

Strategieanalyse des deutschen Naturkostfachhandels

Steigel, K.¹, Gider, D.², Böhm, M.¹ & Schaer, B.²

Keywords: Naturkostfachhandel, Strategieanalyse, Experteninterviews, Delphi

Abstract: The German specialised organic retail sector has recently recorded a stagnation or decline in growth in several fiscal quarters, whereas conventional retailers have expanded their role as organic food distributors. The aim of this contribution was to analyse the current strategy of the specialised organic retail sector and to derive recommendations for its future orientation. Therefore 15 qualitative interviews were conducted with experts of the German organic food market using a Delphi method.

The experts mainly identified weaknesses of the specialised organic retail sector. A clear strategic positioning is lacking. Instead of simply focussing on a low-price policy for organic products, it must increasingly focus on a quality strategy and offer an original, valuable assortment and employing competent and motivated staff. Topics such as local sourcing in particular have to be tackled more. Additionally, the values and the practical achievements of the specialised organic retail sector have to be communicated effectively to organic consumers.

Einleitung und Zielsetzung

Der Umsatz mit ökologischen Lebensmitteln in Deutschland verzeichnete in den letzten Jahren stets hohe Wachstumsraten. 2017 wurde mehr als die Hälfte des Umsatzes mit ökologischen Lebensmitteln im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) generiert, auf den Naturkostfachhandel (NKH) entfielen 29 % des Umsatzes (BÖLW 2018). Während der NKH 2010 noch Motor für das Umsatzwachstum auf dem ökologischen Markt war (vgl. BÖLW 2011), verzeichnete er seit Mitte 2016 in mehreren Geschäftsquartalen eine Stagnation oder einen Rückgang des Wachstums.

Auch in anderen europäischen Ländern wie z.B. in Frankreich sieht sich der NKH einem wachsenden Angebot ökologischer Lebensmittel im LEH gegenüber und verzeichnet geringere Wachstumsraten. Vor diesem Hintergrund gab Natexbio - ein Verband französischer Öko-Verarbeiter³ und Öko-Händler – diese Studie in Auftrag, um die Marktentwicklung in Deutschland zu verstehen. Ziel dieser Studie war es, die Stärken und Schwächen des deutschen Naturkostfachhandels zu analysieren.

¹ ECOZEPT France SARL, 145 Rue Guillaume Janvier, 34070 Montpellier, Frankreich.

² ECOZEPT GbR, Oberer Graben 22, 85354 Freising, Deutschland, gider@ecozept.de, <https://www.ecozept.de>.

³ Aus Gründen der Lesbarkeit wird in diesem Beitrag auf die zusätzliche Verwendung der weiblichen Form bei personenbezogenen Bezeichnungen verzichtet. Dies soll weder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes noch eine Geschlechterdiskriminierung zum Ausdruck bringen.

Basierend auf den Ergebnissen wurden für diesen Beitrag Empfehlungen für die erfolgreiche zukünftige Positionierung des deutschen Fachhandels abgeleitet.

Methoden

Um die Strategien des deutschen NKH zu analysieren, wurde zunächst eine ausführliche Literaturrecherche betrieben. Fachzeitschriften der Öko-Branche (u.a. Bio-Handel) sowie Newsletter (u.a. Bio-Markt.info, AMI-informiert, Naturkost Süd, LebensmittelZeitung) dienten der Analyse allgemeiner Entwicklungen des ökologischen Lebensmittelmarktes in Deutschland. Im Anschluss wurde eine zweistufige Delphi-Befragung mit 15 Experten des Fachhandels und des LEH durchgeführt. Delphi ist eine iterative und mehrstufige Befragungsmethode, in der die in der ersten Runde erfassten Expertenmeinungen an die Interviewten zurückgespiegelt und deren Einschätzungen eingeholt werden (Häder 2009). Zu den Experten zählten Lebensmittelhändler (ökologisch und konventionell), ökologische Großhändler, ökologische Lebensmittelhersteller, Berater und Verbandsvertreter des ökologischen Naturkostfachhandels bzw. mehrere Personen mit Doppelfunktionen. Die Auswahl der Befragten beruhte auf der Literaturrecherche, die besonders wichtige oder innovative Unternehmen und Institutionen identifizierte.

