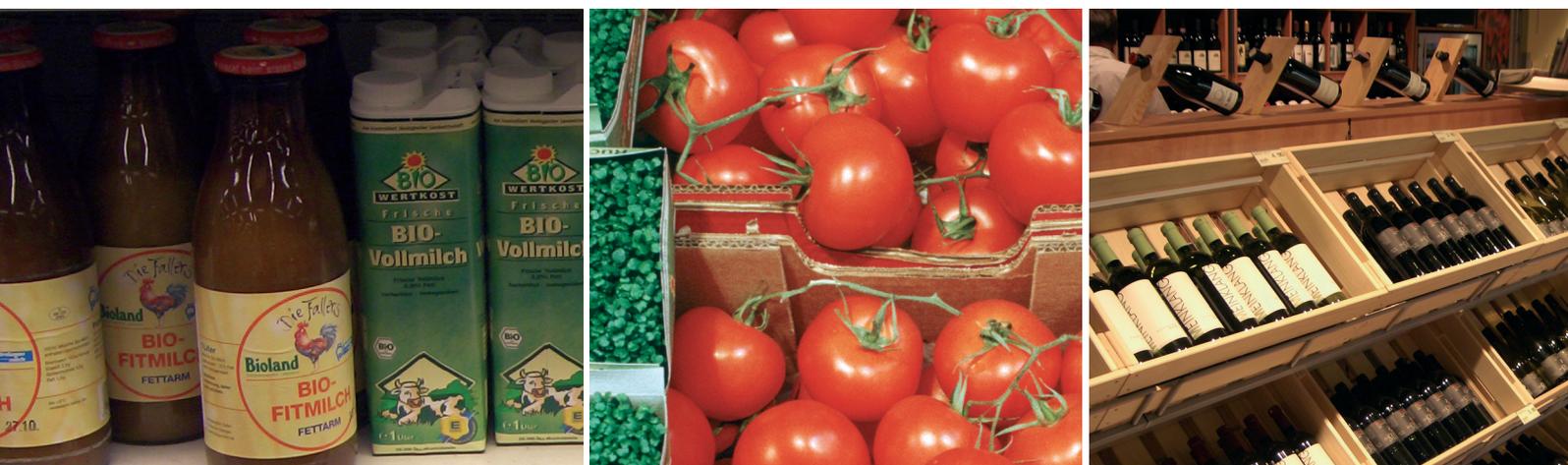


BIO-ERFOLG DURCH PROFILIERUNG

Bio-Category-Management



INHALT

1. Wachstumsmarkt Bio	2
2. Zielgruppen Bio-Markt	4
3. Vollsortimenter unter Handlungsdruck	5
4. Bio-Category-Management-Prozess	6
5. Bio-Erfolgskombinationen – die 3 G's	7
6. Bio-Strategie im LEH-Vollsortimenter	8
7. Bio-Strategie bei Markenherstellern	13
8. Kooperation Handel und Hersteller	15

INHALT / COPYRIGHT:

ÖkoStrategieBeratung Reuter und Dr. Diemel GbR
 Czeminskistr. 9, 10829 Berlin, Telefon -49 (0) 30.78 89 06 67
www.oeko-strategie.de, dienel@oeko-strategie.de
 Berlin, August 2007.

FÖRDERUNG:

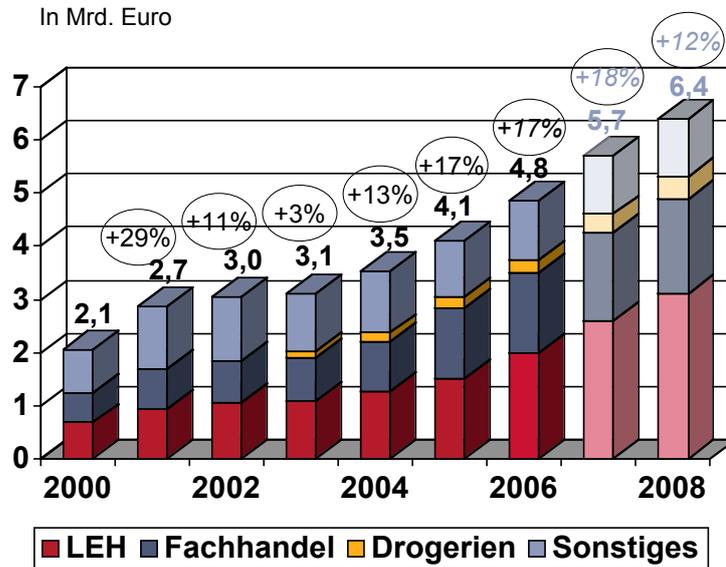
Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft
 und Verbraucherschutz (BMELV) im Rahmen
 des Bundesprogramms Ökologischer Landbau

BÖL

Bundesprogramm
 Ökologischer
 Landbau

1. WACHSTUMSMARKT BIO

UMSATZ MIT ÖKOLEBENSMITTELEN IN DEUTSCHLAND



Quellen: Hamm 2005; ZMP 2005, ZMP 2006, Agro Milagro 2007, ÖkoStrategieBeratung 2007
Die Werte 2007 bis 2008 sind Schätzungen der ÖkoStrategieBeratung.

