B. Wellness-Linien, Premium-Linien mit Natürlichkeits- oder Echtheitsimage, Kinderprodukte, Best-Ager-Produkte

b) Abgrenzung von der Handelsmarke und B-Marken

c) Herausstellen von „guten“ Produkten in „gesundheitsimageschwachen“ Segmenten
Ein gutes Beispiel ist hier der Bereich der süßen Brotaufstriche. „Samba“, die Öko-Antwort auf Nutella, ist eines der umsatzstärksten Produkte im Naturkostfachhandel.

Bio-Portfolio-Strategien Hersteller

Die Portfoliostrategie betrifft die Auswahl des Bio-Sortiments eines klassischen Markenherstellers. Dabei gilt: Je geringer die Überschneidung zum konventionellen Sortiment ist, umso besser sind die Erfolgsaussichten. In der Praxis sind drei Portfolio-Strategien bei Bio zu beobachten:



Abbildung 20: Bio-Portfolio-Strategien

1) Dubletten-Strategie

Ein vorhandenes Produkt wird ohne merkliche Rezepturänderung parallel als Bio-Produkt angeboten. Interessant bei Low-Interest-Produkten, bei denen der Unterschied zwischen der A-Marke und der Preiseinstiegs-Handelsmarke für einen Teil der Verbraucher nicht nachvollziehbar ist. Je höher verarbeitet das Produkt ist, je komplexer die Rezepturen sind, desto schwieriger ist es, eine Dublettenstrategie zum Erfolg zu führen. Es ist daher nur ein geringer Preisaufschlag für Bio am Markt durchsetzbar.

2) Innovations-Strategie

Das Produkt stellt zumindest in Teilen eine Neuentwicklung im Portfolio des Herstellers dar. Es hätte auch ohne Bio im Markt eine Chance. Bio ist ein schlüssiger Zusatznutzen oder Nutzenverstärker. Die Nutzenkoppelung macht das Produkt durchsetzungsstärker gegenüber Wettbewerberprodukten. Diese Strategie ist empfehlenswert, wenn die Austausch-Strategie an der Rohstoffverfügbarkeit scheitert und um sich an das Bio-Thema heran zu tasten. Vorteil ist die klare Orientierung für den Kunden, dem der Wahlzwang und Preisvergleich am Regal erspart wird. Es ist ein höherer Preisaufschlag möglich als bei Austausch-Strategie.

3) Austausch-Strategie

Ein vorhandenes Produkt oder Sortiment wird komplett auf Bio-Rohstoffe umgestellt. Vorteil der Sortimentsumstellung ist die klare Orientierung für Kunden. Die Austausch-Strategie erspart Diskussionen mit dem Handel um zusätzlichen Regalplatz. Beste Erfolgsaussicht von allen Strategien, weil es sich um eingeführte Sortimente handelt, deren Wert durch Bio gesteigert oder zumindest abgesichert wird.

Am meisten Erfolg versprechend sind die Innovations-Strategie und die Austausch-Strategie. Die Dubletten-Strategie zielt entweder auf die Nische der Bio-Intensiv-Verwender oder verursacht starke Kannibalisierungseffekte am konventionellen Gegenstück zur Dublette. Die Dubletten-Strategie führt außerdem zu Einlistungsproblemen im Handel, da das im Grundnutzen gleiche Produkt zweimal ins Regal kommen soll. Viele Dubletten sind daher nur in den Großflächenmärkten des Handels anzutreffen. Die Dublette führt zudem zur Verwirrung der Kunden und zwingt zu einer Entscheidungssituation, die er am Regal nicht zufrieden stellend lösen kann. Nur bei Preisgleichheit wird die Mehrheit der Kunden das Bio-Angebot begrüßen, da sie kein Entscheidungsrisiko eingeht. Alternative: Dubletten sollten als partieller Austausch geführt werden, d.h. sie tauchen nie parallel zum konventionellen Schwesterprodukt auf. Die Effekte der Portfoliostrategien im Vergleich stellt Tabelle 1 dar.

Abbildung 21: Bewertung der Portfoliostrategien

Strategie	Dubletten-Strategie	Innovations-Strategie	Austausch-Strategie
Parameter			
Regalplatzrentabilität	Gering bis Mittel	Mittel bis Hoch	Hoch
Kannibalisierungsgefahr	Hoch	Gering	Keine
Orientierung für den Kunden	Gering, denn der Kunde muss nicht nur zwischen Handelsmarke und Marke unterscheiden, sondern auch zwischen Marke+Bio und Marke ohne Bio. Dies verschärft die Entscheidungsprobleme des Konsumenten. Ihm fehlt die Informationsgrundlage für eine rationale Wahl am Regal.	Hoch, wenn es sich um echte Innovationen handelt und Bio einen eindeutigen und nachvollziehbaren Beitrag zur Positionierung der Marke leistet. Gering, wenn es sich um Schein-Innovationen (Quasi-Dubletten) handelt, die ihren Innovationscharakter vor allem aus dem Zusatznutzen Bio ziehen.	Hoch, denn der Kunde erlebt eine eindeutige Positionierung der Marke mit einem Mehrwertbündel, das sich deutlich von der Handelsmarke abgrenzt.
Beitrag Gesamtmarkenimage (Image-Spill-Over)	Stark abhängig davon, ob Produkte flächendeckend gelistet sind.	Hoch	Hoch

4.4.2 Hersteller – operativer Bereich

Trademarketing

Sortimentslösungen anbieten

Für den jeweiligen Handelspartner sind besonders die Produkte attraktiv, die dem Profilierungsbedarf des Handelsunternehmens nützen. Auf der Ebene Trade-Marketing muss deshalb signalisiert werden, dass man Profil gebende Bio-Sortimente anbietet. Eventuell kann auf strategische Defizite des jeweiligen vorhandenen Handelssortiments hingewiesen werden mit dem Ziel, vorausschauende Lösungen anzubieten. D.h. weg vom reaktiven „Bio jetzt auch bei uns anbieten“ zum proaktiven Anbieten von Sortimentslösungen. Nicht nur die Einlistung des Produktes ist entscheidend, sondern der dauerhafte Verkauf. Bio-Produkte sind erklärungsbedürftig. Bio- und Zusatznutzen müssen den jeweiligen Einkäufer, die Einzelhändler, das Verkaufspersonal und letztlich den Kunden überzeugen.

In der Einführungsphase ist es deshalb wichtig den Handel durch entsprechende Verkaufsunterlagen, Schulungen und Promotions zu unterstützen. Für Hersteller mit kleinen Budgets empfehlen sich hier horizontale Kooperationen, z.B. themenbezogener Promotionaktionen.