Der qualitative Leitfaden beinhaltete Fragen zu Entwicklungen, Herausforderungen und Chancen des deutschen Öko-Markts und insbesondere zum Wettbewerb zwischen NKH und LEH beim Vertrieb ökologischer Lebensmittel. Basierend auf den ersten Interviews wurde der Leitfaden angepasst und die Ergebnisse direkt an die Experten zurückgespiegelt. Die Analyse erfolgte mit einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Kuckartz 2014) und basierte auf deduktiven Kategorien, die sich aus der Literaturrecherche ergaben, sowie induktiven Kategorien, die sich direkt aus den Experteninterviews ableiteten. Um die Verlässlichkeit der Ergebnisse zu sichern, erfolgte die Analyse der Interviews im Team zwischen drei Forschern, die die Daten in mehreren Runden auswerteten und diskutierten.

Ergebnisse

Basierend auf der Literaturrecherche wurde deutlich, dass die Anzahl an Verkaufsstätten des NKH in den letzten Jahren konstant blieb, wobei ein starker Trend der Filialisierung zu beobachten war. Kleine inhabergeführte Fachgeschäfte wurden eher geschlossen, wohingegen größere Geschäfte und filialisierte Bio-Supermärkte vermehrt öffneten. Mit der zunehmenden Filialisierung dominierten laut Expertenmeinung Formate und Erscheinungsbilder standardisierter Geschäfte im NKH. Gleichzeitig kritisierten sie das unzureichend ausgebildete und oft wechselnde Verkaufspersonal sowie die teilweise schlechten Arbeitsbedingungen des NKH.

Bezogen auf die Produktpolitik identifizierten die Experten im Fachhandel einen Mangel an Produktdifferenzierung und einen fehlenden Innovationsmut. Aus Expertensicht dominierten blasse Eigenmarken die Sortimentspolitik. Zudem kritisierten sie den Mangel an Professionalisierung im NKH und sahen z.B. im Sortimentsmonitoring und in der Logistik deutliche Ausbaupotentiale. Trotz der lang gewach-

senen Beziehungen des NKH mit Landwirten und Herstellern kritisierten die Experten die unzureichende Sicherung der Wertschöpfungsketten, z.B. durch langfristige Verträge mit regionalen Landwirten.

Im LEH sowie in Drogeriemärkten hingegen kam es in den letzten Jahren zu einer deutlichen Ausweitung der Sortimentsvielfalt von ökologischen Produkten. Die Experten hoben hervor, dass Verbandsware vermehrt über konventionelle Distributionskanäle vertrieben wird und beklagten die Aufnahme ökologischer Herstellermarken in das konventionell dominierte Sortiment, die vorher exklusiv über den NKH vertrieben wurden. Im LEH wurde zudem das Angebot ökologischer Lebensmittel des täglichen Bedarfs ausgeweitet. Auch griff laut Expertenmeinung der konventionelle Lebensmitteleinzelhandel in den letzten Jahren aufstrebende Produktrends rasch auf z.B. bei der Sortimentsausweitung veganer Produkte.

Bezogen auf die Preispolitik wurde im NKH vermehrt auf niedrige Preise gesetzt und die auf Niedrigpreise zentrierte Politik des konventionellen Sektors kopiert. Auch in der Kommunikation des Fachhandels wurde in den letzten Jahren vermehrt mit niedrigen Preisen geworben.

Die Kommunikationspolitik der großen Unternehmen des LEH setzte bewusst auf werthaltige Themen wie Regionalität und Nachhaltigkeit und platzierte diese erfolgreich am Point of Sale und in öffentlichkeitswirksamen Kampagnen. Der LEH scheue laut der Experten keinen Gegensatz zwischen einer Kommunikation, die Öko-Themen in den Vordergrund rücke, und einer Sortimentsrealität mit nur einem geringen Prozentsatz an ökologischen Produkten. Damit stelle sich der LEH selbstbewusst als Akteur des Öko-Marktes dar. Dagegen bleibt eine wirksame Kommunikation des NKH zu seiner traditionellen und naturgemäßen Nachhaltigkeitspositionierung aus bzw. ungehört.