WACHSTUMSMARKT BIO

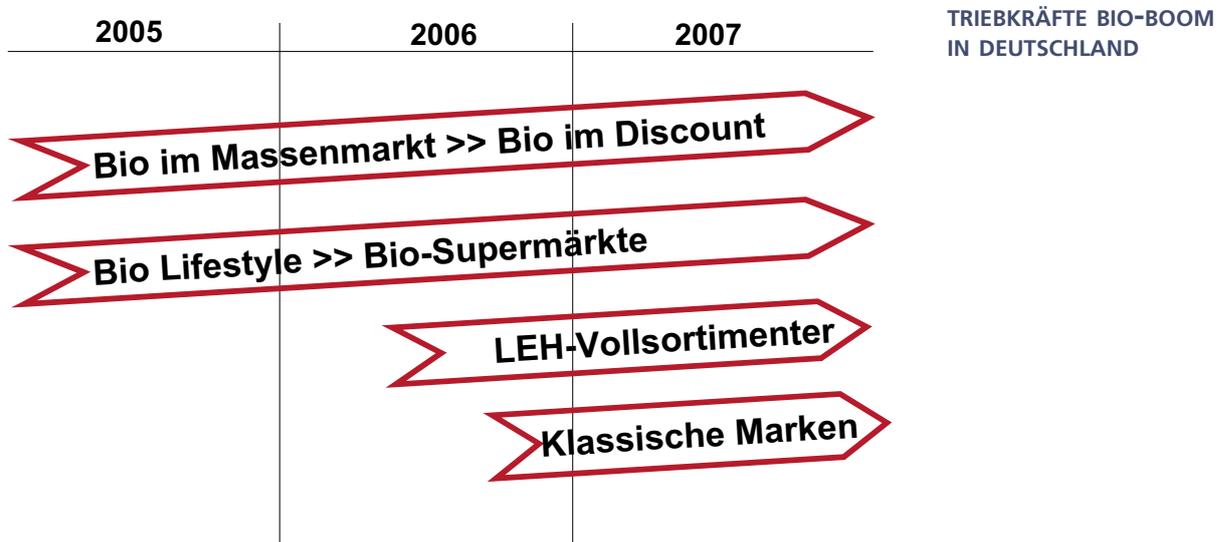
Der Jahresumsatz mit Bio-Lebensmitteln ist von 2000 bis 2006 von 2,1 Mrd. auf 4,8 Mrd. gewachsen. Das ist eine Umsatzsteigerung von 129%! Auch für die nächsten Jahre ist von einem zweistelligen Marktwachstum in Deutschland auszugehen. 2007 wird die 5-Mrd.- und 2008 die 6-Mrd.-Grenze überschritten werden. Der Markt hat damit die Nische verlassen. Die Schätzzahlen für die Jahre 2007 und 2008 sind angesichts der aktuellen Entwicklung noch vorsichtig gesetzt.

UMSATZVERTEILUNG NACH ABSATZKANÄLEN

In 2007 werden über 50% der Bio-Umsätze in Deutschland auf den konventionellen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) inkl. Discounter und Drogerieketten entfallen. Fast 30% des Bio-Umsatzes macht der Naturkostfachhandel (Bio-Läden), der ca. 3.000 Läden umfasst. Angeführt von den etwa 300 Bio-Supermärkten haben sich große Teile des Bio-Fachhandels modernisiert. Der Bio-Fachhandel weist derzeit Zuwachsraten von 10% auf. Der Bio-Absatz im konventionellen LEH wächst mit mehr als 20% deutlich stärker. Knapp 20% des Bio-Marktes laufen über die sonstigen Absatzkanäle, unter denen das Handwerk, Reformhäuser und die Direktvermarktung zusammengefasst sind. Naturkostfachhandel und kleinteilige Vermarktungsformen spielen mit knapp 50% Anteil am Bio-Umsatz weiterhin eine große Rolle.

BIO-KNAPPHEITSPROBLEM

Eine Wachstumshürde stellt die Verfügbarkeit von Bio-Rohstoffen dar. Wer im Bio-Markt wachsen will, muss daher aktives Beschaffungsmarketing betreiben und sich proaktiv die Ressourcen bis hin zur Landwirtschaftsstufe sichern. Es gilt, Landwirte zur Umstellung auf Bio zu bewegen und sie auf diesem Weg für ein Jahrzehnt abzusichern. Große Handelsketten beginnen derzeit, Produktionsbetriebe auf Landwirtschaftsstufe mit eigener Marke zu branden. Diese Bindung ist für den Handel sehr ungewohnt und kostenintensiv. Sie sichert aber die Alleinstellung durch den exklusiven Rohstoffzugriff!



Zwei Marktentwicklungen haben den Bio-Markt in den letzten beiden Jahren stark vorangetrieben. Auf der einen Seite wird Bio billiger. Diese Entwicklung wurde vor allem durch die Discounter, aber auch durch einige Drogeriemärkte eingeleitet. Bio preiswerter einzukaufen, ist aus Verbrauchersicht sehr attraktiv. Alle Verbraucherstudien der letzten 20 Jahre haben den als zu hoch wahrgenommenen Preis als größte Kaufbarriere für Bio-Produkte identifiziert. Auf der anderen Seite sorgen die Bio-Supermärkte dafür, dass Bio in der Breite der Gesellschaft als sozial akzeptiertes und begehrenswertes Lifestyle-Thema angesehen wird.

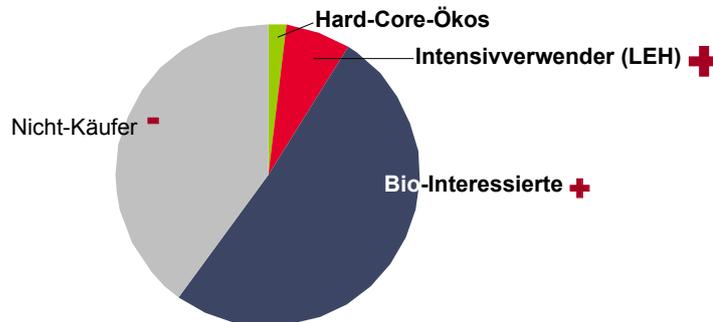
BIO-MARKTTREIBER

Die Vollsortimenter des LEH haben lange versäumt auf diese rasante Entwicklung zu reagieren. Sie arbeiten aber nun an der Neuausrichtung ihrer Bio-Konzepte. Die Vollsortimenter beginnen seit Herbst 2006 den Bio-Markt maßgeblich mitzugestalten. Für die angestrebte Zielgröße ist der hessische Filialist „tegut“ das Vorbild. Mit einem Bio-Umsatzanteil von 13% ist „tegut“ die europäische Benchmark für Bio-Erfolg im LEH. „tegut“ weist auf diesem hohen Niveau noch immer Bio-Umsatzzuwächse von über 10% auf.