Regalplatz-Rentabilität von Bio-Artikeln verbessern

Regalplatz ist knapp. Bei den Handelsunternehmen gilt daher in der Regel das Prinzip „ein Artikel rein, ein Artikel raus“. Da bei nahezu allen Handelsunternehmen die Bio-Sortimente stark ausgebaut werden, sind die Zeiten sehr günstig, zusätzlichen Regalplatz für Bio zu verhandeln. Dennoch empfiehlt es sich mittelfristig Bio und Innovation zu verbinden, um aus einem Entscheidungsdilemma herauszukommen. Es gilt, im Trade-Marketing nicht nur einfach ein weiteres Produkt ins Regal zu schieben, sondern mit dem Handel zu überlegen, welche (der vorhandenen) Bio-Produkte des Herstellers am besten zum Bio-Konzept des Handelsunternehmens passen. Hier hat die Dublette sicher in der Regel schlechtere Karten als ein Austauschprodukt oder Innovation. Nur ein zur der jeweiligen Bio-Positionierung passendes Produkt wird auch die notwendigen Regaldrehzahlen aufweisen.

Wertschöpfung anbieten / Problemfeld Preisgestaltung:

Bio-Produkte werden bisher meist als Wertschöpfungsprodukte geführt. Der Vormarsch von Discount-Bio-Sortimenten und Preisaktionen in den Bio-Supermärkten zwingen zum Umdenken. Zusätzlich stehen Bio-Artikel intern in Preiskonkurrenz zu den A-Marken. Die mögliche Wertschöpfung einzelner Bio-Produkte wird zukünftig von deren Nutzenattraktivität abhängen, das heißt, je stärker die Nutzenkombination mit Bio ist, desto höher werden die umsetzbaren Preise sein. Ein Bio-Produkt, das außer dem Bio-Nutzen keinen weiteren passenden Nutzen mitbringt wird sich nur über den Preis verkaufen lassen.

Sourcing: Sicheres Beschaffungsmarketing in Menge und Bio-Echtheit

Die besonderen Anforderungen im Sourcing von Bio-Rohstoffen wurden bereits beim Bio-Category-Management für den Handel diskutiert (siehe S. 28). Das beste Bio-Konzept kann an der mangelnden Verfügbarkeit der Bio-Rohstoffe scheitern. Dies als Argument gegen ein Bio-Projekt anzunehmen wäre jedoch fatal. Zumindest dann, wenn ein Wettbewerber es schafft ein entsprechendes Bio-Sourcing aufzubauen und somit einen entsprechenden zeitlichen Vorsprung am Markt erhält. Es ist nicht unmöglich Bio-Rohstoffe zu beschaffen, es erfordert jedoch einige zusätzliche Anstrengung.

Für Markenhersteller gilt, wie im konventionellen Bereich auch, für ihre Bio-Angebote nur die höchsten Qualitäten einzusetzen. Schließlich stehen Markenwerte auf dem Spiel, die gegenüber dem Verbraucher immer wieder legitimiert werden müssen. Beim Einsatz von Bio ergibt sich eine zusätzliche Dimension von minderwertigen Rohstoffen in Form von Bio-Betrugsware, also konventionelle Produkte, die durch eine Zertifikatsfälschung zu Bio-Ware umdeklariert wurden. Da das Bio-Kontrollsystem vergleichsweise engmaschig ist, kann davon ausgegangen werden, dass solche Betrugsware keine all zu große Bedeutung hat. Trotzdem empfiehlt es sich wo immer möglich Bio-Rohstoffe deutscher Anbauverbände einzusetzen, die aufgrund einer zusätzlichen „sozialen Kontrolle“ als sicherer eingestuft werden können. Flankierend wird man insbesondere bei Importware nicht auf Rückstandsanalysen verzichten können. Nur so können zweifelhafte Lieferanten schnell erkannt und dauerhaft aus dem Lieferantenportfolio eliminiert werden.

Zu den zentralen Rohstoff-Lieferanten sollten kooperative Verhältnisse aufgebaut werden um ein gemeinsames Wachsen in einem sehr dynamischen Markt zu gewährleisten. Der höhere Aufwand in der Beschaffung kann durch den Einsatz der besonderen Bio-Rohstoffgeschichte im Konsumenten-Marketing und im Trade-Marketing ausgeglichen werden. Der Handel bevorzugt verlässliche bio-kompetente Lieferanten, die gleichzeitig das professionelle Produktions- und Qualitätssicherungswissen großer Hersteller vorweisen können.

Konsumenten-Marketing

Auch im Konsumenten-Marketing sollten die Erfolgskombinationen von Bio genutzt werden (vergleiche Abbildung 10: Bio-Erfolgskombinationen, S. 17). Zusätzlich ergeben sich bei der Kombination von Marke und Bio folgende Ansatzmöglichkeiten:

1) Markenwert trifft Bio-Nutzen

Marke und Bio schaukeln sich auf, wenn eine der Markenimagedimensionen in den Bereichen „Gesund“ oder „Genuss“ angesiedelt ist. Dies ist der Hebel, wo auch das Konsumentenmarketing inhaltlich ansetzen sollte. Dabei sollte Bio immer hinter der Marke zurück treten. Bio kann für einen Markenhersteller nur Mittel zum Zweck sein. Wird Bio in den Vordergrund gestellt begibt sich der Markenhersteller in die Vergleichbarkeit. Bio ist bei den Konsumenten sehr positiv besetzt, die Kombination von Bio und Marke holt den Verbraucher bei seinen Bedürfnissen ab.

2) Markengeschichte trifft Rohstoffgeschichte

Der Rohstoff selbst ist bei Bio schon werthaltig. Wo immer möglich sollte deshalb auch die entsprechende Rohstoffgeschichte erzählt werden. Viele klassische Markenhersteller deren Produkte nah am landwirtschaftlichen Rohstoff sind, unternehmen auch ohne Bio große Anstrengungen um das Vertrauen der Konsumenten in die jeweilige Marke durch die Qualität der verwendeten Rohstoffe zu legitimieren. Diese Rohstoffgeschichten (=Qualitätsgeschichten) werden jedoch durch Bio erst erzählbar.

3) Sinn-Lifestyle: Bio verhilft Marken zu echten Emotionen

Bio bietet die Möglichkeit anstelle von künstlichen Emotionen, die austauschbar sind und mit großen Marketingbudgets erkaufte werden müssen, Echtheit und Authentizität zu kommunizieren.

4) Bio gibt Orientierung

Die Konsumenten suchen nach Orientierung im Konsum. Antikomplexität ist der Wunsch gerade bei der Vielfalt und Häufigkeit der Entscheidungen im Lebensmitteleinkauf zu den typischen Fragen: Wie kann ich mich gesund ernähren, was sind die wirklichen Premiumprodukte? Bio wird hier zu Golden Standard und damit zum Orientierungselement.