Als Erfolgsfaktoren des NKH in der Krisensituation nannten die Experten eine Rückbesinnung auf Gründerwerte, einen lückenlos professionellen Managementansatz in Bezug auf Sortimente und Personal und die Präsenz des Managers in den Geschäften. Sie betonten, dass mittelgroße, individuell und professionell geführte Geschäfte mit persönlichem Profil in der Krisensituation des NKH in den letzten Jahren am besten abschnitten.

Diskussion

Die Experten identifizierten vorrangig Schwächen des deutschen NKH, die potentiell vorhandenen Stärken eines gewachsenen Wertegefüges rund um Nachhaltigkeitsthemen und gewachsene Beziehung innerhalb der Wertschöpfungsketten blieben ungenutzt. Basierend auf den derzeit angewandten Marketingpolitiken des NKH wird deutlich, dass eine dauerhafte strategische Positionierung fehlt. Im Wettbewerb (mit dem LEH, aber auch innerhalb des Fachhandels) versucht er vorrangig auf niedrige Preise zu setzen, wobei er aber die Voraussetzungen für eine Kostenführerschaft nicht erfüllen kann. Der LEH schafft es einerseits, u. a. durch Größenvorteile im Distributions- und Marketingbereich, ökologische Produkte zu

niedrigeren Preisen anzubieten. Er verstärkt seine Position aber auch durch eine offensive Qualitätsstrategie innerhalb derer er soziale, ökologische und ethische Werte kommuniziert und auch neue, nachhaltige Wertschöpfungsketten aufbaut.

Schlussfolgerungen

Damit der deutsche Naturkostfachhandel weiter vom Wachstum im Öko-Sektor profitieren kann, muss er vermehrt auf eine Qualitätsstrategie setzen und seine Einzigartigkeit durch ein originelles, werthaltiges Sortiment und ein kompetentes und motiviertes Personal herausarbeiten. Zusätzlich ist es wichtig, dass die Werte und die praktischen Leistungen des Naturkostfachhandels in der Gesellschaft wieder deutlich hör- und sichtbar werden, z.B. über eine öffentlichkeitswirksame Informationskampagne. Gerade Regionalität und lokale Bezugsquellen müssen von den Fachhändlern im Verbund und individuell vermehrt angegangen werden.

Die Frage danach, wer im Naturkostfachhandel künftig bestehen wird (ob filialisierte oder unabhängige Geschäfte), kann allerdings nicht aus der allgemeinen Wertedebatte und der Positionierung des Naturkostfachgeschäfts als einzigartige Kategorie heraus beantwortet werden. Im Gegenteil: in Zukunft wird es nicht ausreichen, sich als „Naturkostfachhändler“ zu verstehen. Das Naturkostfachgeschäft der Zukunft ist ein hochkompetenter Nahversorger, der an seinem Standort individuellen Charakter lebt, lokale Besonderheiten versteht, seine Kunden hervorragend kennt und sich als dynamisches Bindeglied zwischen engagierten Konsumenten und der nachhaltigen Lebensmittelwirtschaft darstellt. Die hochprofessionelle Organisation wie z.B. Kompetenz und Professionalität des Geschäftsführers und der Logistik, eine mutige Sortimentspolitik und kundenfreundliche Serviceangebote sind die handwerklichen Grundlagen für den langfristigen Erfolg.

Danksagung

Allen Experten der Studie sei herzlich gedankt für ihre engagierte Zusammenarbeit. Zudem bedanken wir uns bei Natexbio - ein Verband französischer Öko-Verarbeiter und Öko-Händler - für die Finanzierung dieser Studie.

Literatur

- BÖLW (2011) Zahlen, Daten, Fakten. Die Biobranche 2011. Online verfügbar unter https://www.boelw.de/uploads/media/pdf/Dokumentation/Zahlen_Daten_Fakten/ZDF2011.pdf (29.08.2018).
- BÖLW (2018) Zahlen, Daten, Fakten. Die Biobranche 2018. Online verfügbar unter https://www.boelw.de/fileadmin/media/pdf/Themen/Branchenentwicklung/ZDF_2018/ZDF_2018_Inhalt_Web_Einzelseiten_kleiner.pdf (29.08.2018).
- Häder M (2009) Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. 2. Aufl. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Kuckartz U (2014) Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 2. Aufl. Beltz Juventa, Weinheim und Basel.