Das starke und anhaltende Bio-Wachstum greift das Umsatzterrain der A-Marken an. 2006 haben daher viele namhafte Markenhersteller mit dem Aufbau von Bio-Sortimenten begonnen. Viele andere analysieren Bio als strategische Option. In absehbarer Zeit werden klassische Marken und dazu gehören zunehmend auch bekannte Naturkostanbieter zu den Markttreibern des Bio-Marktes gehören.

2. ZIELGRUPPEN BIO-MARKT

ZIELGRUPPEN BIO MARKT



Bio-Interessierte: unter 5% Bedarfsdeckung mit Bio. An gesunden, genussvollen Ernährungslösungen interessiert. Bio als Orientierung, wenn Preis stimmt und einfach verfügbar. Ca. 50% der Bevölkerung – Bio-Kaufhäufigkeit wächst in der Gruppe

Intensivverwender (LEH) : ø 25% Bedarfsdeckung. Kaufkraftstark. An gesunden, genussvollen Ernährungslösungen interessiert. Bio als starkes Orientierungselement. Ca. 8% der Bevölkerung – stark wachsende Gruppe!

Hard-Core-Ökos: > 75% Bedarfsdeckung. Bio als Dogma, Ablehnung industrieller Produktion. Ca. 2% der Bevölkerung

ZIELGRUPPEN FÜR BIO

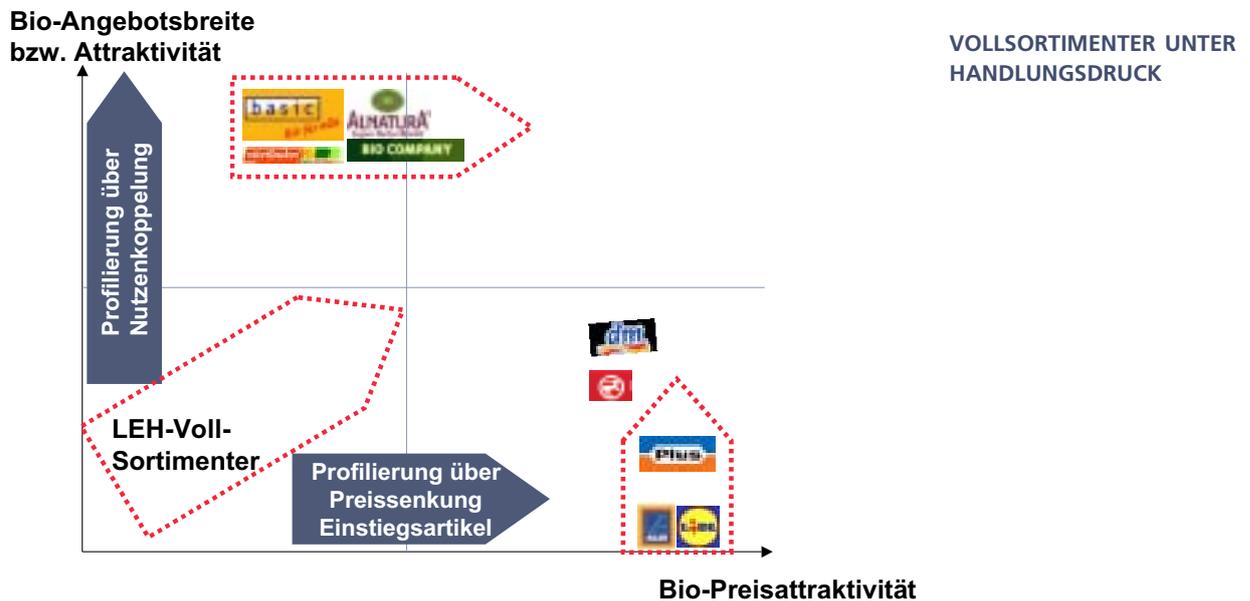
Sehr häufig wird als „der Bio-Kunde“ nur die kleine Zielgruppe der „Hard-Core-Ökos“ gesehen. Dabei zeigen die Marktforschungsergebnisse der letzten 10 Jahre, dass mehr als die Hälfte der Konsumenten gegenüber Bio aufgeschlossen ist. Es lassen sich drei Gruppen unterscheiden: Hard-Core-Ökos (ca. 2% der Bev.), LEH-Bio-Intensivverwender (ca. 8%), Bio-Interessierte (ca. 50% der Bevölkerung) (Daten vergleiche u.a. Emnid 2005, Sinus 2006, ZMP 2006).

Im Hinblick auf eine strategische Sortimentsausrichtung sind im allgemeinen Handel insbesondere die (LEH-) Bio-Intensivverwender und die Bio-Interessierten von Bedeutung. Handel und Industrie verkennen das Bio-Potenzial, wenn sie als Zielgruppe nicht den Massenmarkt von über 50% der Bevölkerung ansprechen, die Bio als Qualitätsgarantie und Zusatznutzen sehen. Die ca. 2% Hard-Core-Ökos dürfen im konventionellen Handel kein zentrales Leitbild in der strategischen Ausrichtung darstellen. Die (LEH-)Bio-Intensivverwender decken bereits heute etwa 25% ihres Bedarfs mit Bio ab, was dafür spricht, dass sie sich neben dem LEH auch stark über den Bio-Fachhandel versorgen. Der LEH-Vollsortimenter hat dadurch Kundenbindung an den Naturkostfachhandel verloren.

DYNAMIK

Es ist eine starke Zunahme der (LEH-) Bio-Intensivverwender zu beobachten. Diese Gruppe wird sich in den nächsten Jahren voraussichtlich verdoppeln. Wer schafft es, diese einkommensstarke Gruppe bei ihren Bedürfnissen am besten abzuholen? Der Wettbewerb läuft zwischen Naturkostfachhandel und LEH-Vollsortimentern. Die Benchmarks stellen im LEH-Vollsortimenter „tegut“ und im Naturkostfachhandel die Bio-Supermärkte dar.

Das absolut größte Potenzial schlummert bei den ca. 50% Bio-Interessierten. Die Bio-Interessierten werden ihre Bedarfsdeckung mit steigendem Angebot im LEH steigern. Ihr Bio-Konsum wird derzeit stark durch die Discounter geweckt und auch gedeckt. Die Vollsortimenter und Markenartikler müssen sich fragen, wie sie stärker an diesem Wachstum partizipieren können.