5 Kooperationserfahrungen

5.1 Kooperationsfelder LEH – Ernährungsindustrie

In der Abstimmung oder Kooperation zwischen Handel und Industrie sind interne und externe Schnittstellen zu beachten (siehe dritter Zwischenbericht zum F&E-Projekt, 2006, Abb. 21, S.34): Die internen Schnittstellen (im Unternehmen) sind die verschiedenen Abteilungen. Im Handel meist Vertrieb und Einkauf, teilweise Marketing und Category-Management. Diese müssen die Bio-Strategie und die operativen Regeln gemeinsam bestimmen, was in der Praxis häufig auf Schwierigkeiten in der Kompetenzverteilung führt. Beim Hersteller müssen sich Marketing, Vertrieb und Einkauf sowie Produktionsleitung über die Umsetzung der Strategie Bio und Marke, Produkt und Marke, Produktportfolios und der operativen Marketingtools einigen (siehe zweiter Forschungsbericht 2005, S.9).

Schnittstellen extern LEH– Hersteller

Strategische Schnittstelle Marketing Hersteller und Marketing/Vertrieb LEH

Diese Ebene kommt in der Praxis selten zusammen. Abstimmungsbedarf auf strategischer Ebene liegt in der Klärung des Bio-Profiles in der Produktentwicklung und Verteilung der Kompetenzfelder in der Umsetzung der Markenarchitektur und Kommunikationsinstrumente. Alleine der Informationsaustausch über den Bedarf und die Ziele in der Bio-Strategie hilft die Effizienz und Effektivität der Bio-Angebote zu steigern.

Operative Schnittstelle Einkäufer – Vertrieb/Key-Accounter

Der Kontakt zwischen Industrie und Handel läuft meistens über die operative Schnittstelle Verkauf und Einkauf. Der Erfolg z.B. bei der Auswahl Profil gebender Bio-Sortimente an dieser Schnittstelle folgt aber aus der Qualität der strategischen Vorgaben und der daraus abgeleiteten Regeln. Es empfiehlt sich, den operativen Kontakt durch strategisch orientierte Abstimmungsgespräche zwischen Lieferanten und Handel zu ergänzen. Für die Umsetzung einer kooperativ ausgerichteten Steuerung ist die Zusammenarbeit an der strategischen Schnittstelle ein Muss. Der Erfolg wird hier durch strategische Klarheit über den Bio- und Produktnutzen ganz erheblich gesteigert. Die Abbildung 22 Schnittstelle Handel-Hersteller – Erfolg durch Bio-Category-Management verdeutlicht, dass Einkäufer und Key-Accounter zielgerichtet zusammen arbeiten, wenn vorab in der Sortimentspolitik die strategischen Ziele geklärt wurden.

In den strategischen Abstimmungsprozess sollten sowohl in der Industrie als auch im Handel die operativen Abteilungen einbezogen werden. Es bedarf dazu der internen Koordination und Kommunikation an den unternehmensinternen Schnittstellen zur Einbindung aller am Umsetzungsprozess beteiligten Abteilungen im Unternehmen.

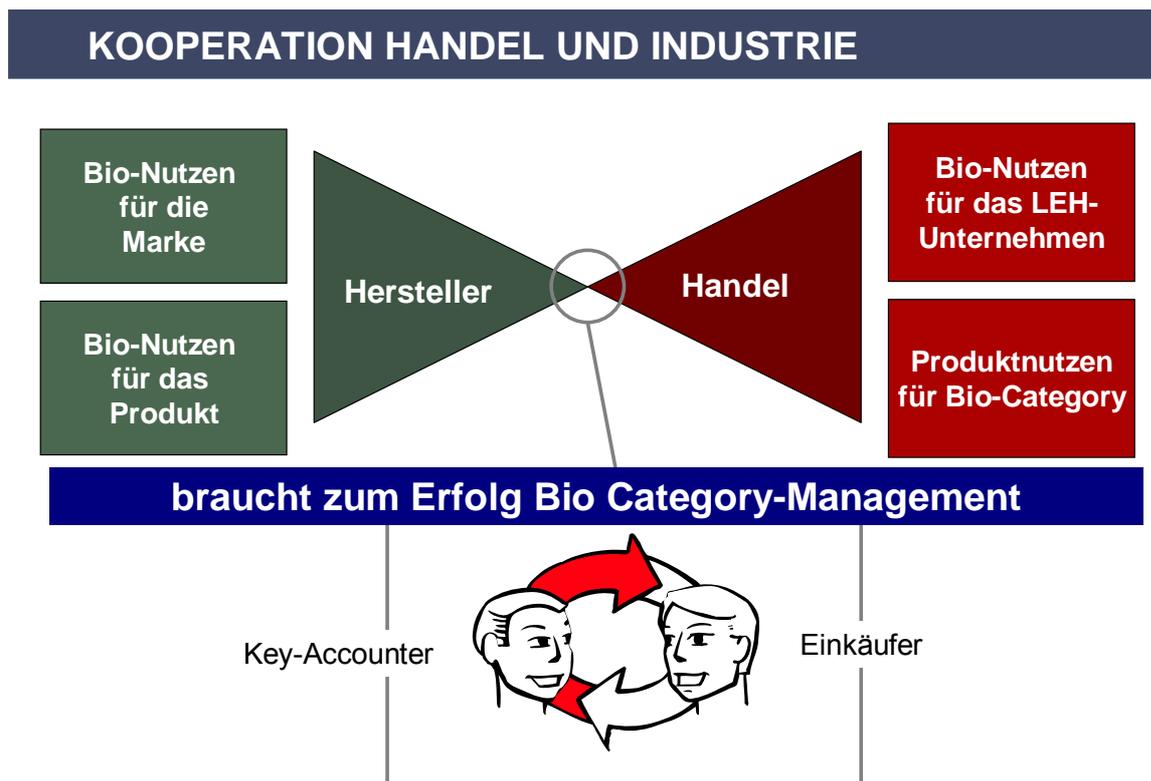


Abbildung 22 Schnittstelle Handel-Hersteller – Erfolg durch Bio-Category-Management

Konzept 2006 Ziel Nutzung der Kompetenzvorteile im Öko-Markt

Nach der Klärung der Bio-Strategie in Handel und Industrie sind die Abstimmung der Produktentwicklung, der Marketingmaßnahmen und die gemeinsame Sicherung des Sourcing Aufgaben für die vertikale Marketingkooperation in der Vermarktungskette. Bei vertikaler Abstimmung könnten diese Aufgaben effizienter bearbeitet werden als bei unabgestimmten Vorgehen. Durch die Klärung der Kompetenzvorteile im Bio-Markt können sich Ernährungsindustrie und Handel voll auf ihre Stärken konzentrieren. Die Stärken des Handels und seiner Bio-Handelsmarken liegen in den Bio-Frische- und Bio-Basissortimenten. In den stärker verarbeiteten Trocken- und Conviencesortimenten sowie bei den Produktinnovationen ist ein Kompetenzvorteil der Hersteller zu erwarten.