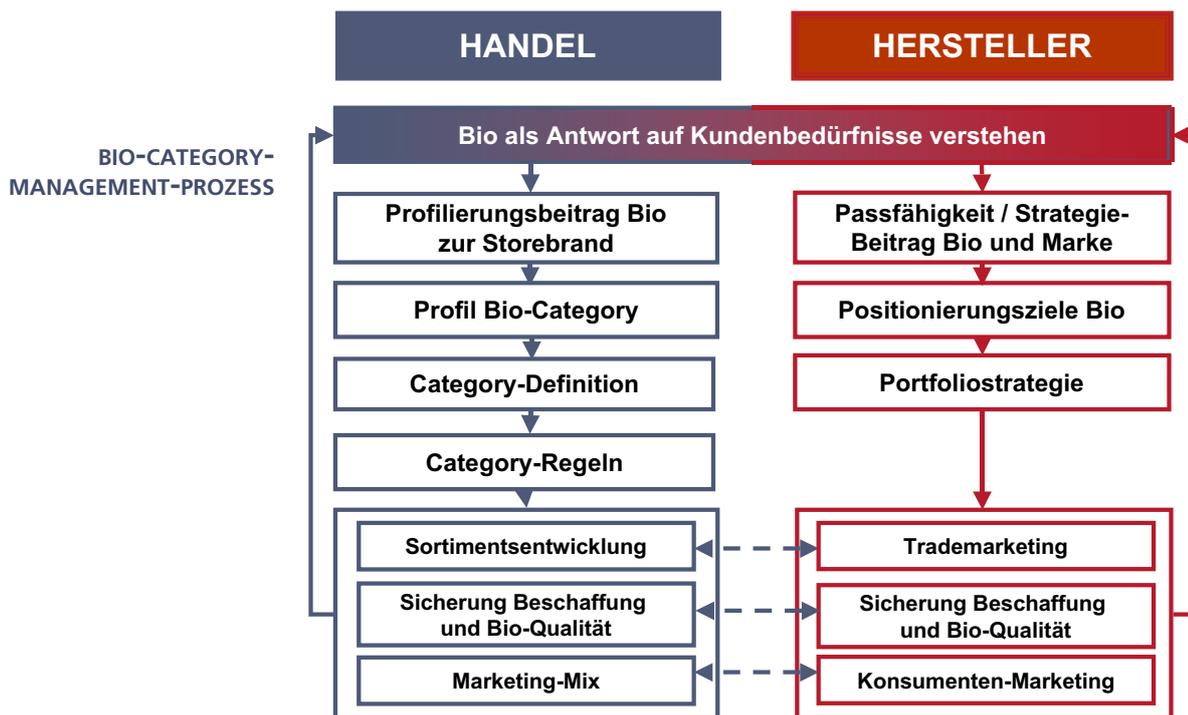


Die Vollsortimenter des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) stehen im Bio-Markt von zwei Seiten unter Druck. Da ist zum einen das rasant zunehmende Bio-Angebot bei den Discountern von Plus bis Aldi und da ist zum anderen der Gründungsboom bei den Bio-Supermärkten, die neue, einkommensstarke Zielgruppen und Einkaufsvolumina für den Naturkostfachhandel gewonnen haben.

Die Discounter profilieren sich dabei nicht nur über eine offensive Bio-Preispolitik, sondern auch über ein attraktives Angebot mit Schwerpunkten im Frische-Segment und mit Bio-Innovationen. Die Drogeriemärkte wie dm und Rossmann verfügen über beachtliche Bio-Trockensortimente. Sie bieten ihre Bio-Sortimente zum Teil so preisaggressiv wie die Discounter an.

Die Vollsortimenter haben angesichts der gewachsenen Konkurrenz durch Discounter und Bio-Supermärkte zwei Handlungsalternativen: sie können in Preiswettbewerb mit den Discountern treten oder breitere Bio-Sortimente mit höherem Nutzenniveau anbieten. Hierbei spielt die kundenorientierte Nutzenausrichtung 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 Zusatznutzen orientierte Bio-Sortimente erreichen. Bio-Angebote beim LEH-Vollsortimenter müssen einen Beitrag zu einer differenzierten Qualitätspositionierung leisten, denn Bio führen alle. Mit Angeboten, die nur als Bio positioniert sind, erreicht man zwar Bio-Kompetenz, aber kein besonderes Profil im Wettbewerb.