Ziel für 2006 war es daher, nach der strategischen Forschungsphase, Kooperationsprojekte im Öko-Marketing zwischen LEH und Herstellern anzuschließen. Dazu war geplant für die Warengruppen oder Bio-Profilierungsthemen gemeinsam besetzte Steuerungsgruppen aufzustellen.

Hierzu wurde mit den Zentralen zweier Handelsketten Projekte zur Bio-Sortimentsentwicklung durchgeführt. Parallel wurden Workshops mit Herstellern zu Themen der Sortimentsabstimmung mit den Zielen des Handels veranstaltet. Die geplanten Steuerungsgruppen wurden seitens des Handels nicht angenommen. Die Steuerungskompetenz und die mit der Konzeptumsetzung verbundenen internen Unternehmensinformationen wollten die Handelszentralen im Hause behalten. Interne Strukturen in den beteiligten Handelszentralen sind zudem problematisch für Abstimmungsprozesse. Vertrieb und Einkauf sind mit der internen Abstimmung bereits stark ausgelastet. Für externe Koordinationsgremien ist das Zeitbudget

nicht vorhanden. Außerdem sind zentrale strategische Abstimmungsgremien nicht kompatibel mit den parallelen Strukturen in Einkauf und Vertrieb der beteiligten Handelszentralen.

Daraus resultieren die interne Entwicklung der Bio-Strategie und der Sortimentsanalyse und anschließend die bilaterale Zusammenarbeit mit Herstellern auf der operativen Ebene Einkauf. Statt Steuerungsgruppen aufzubauen, wurden daher Informationstreffen zwischen Handel und Industrie angeboten, um auch auf der strategischen Ebene Informationsaustausch- und Abstimmungsprozesse in Gang zu bringen. Das Forschungsprojekt fungierte als Informationsmittler und externes Schnittstellen-Management zwischen Lieferanten und Handel. Kooperation muss zu den bestehenden Entscheidungsstrukturen passen. Externes Schnittstellen-Management steigert die Effizienz der Zusammenarbeit. Der Informationsmittler moderiert Abstimmungsprozesse durch Strukturierung, strategische Konzepte, Sortimentsworkshops, Marktinformationen.

Erkenntnisse Kooperation

Kooperation bedeutet eine explizite Abstimmung des eigenen Verhaltens mit dem eines bekannten Geschäftspartners vor dem Austauschprozess. Kooperation führt zu einer Verlängerung des Planungshorizontes. Sie soll in einer Abstimmung der Interessen und gemeinsamer Planung des zukünftigen Bedarfs münden.

Kooperation ist sinnvoll, wenn die Ziele und Strategien von Handel und Industrie bei abgestimmten Handeln und langfristig verbindlichen Vereinbarungen besser und effizienter umsetzbar sind. Aber: Kooperation ist nicht zwingend notwendig. Sowohl die großen Handelsketten als auch die Markenhersteller können Ihre Bio-Strategien auch ohne Kooperation umsetzen. Der Handel kann Bio-Category-Management umsetzen, indem er den interessierten Lieferanten seine Sortimentsregeln vorschreibt. (Große) Markenhersteller können ihre Bio-Marken-Strategie umsetzen, indem sie auch beim Aufbau ihrer Bio-Sortimente auf die Pullwirkung ihrer Angebote und Werbemaßnahmen bei den Konsumenten vertrauen.

Die Kooperationsrealisierung hängt von Kooperationsnutzen und Kooperationskosten ab. Gegenseitiger Kooperationsnutzen ist in folgenden Bereichen realisierbar:

- (1) Absicherung Wachstum Bio-Markt**
(proaktives Sourcing zur Sicherung der Beschaffung)
- (2) Absicherung Bio-Qualität** (Betrugsrenten in der Beschaffungskette ausschalten)
- (3) Sortimentsentwicklung** (profiliertere und innovative Bio-Sortimente entwickeln)
- (4) Marktbearbeitung**
 - Promotions (Ziel Erstkauf, Intensivierung des Bio-Einkauf)
 - Kommunikation (Verbraucheraufklärung, Echtheitszweifel beseitigen, Bio-Nutzen und Nutzenkopplung erklären)
 - Schulungen (Verkaufspersonal, Marktleiter, Kaufleute)

Interessensverteilung zwischen Handel und Industrie

Hersteller und Handel haben gemeinsame und abweichende Interessen. Gemeinsam sind der Profilierungswunsch beim Kunden und das Interesse, am Wachstumsmarkt Bio teilzuhaben. Beide Seiten sind getrieben, der vorherrschenden Preis-Strategie/ Discounterisierung Qualitätskonzepte entgegenzusetzen.

Starke Interessensgegensätze zwischen Handel und Marken-Herstellern bestehen im Zielbereich Distributionsbreite. Hersteller wollen möglichst breit vertreten sein. Der Handel wünscht sich möglichst exklusive Sortimente auch im Bio-Bereich.

In diesem Spannungsfeld aus gemeinsamen und divergierenden Interessen muss die Industrie Kooperationskompetenz entwickeln, wenn sie am wachsenden Regalplatz für Bio-Angebote teilhaben will. Es gibt bei führenden Vollsortimentern Interesse an weiteren qualitativ hochwertig positionierten Bio-Marken-Produkten. Das Primat der Bio-Eigenmarken des Handels wird vielfach durch eine Aufgabenteilung zwischen Handels- und Herstellermarke nach Kompetenzvorteilen ergänzt werden.