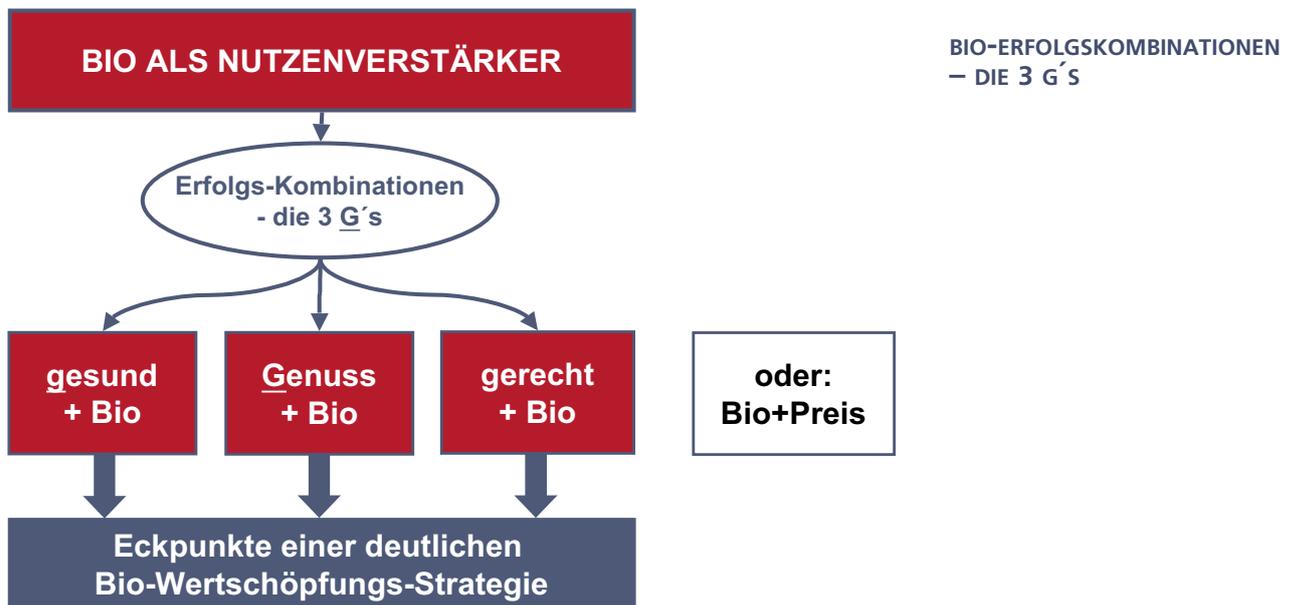
4. BIO-CATEGORY-MANAGEMENT



Die Konsumenten stehen wie nie zuvor auf Bio. Bio ist zum „Golden Standard“ für unverfälschte Qualität, Sicherheit und Gesundheit geworden. Aber nur wer die Beweggründe hinter dem Bio-Konsum versteht, kann seine Strategie zielführend aufbauen. Deswegen setzt Bio-Category-Management beim Verstehen der (Bio-) Kundenbedürfnisse an.

Der Profilerungsbeitrag von Bio soll auf die übergeordnete strategische Ausrichtung eines Unternehmens einzahlen. Das Profil der Bio-Category beschreibt die Nutzen-Positionierung von Bio im Handelsunternehmen: für welche Eigenschaften soll Bio stehen? In der Category-Definition wird über Themenfelder (Sub-Categories), die Sortimentsbreite, die Sortimentsarchitektur (Eigenmarke-/ Herstellermarken) und die Preisstellung entschieden. Bio braucht im konventionellen Vollsortimenter wie im Bio-Supermarkt klare Regeln, damit es nicht zu der häufig zu beobachtenden Sortimentsverwildern mit vielen Dubletten kommt. Ungezielte Sortimentserweiterung führt rasch zur Konsumentenverwirrung. Bei der operativen Umsetzung ist in der Sortimentssteuerung die Einbindung des Einkaufserfolgs entscheidend. Auch der Beschaffungs- und Qualitätssicherung kommt in den nächsten Jahren aufgrund knapper Bio-Rohstoffe eine zentrale Bedeutung zu. Aufbauend auf die klare Bio-Positionierung und die klaren Profilerungsziele entscheidet der Vertrieb über den Marketing-Mix und die Verbraucherkommunikation. Der Bio-Category-Management-Prozess ermöglicht den Abteilungen vom Marketing über den Einkauf bis hin zum Vertrieb ein gemeinsam abgestimmtes, verbindliches Vorgehen bei der Bio-Expansion.

Analog empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen auf der Herstellerseite. Als erstes ist der strategische Beitrag von Bio zur Markenpositionierung festzulegen und damit auch die Passfähigkeit von Bio- und Markenimage zu analysieren. Anschließend sind die genauen Positionierungsziele und das Bio-Portfolio festzulegen. Erst jetzt werden das Trade- und Konsumentenmarketing geplant. Die solide strategische Analyse der Zielgrößen und Positionierung ist die Basis für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Industrie und Handel.



Bio ist Mittel zum Zweck und kein Dogma. Für die Bio-Strategieausrichtung ist es zentral, zu erkennen, welche Zwecke Bio erfüllt und welchen Nutzen Bio verstärkt. Forschungsergebnisse zeigen, dass besonders Gesundheits- und Genuss- sowie Gerechtigkeitsaspekte durch Bio erheblich verstärkt werden und dabei eine hohe Mehrzahlungsbereitschaft besteht. Bio wächst besonders 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.

BIO ALS NUTZENVERSTÄRKER

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 die Informations- und Suchkosten. 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.

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:

SCHLUSSFOLGERUNG

- > **G**esundheit und Vitalität
- > **G**enuss (unverfälschter Geschmack)
- > **G**erecht
 - zum Tier (artgerechte Haltung)
 - zum Mensch (Fairtrade, Regionalität)
 - zur Umwelt (Bodenschutz, Grundwasserreinhaltung, keine Pestizide)

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.

6. BIO-STRATEGIE IM LEH-VOLLSORTIMENTER



ERSTER SCHRITT: BEITRAG VON BIO ZUR UNTERNEHMENS- PROFILIERUNG KLÄREN

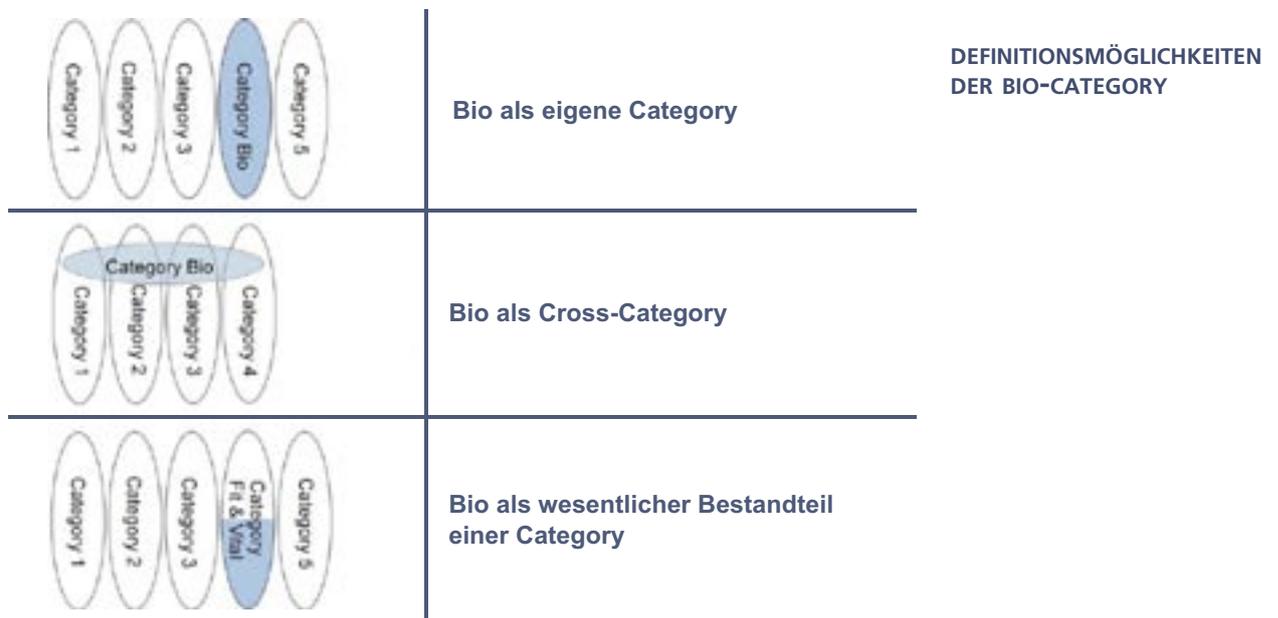
Das Bio-Sortiment ist entweder selbst ein Profilierungselement oder zählt auf übergeordnete Profilierungselemente des Handelsunternehmens ein. Ähnlich wie bei den produktgebundenen Bio-Erfolgskombinationen kann Bio auch auf Unternehmensebene wichtige Profilierungsfelder verstärken. Als erster Schritt 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:

Bei den meisten Handelsketten zählt 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 Ager
- > 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?



Für die Definition der Category sind drei Ansätze möglich:

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

BIO-PRODUKTE ALS EIGENE CATEGORY

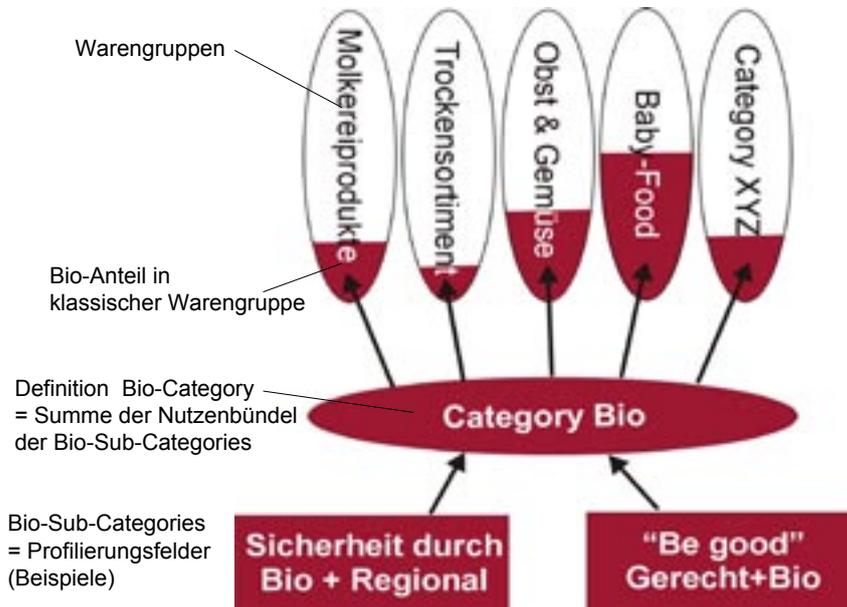
Bio-Produkte bilden hier keine physische, sondern eher eine virtuelle Category. Die Bio-Produkte werden in den klassischen Warengruppen (Mopro, TK, Getränke etc.) geführt und auch dort verantwortet. Zusätzlich gibt es auf übergeordneter Ebene eine Person, in deren Kompetenzbereich die Betreuung des Bio-Sortiments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

BIO-PRODUKTE ALS CROSS-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. Paneldaten belegen, dass selbst die Intensivkäufer (LEH) ihren Lebensmittel-Bedarf nur zu 25% über Bio-Produkte decken. 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.

BIO-PRODUKTE ALS BESTANDTEIL EINER NEUEN CATEGORY

BIO-CATEGORY: PROFIL UND DEFINITION



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 Nutzenthemata 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.

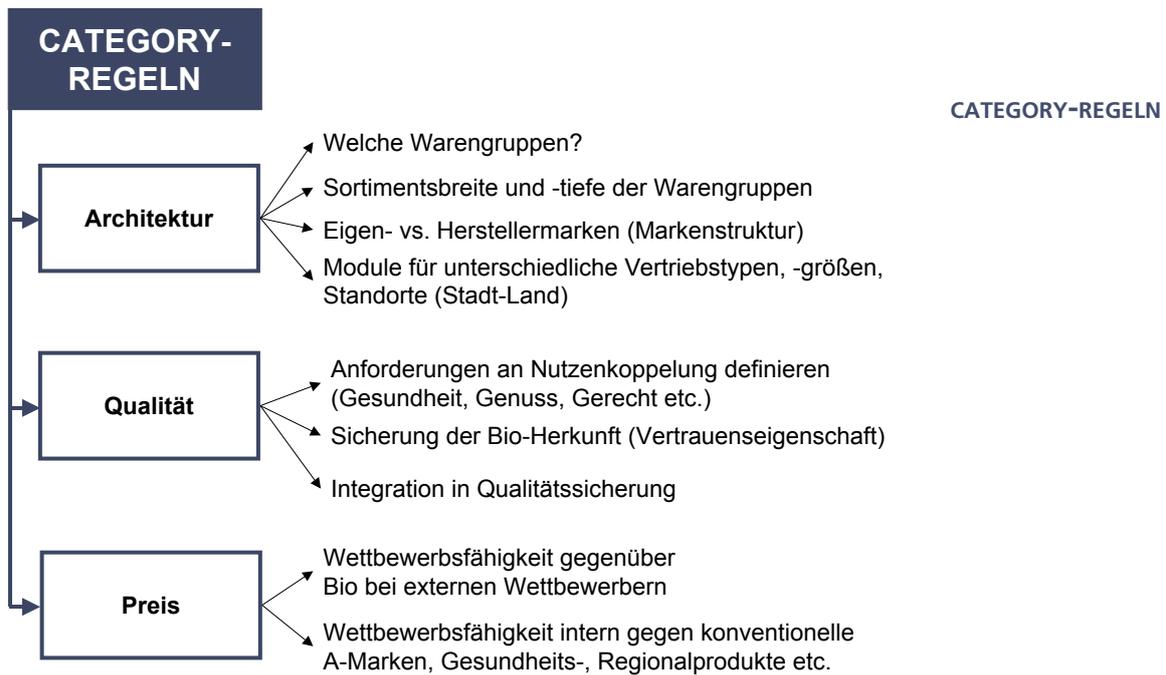
BEISPIELE FÜR BIO-SUB-CATEGORIES

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.