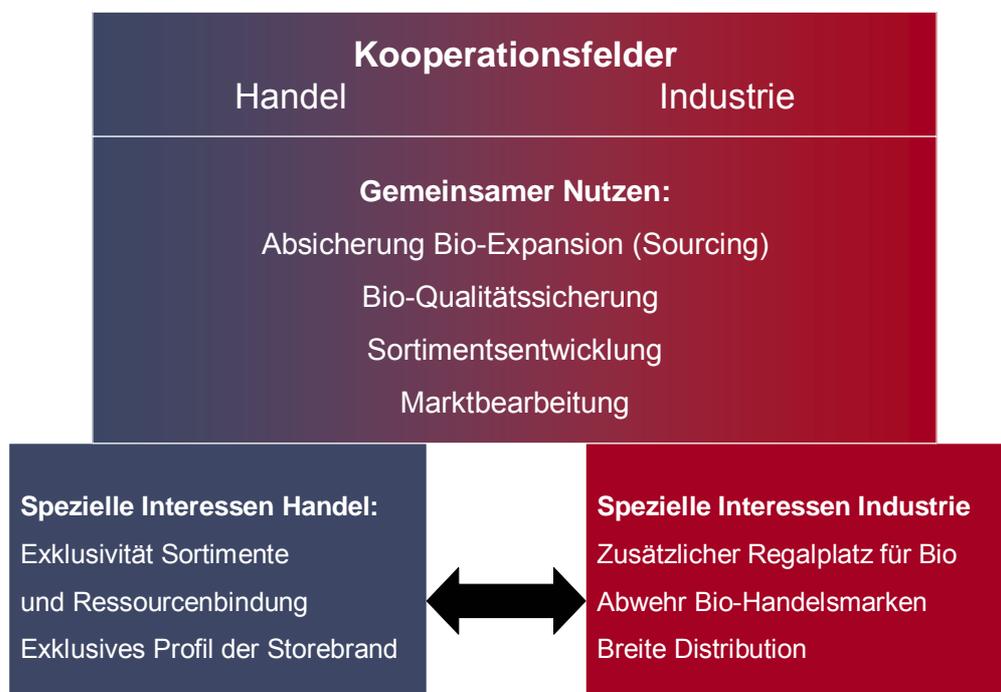


Abbildung 23: Interessensverteilung und Kooperationsfelder Handel und Industrie

Erkenntnisse Kooperationsumsetzung - Steuerung

Durch gemeinsame Planung können Industrie und Handel vereinbaren, in welche Richtung und in welchen Mengen die Produktion ausgedehnt werden sollen. Daraus sind in jeder Warengruppe konkrete Vorhaben zu vereinbaren. Besonders wichtig ist die Abstimmung zum Aufbau profilierter Bio-Sub-Categories.

Grundsätzlich kann die Steuerung erfolgen durch einseitige Vorgaben der jeweiligen Handelskette oder durch einen kooperativen Abstimmungsprozess. Bei einem kooperativen

Abstimmungsprozess erfolgt im ersten Schritt der Abgleich Bedarf der Handelskette an Bio-Sortimenten, strategische Entwicklungsziele mit den Möglichkeiten und Angeboten der Hersteller. Anschließend empfiehlt sich eine Fein-Steuerung in nach Warengruppen aufgestellten Steuerungsgruppen oder bei starker horizontaler Konkurrenz zwischen Herstellern gleicher Warengruppen bilateralen Kontakten.

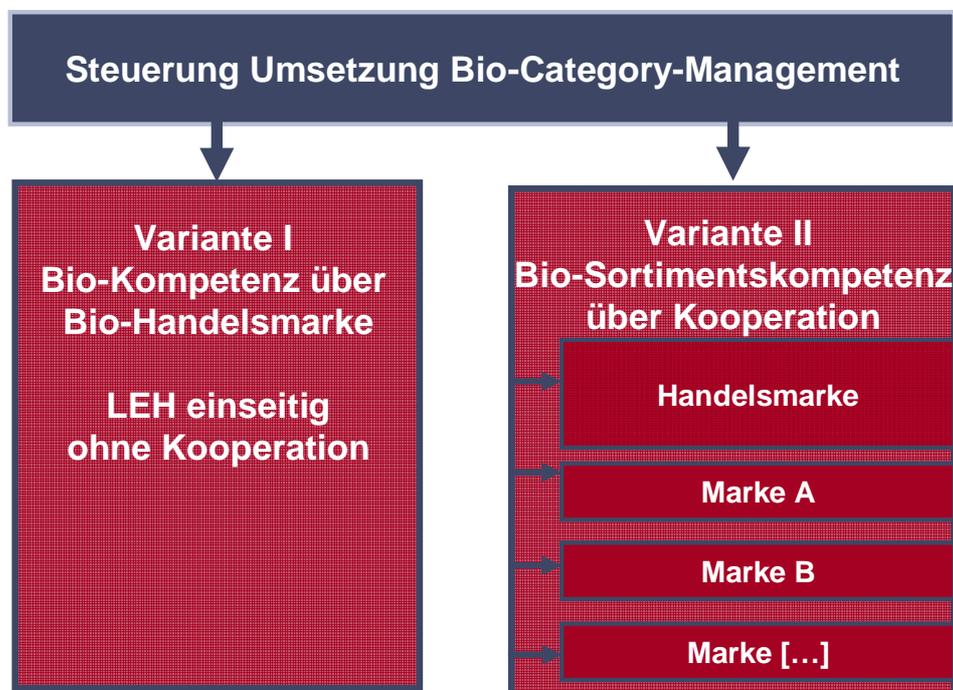


Abbildung 24: Steuerung Abstimmung Handel - Industrie

Auch im kooperativen Abstimmungsprozess obliegt die Führung dem Handel, aber unter aktiver Nutzung des produktspezifischen Fachwissens der Industrie. Dabei ist diese Führung stärker bei Dominanz einer Bio-Handelsmarke als beim Aufbau von Bio-Sortimenten, die auf Herstellermarken beruhen. Die im Bio-Category-Prozess im Arbeitsschritt Sortimentsarchitektur definierte Aufteilung auf Handels- und Herstellermarkenanteile (Abbildung 15 Vier Ebenen der Sortimentsarchitektur S. 23), gibt den Abstimmungsbedarf vor.

Kooperations-Steuerung

Kooperation bedarf der Organisation. Es braucht personelle Ressourcen, die die Zusammenarbeit zwischen Herstellern, Handel und Landwirtschaft organisieren. Zur Bewältigung der Sourcing-Probleme und der Sortimentsentwicklungsaufgaben sollte ein aktives Marketing-Chain-Management aufgebaut werden. Die Steuerung kann im Handel oder bei einem Hersteller verankert sein oder als externes, neutrales Kooperationsbüro organisiert werden.

Organisation von Investitionssicherheit an der vertikalen Schnittstelle

Die Organisation der Schnittstelle Handel-Industrie und der Schnittstelle Industrie-Rohstoffebene muss neben der Steuerung auch der gegenseitigen Investitionsabsicherung dienen. Dazu ist die Zusammenarbeit in der Geschäftsbeziehung so auszugestalten, dass sie für alle beteiligten Akteure eine langfristige Investitionssicherheit garantiert. Die Investitionsabsicherung ist neben den finanziellen Anreizen die Voraussetzung für die notwendigen Erweiterungsinvestitionen auf Landwirtschafts- und Herstellerebene. Ohne langfristig wirksame Absicherungsgarantien wird es nicht gelingen, den Teufelskreis der Rohstoffknappheit trotz steigender Preise und Investitionszurückhaltung zu überwinden.

ORGANISATION VON INVESTITIONSSICHERHEIT

Investitionsbedarf bei Aufstockung Bio-Vermarktung

Organisation von Sicherheit in der Vermarktungskette

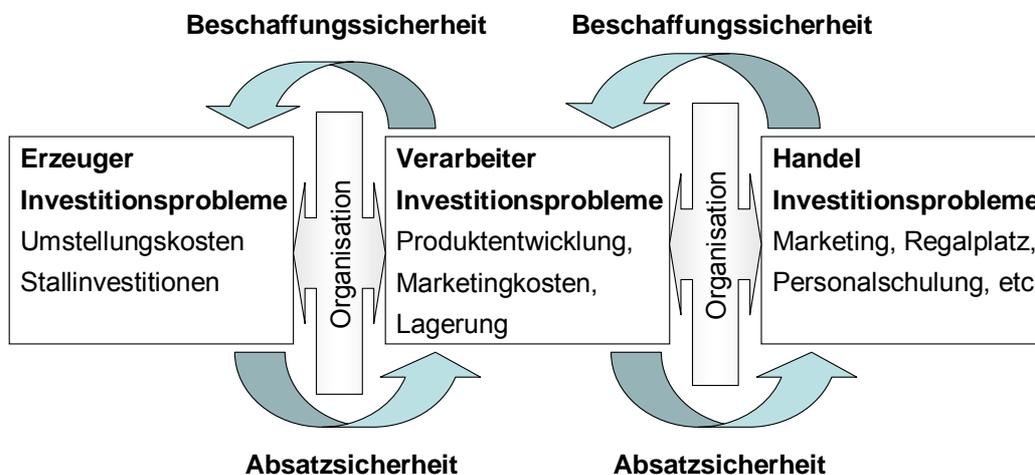


Abbildung 25: Organisation von Investitionssicherheit

Der Aufbau der Sortimente entsprechend des Bio-Category-Managements und die Sicherstellung des Bio-Sourcing erfordern langfristige Investitionszeiträume. Für alle Beteiligten stellt sich die Frage, wie sie ihre bio-spezifischen Investitionen vor opportunistischen Handlungen der Geschäftspartner schützen können. Z.B. soll verhindert werden, dass man gegen günstigere Lieferanten oder andere Handelspartner ausgetauscht wird, nachdem man die Pionierinvestitionen in der Marktentwicklung zuvor erbracht hat oder bei ungünstigen Marktentwicklungen alleine die Verluste tragen muss. Hierzu bedarf es einer Analyse der Absicherungsrisiken und des Austauschpotenzials.

Analyse der Absicherungsrisiken / Austauschpotenzial

Bei der Analyse der Absicherungsrisiken in der Vermarktungskette muss jede Stufe folgende Problembereiche kritisch auf ihr opportunistisches Potenzial überprüfen (siehe auch Dienel, 2001):

Faktorspezifität

Zweckgebundenheit der Investitionen (Faktorspezifität), d.h. Ausmaß der Zweckgebundenheit

Verteilung der spezifischen Investitionen (Faktorspezifität) bei den Bezugs- und Absatzpartnern. Je symmetrischer (gleichmäßiger) verteilt das spezifische Engagement ist, desto sicherer ist die Geschäftsbeziehung.

Zahl der Marktakteure

Zahl der potenziellen alternativen Geschäftspartner bei Nichtrealisierung des Projektes

Gefahr des Auftretens von Konkurrenten nach der Pionierphase bzw. Bio-Umstellung. Damit Gefahr von Preiswettbewerb.

Unsicherheit:

Das Investitionsrisiko ist größer bei Unsicherheit der Marktentwicklung. Wie ist die Gefahr von Nachfragerückgang, Rohstoffzyklen wie beim Schwein-Zyklus, allgemein die Rohstoffverfügbarkeit und Preise?

Unsicherheit besteht auch durch die Gefahr von Betrugsware, Kontamination und damit verbundenen Reklamationen bis hin zu Geschäftsabbrüchen. Bio ist eine mit Unsicherheit behaftete Vertrauenseigenschaft.

Die folgende Abbildung fasst die Faktoren und Gegenmaßnahmen zusammen:

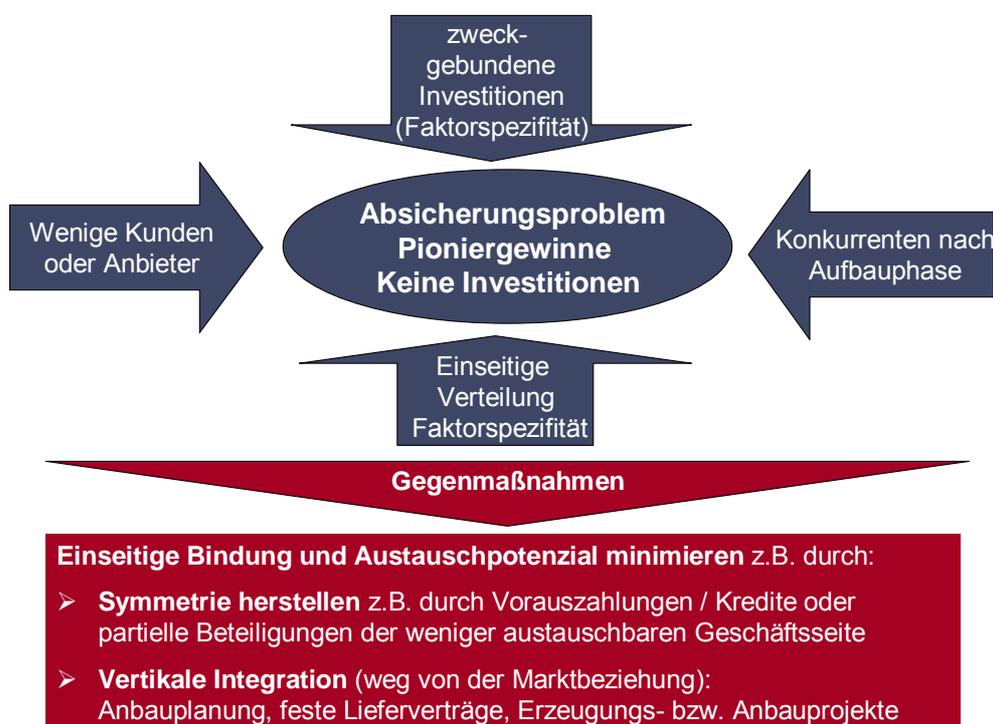


Abbildung 26: Analyse Opportunismusgefahr vertikale Zusammenarbeit

Gegenmaßnahmen - Absicherungsmechanismen

Falls die Analyse große opportunistische Potenziale aufzeigt und sich diese Risiken in der Vermarktungskette nicht gleichmäßig verteilen, müssen Ausgleichsinstrumente für die

Sicherheit der bedrohten Akteure sorgen. Wichtig sind langfristige Realisierungsgarantien, die jenseits von juristischen Verfahren wirksam werden. Als Garantien, die ein wirtschaftliches Drohpotenzial erzeugen können dienen z.B

- Vorauszahlungen für Leistungen
- Finanzielle Beteiligungen an Investitionen der am stärksten projektgebundenen Stufe
- Vertikale Fusion von Unternehmen über Stufen hinweg (am teuersten, weil dies zu Bürokratisierungseffekten führt und das Unternehmen am Markt weniger flexibel macht durch die Bindung an die vor- oder nachgelagerten Marktstufen.)