Sub-Category „Be good“

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



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 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 gehört die Markenarchitektur auf den Prüfstand: 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, Einkommensniveau) sind bei wachsender Bio-Sortimentsgröße verschiedene Module zu entwickeln.

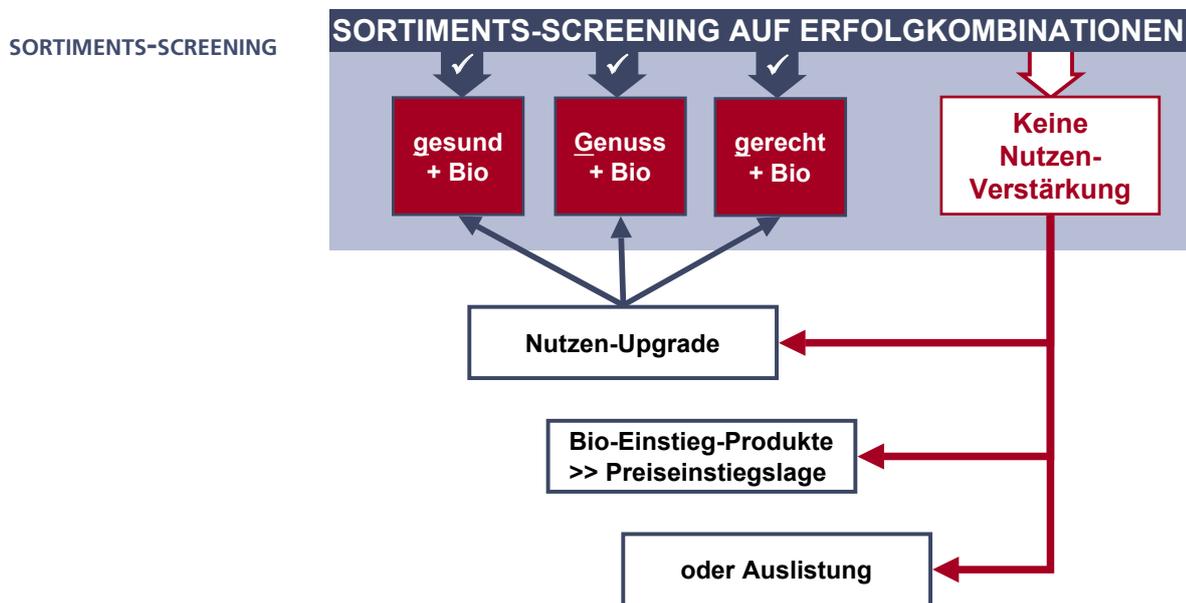
Die *Anforderungen an die Nutzenkoppelung* haben einen zentralen Stellenwert. Sie sind die Vorgaben für Sortimentsauswahl, denn sie beschreiben die Mindestansprüche an die Nutzensausstattung der Bio-Artikel im Sortiment. Sie bilden die Grundlage der Sortimentsanalyse (siehe folgende Seite). Darüber hinaus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

Die Preisvorgaben – Preisauflagen 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.

ARCHITEKTUR

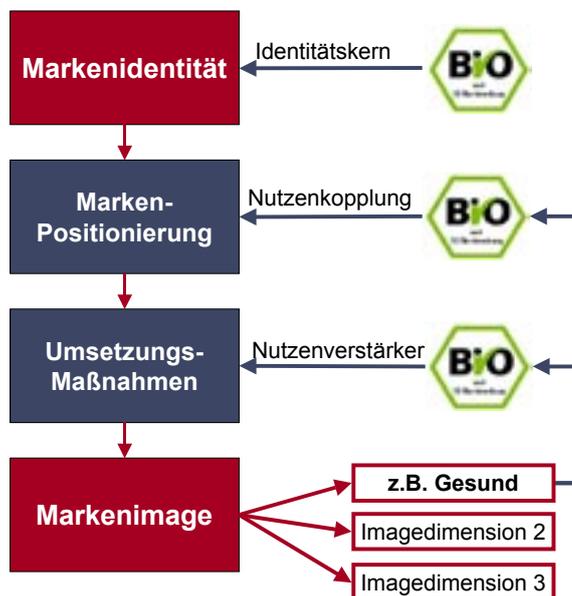
QUALITÄTSREGELN

PREIS



Das Sortiments-Screening ist das zentrale Auswahlinstrument in der Bio-Sortimentsentwicklung. Die Auswahl basiert auf den Erfolgskombinationen, den 3 G's (siehe S. 7) und auf daraus abgeleiteten Bio-Sub-Categories. Die im Rahmen der Sortimentsarchitektur festgelegten Qualitätsregeln (siehe S. 11) konkretisieren die Auswahlkriterien entsprechend der gewählten, unternehmensindividuellen Strategie-Vorgaben.

1. SCHRITT: Das vorhandene oder geplante Bio-Sortiment muss auf eines der strategisch gewählten Bio-Profilierungselemente einzahlen. Neben den hier aufgeführten Erfolgskombinationen gesund + Bio, Genuss + Bio, 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): Abschließend 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 Lieferantenangeboten auffüllen. Bei fehlenden Angeboten, Mengen- oder Qualitätsproblemen zusammen mit Herstellern Category-Warengruppen-Projekte aufbauen, um die Probleme zu lösen.



BIO UND HERSTELLER-MARKE

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.

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

STRATEGIEN

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“.

BIO WIRD TEIL DER MARKENIDENTITÄT

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.