5.2 Horizontale Kooperation

Horizontale Kooperationen dienen verschiedenen Zwecken. Die horizontale Kooperation von Landwirten in Erzeugergemeinschaften dient der gemeinsamen vertikalen Integration nachgelagerter Stufen wie dem Rohstoff-Großhandel oder Aufbereitung von Roh- oder Frischware. Horizontale Kooperation in der Industrie dient gemeinsamen der Durchführung gemeinsamer operativer Maßnahmen zwecks Kosteneinsparung oder zwecks der Umsetzung von Cross-Marketing-Konzepten, die abgestimmt werden müssen. Ein weiterer Grund kann die Einsparung von Lernkosten und die Abstimmung auf strategischer Ebene sein. Die Kooperationsreichweite kann gemeinsame Sortimentsentwicklung betreffen. Sie kann sich aber auch auf den Informationsaustausch und auf einzelne operative Maßnahmen beschränken.

Netzwerk „Bio in Markenqualität“

„Bio in Markenqualität“ ist ein Netzwerk bekannter bio-engagierter Markenartikler, die sich im Herbst 2003 zusammengeschlossen haben, um sich zum Thema Bio strategisch zu beraten, und um mit gemeinsamen operativen Aktionen Bio aus der Nische zu holen (siehe www.bio-in-markenqualitaet.de). Am Beispiel des Netzwerks Bio in Markenqualität lassen sich folgende horizontalen Kooperationsnutzen unterscheiden (siehe auch Abbildung 27):

Strategiebereich

- Plattform zum Erfahrungsaustausch, Know-how-Transfer zwischen Nicht-Konkurrenten
- Türöffner und Koordinationsinstrument zur Abstimmung mit dem Handel
- Sortimentsabstimmung zwischen Herstellern (interessant, aber schwierig umsetzbar)

Operativer Bereich

- Kosteneinsparung, Überwindung von Rentabilitätsschwellen bei:
 - POS-Marketing
 - Kommunikationsmaßnahmen
 - Marktforschung
- Cross-Marketing-Maßnahmen

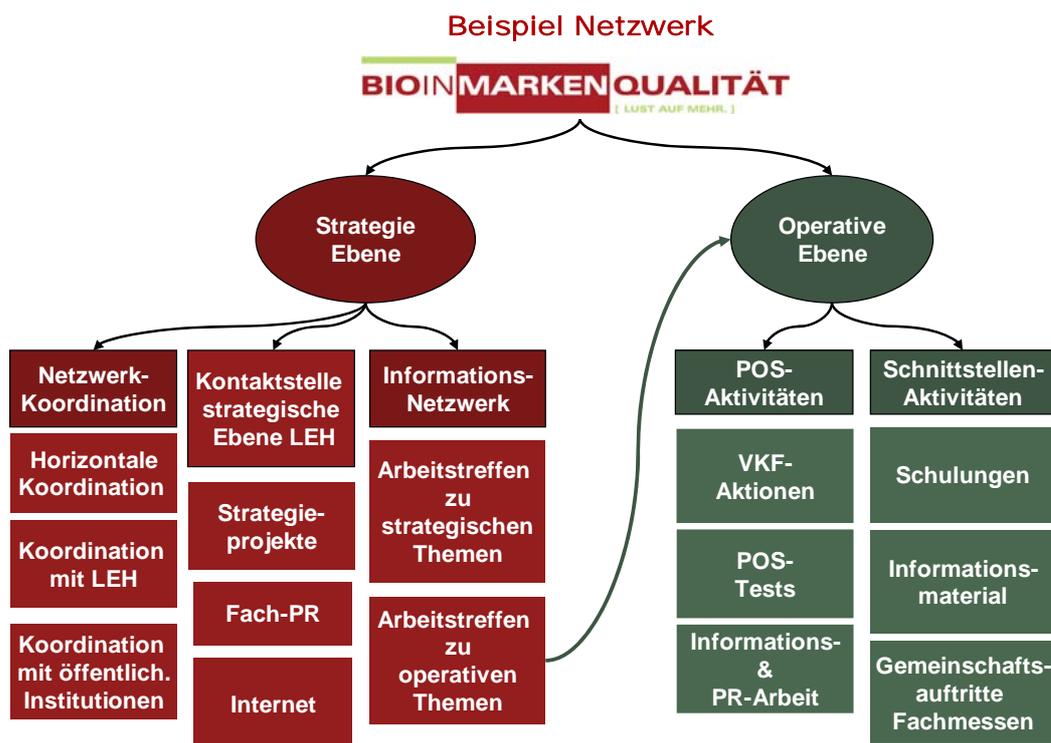


Abbildung 27: Horizontale Kooperationsfelder Netzwerk Bio in Markenqualität

Erfahrungsauswertung Netzwerk „Bio in Markenqualität“

Die Erfahrungsauswertung aus dem Netzwerk Bio in Markenqualität ergibt, dass in der aktuellen Marktentwicklung die horizontale Kooperation beim POS-Marketing ein interessantes Instrument für kleinere Hersteller und für Hersteller, die erste Erfahrungen mit Bio im LEH sammeln wollen, ist. Der Arbeitsaufwand für die Koordination der Hersteller und unterschiedlichen Warengruppenbereiche im Handel ist jedoch beträchtlich.

Crossmarketing

Horizontale Kooperation von Herstellern am POS ist, wie oben beschrieben, aus Kosten- und Crossmarketinggründen sehr interessant. Aus der Arbeit im Netzwerk Bio in Markenqualität liegen Erfahrungen aus Verkostungsmaßnahmen seit dem Jahr 2004 vor. Die erste Staffel Informations- und Verkostungsmaßnahmen lief 2004 unter dem Slogan „Bio in Markenqualität“. Dabei informierten zu Bio und Marke geschulte Promotorinnen den Verbraucher mittels Beratung und speziell zusammengestellter Informationsmaterialien über die Besonderheit von Bioprodukten. Am neutral gestalteten Informationsstand wurden Frische- und Trockenprodukte in einfachen Rezepturen zubereitet und dem Verbraucher zur Degustation angeboten³.

³ Eine Erfahrungsauswertung der ersten Promotion-Staffel im Jahr 2004 mit Fotodokumentation und Tipps für ähnliche Verbundmaßnahmen liegt der Geschäftsstelle Bundesprogramm ökologischer Landbau in der BLE vor. Sie soll 2007 veröffentlicht werden. Bei Fragen bitte E-Mail an dienel@oeko-strategie.de.

Von 2005 bis 2007 läuft die Kampagne „ Bio-Bestes für die ganze Familie“. Aktuelle kooperieren in dem Vorhaben fünf namhafte Hersteller von Bio-Trockensortimenten aus den Warengruppen Saft, Brot, Salzgebäck, Getreidespezialitäten und ein Bio-Sortimentsanbieter. Von 2005 bis 2007 werden über 300 Maßnahmen durchgeführt.

Probleme horizontale POS-Marketing-Kooperation

Der Abstimmungsprozesse bei der Realisierung von kooperativen Kommunikationsmaßnahmen am POS ist sehr zeitintensiv. Besonders die Abstimmung mit dem Handel quer zu den Warengruppen ist organisatorisch aufwändig, da verschiedene Abteilungen angesprochen werden müssen. Bei der Durchführung der Maßnahmen sollten Trockensortimente gemeinsam mit Frischeprodukten dargestellt werden. Bio-Frischprodukte sind im Bio-Bereich umsatz- und wachstumsstärker als die Trockensortimente. Über die „Brücke“ Bio-Frische sollten die Konsumenten über die Qualität und Vielfalt der Bio-Trockensortimente informiert werden. Dieses für die Verbraucherinformation sehr interessante Cross-Promotion-Konzept konnte bislang nur in zentral organisierten Märkten realisiert werden. Die Abstimmung in mehrstufig regional und zentral organisierten Handelsketten über die Grenze Trocken- zu Frischesortiment erwies sich hingegen als zu schwierig.

Horizontale Kooperationsaufgabe sicheres Bio-Sourcing

Das Aufgabenfeld sicheres Bio-Sourcing wurde bereits als vertikale Kooperationsaufgabe angeführt (siehe Kap 5.1, S.38 ff.). Horizontale Abstimmung ist besonders bei der Qualitätssicherung der Bio-Echtheit unerlässlich, damit Anbieter von möglicher Betrugware nicht von einem Verarbeiter oder Abpacker zum nächsten weiter geschoben werden. Absicherungsmaßnahmen gegen Betrug gemeinschaftlich organisiert, aufgebaut und umgesetzt werden.

Horizontale Category-Management-Projekte in den Warengruppen

Für die Entwicklung des Bio-Profiles in den Warengruppen wird horizontale Kooperation in Category-Management-Projekten eine Rolle spielen. Hier wurde bereits das Beispiel Sortimentsentwicklung Convenience-Angebote im Tiefkühlbereich angeführt. Der Markt hat keinen Bedarf für weiteren Anbieter von Bio-Tiefkühlgemüse. Hier sollten die wichtigen Marktanbieter ein gemeinsam abgestimmtes Bio-Konzept für verschiedene Markttypen entwickeln und den Handelshäusern vorlegen. Dabei sollte die Entwicklung von Innovationen im Bio-Sortiment gezielt vorangetrieben werden.

Bio-Joint-Ventures

Ein weiteres horizontales Aufgabenfeld sind Bio-Joint-Ventures zwischen Unternehmen der konventionellen Ernährungsindustrie und Naturkostherstellern. Klassische Produktionsprofis treffen dabei Bio-Fach-Know-how. Beispiele für solche bilateralen Kooperationen gibt es im Mühlen-, Molkerei- und Konservenbereich. Bio-Joint-Ventures gehen über die Auftragsproduktion, die in der Bio-Verarbeitung z.B. von Schokolade, Kartoffel- und Tiefkühlprodukten verbreitet ist, hinaus. Beim Joint-Venture kooperieren die Unternehmen marketingseitig bei der Produktentwicklung und in der Erschließung neuer Märkte.

Literatur

Dienel, W.; Kunz, J.(2006): BLE Forschungsprojekt OE 292, „Entwicklung von Kooperationsvorhaben zwischen Landwirtschaft, Marken-Herstellern und konventionellen Handelsketten zur Überwindung von Schnittstellenproblemen und Ineffizienzen innerhalb der Öko-Marketingkette“ Dritter Zwischenbericht zum Jahr 2005. . Im Internet unter organic eprints

<http://orgprints.org/7295/>

Dienel, W.; Kunz, J.(2005): BLE Forschungsprojekt 514-43.50 / 02OE416: "Hemmende und fördernde Faktoren einer Umstellung der Verarbeitung auf ökologische Erzeugnisse aus der Sicht von Unternehmen des Lebensmittelhandwerks und von Verarbeitungsunternehmen" .

Im Internet unter organic eprints <http://orgprints.org/4839/>

Dienel, W.; Kunz, J.; Berkenhagen, J. (2005): BLE Forschungsprojekt OE 292, „Entwicklung von Kooperationsvorhaben zwischen Landwirtschaft, Marken-Herstellern und konventionellen Handelsketten zur Überwindung von Schnittstellenproblemen und Ineffizienzen innerhalb der Öko-Marketingkette“ Zweiter Zwischenbericht zum Jahr 2004. . Im Internet unter organic eprints <http://orgprints.org/4689/>

Dienel, W. (2004): "Beschaffungs- und Vermarktungsketten" In: Praxis-Handbuch Bio-Lebensmittel, Kapitel VI Marketing; Hrsg. Leitzmann et al., Behr's Verlag, Hamburg.

Dienel, W. (2001): Organisationsprobleme im Ökomarketing - eine transaktionskostentheoretische Analyse im Absatzkanal konventioneller Lebensmittelhandel.

In: Schriftenreihe des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, Reihe A: Angewandte Wissenschaft, Band 490, Münster

Im Internet link zum download unter www.oeko-strategie.de

Kunz, J.; Dienel, W. (2006): Die Zeit ist reif für mehr Kundenorientierung. In Lebensmittelzeitung Nr. 6, 10.02.2006, S.57, Frankfurt/Main

Lüth; Spiller und Enneking (2005) Zielgruppen für Bioangebote in der Gemeinschaftsverpflegung. Veröffentlicht in Heß, J und Rahmann, G, (Hrsg.) Ende der Nische, Beiträge zur 8. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau. kassel university press GmbH, Kassel.

<http://orgprints.org/3748/>

Reuter, Jörg (geb Kunz); Reuter, Katharina (2006): "Category-Management für Bio-Produkte - Anforderungen und strategische Ansätze" In THEXIS, Nr. 02, März 2006, S. 33-37

Reuter, Jörg; Dienel, Wolfram (2007): "Bio-Erfolg durch Profilierung – Bio-Catagroy-Management", Hrsg. ÖkoStrategieBeratung Reuter & Dr. Dienel, Broschüre 16 Seiten.

Download <http://www.oeko-strategie.de> Berlin

Reuter, Jörg; Dienel, Wolfram; Rehn, M.; Reuter, K. (2006): "Category-Management für Bio-Produkte - Herausforderungen für Handel und Industrie" Edition Lebensmittel Zeitung, Deutscher Fachverlag Frankfurt

Rippin, M. (2007):.Marktanteile 2006 von Bio Frischprodukten in Deutschland (Grafik nach GfK-Daten) In <http://www.oekolandbau.de/haendler/marktinformationen/biomarkt-deutschland/aktuelle-marktdaten/handel-erkennt-bio-als-den-problemloeser-bio-erreicht-bereits-zweistellige-marktanteile/> März 26 2007

ZMP, Goessler, R. (Hg.) (2007): Ökomarkt Jahrbuch 2007 – Verkaufspreise im ökologischen Landbau 2005/2006. In Reihe ZMP Materialien zur Marktberichterstattung (Band 68)