BIO UNTERSTÜTZT UND VERSTÄRKT DIE MARKENPOSITIONIERUNG

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 und Darboven.

BIO UNTERSTÜTZT UND VERSTÄRKT DAS IMAGE EINER MARKE

Attraktiv 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).

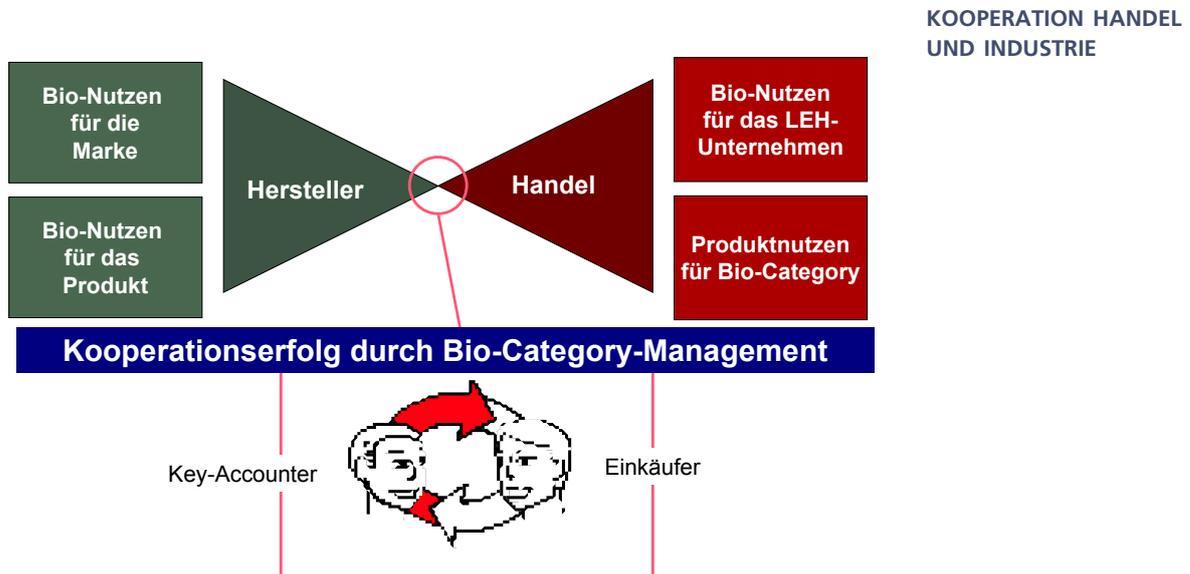
BIO WIRKT GEGEN DAS IMAGE-DEFIZIT EINER MARKE

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:

- 1. DUBLETTEN-STRATEGIE** Ein vorhandenes Produkt wird ohne merkliche Rezepturänderung parallel als Bio-Produkt angeboten. Interessant bei Low-Interest-Produkten, bei denen der Unterscheid 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. Dies 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 der 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. Sie hat die beste Erfolgsaussicht von allen Strategien, weil es sich um eingeführte Sortimente handelt, deren Wert durch Bio gesteigert oder zumindest abgesichert wird.



Kooperation bedeutet eine Abstimmung des Verhaltens zwischen Handel und Herstellern. Alleine die 2006 massiv einsetzende Bio-Rohstoffknappheit und die Bio-Herkunftssicherung werden zu mehr Kooperation führen, um die Marktentwicklung gemeinsam abzusichern. Auch der Erfolg an der operativen Schnittstelle Einkauf / Handel mit Verkauf / Key Accounter / Industrie hängt von der vorherigen Informationskooperation auf strategischen Gebieten ab. Beide Seiten müssen dazu vorab ihre Bio-Strategie geklärt haben (siehe Kap. 5 und Kap. 6).

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

KOOPERATIONSFELDER

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

Kooperation braucht jemanden, der die Zusammenarbeit zwischen Herstellern, Handel und Landwirtschaft organisiert. Als Nebenjob ist die Aufgabe i.d.R. zu komplex. 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.

KOOPERATIONSSTEUERUNG



**BIO ERFOLG DURCH PROFILIERUNG
BIO-CATEGORY-MANAGEMENT**

Die Broschüre der ÖkoStrategieBeratung informiert über

- > Bio Erfolgsfaktoren aus Konsumentensicht
- > Bio-Markttreiber
- > Kernpunkte einer erfolgreichen Bio-Strategiegestaltung im Handel und bei Herstellern
- > Kooperationsfelder zwischen Handel und Industrie.

Als Analysewerkzeug wird ein Bio-Category-Management-Prozess vorgestellt und durch weitere Methoden der Entscheidungsfindung ergänzt.

**HANDBUCH ZUM CATEGORY-
MANAGEMENT FÜR BIO-PRODUKTE
EDITION LEBENSMITTELZEITUNG**

Für alle Entscheider in Handel und Industrie bietet das im September 2006 im deutschen Fachverlag erschienene Handbuch (Hg. Reuter & Dr. Dienel) einen Entscheidungsleitfaden für die Entwicklung ihrer Bio-Strategien. 142 Charts, darunter 42 rasch verständliche Grafiken stehen dem Nutzer auch als Online-Unterlagen zum Bearbeiten und Präsentieren zur Verfügung!
(Deutscher Fachverlag, www.dfv-fachbuch.de)



INFORMATIONEN IM INTERNET

Informationen und Analysen zum Bio-Markt und Forschungsberichte außerdem unter:

- > www.oeko-strategie.de (> Publikationen)
- > www.forschung.oekolandbau.de (> organic eprints)
- > www.oekolandbau.de (> Analysen und aktuelle Informationen zur Bio-Marktentwicklung)
- > www.bio-siegel.de (> Informationen zur Nutzung des Bio-Siegels)

QUELLENVERZEICHNIS

- > Dienel, W.; Kunz, J (2006): „Entwicklung von Kooperationsvorhaben [...] innerhalb der Öko-Marketingkette“ Zwischenbericht für die Bundesanstalt Landwirtschaft und Ernährung www.orgprints.org/7295/
- > Emnid Ökobarometer 2005. Hg. Pleon Kothe Klewes Bonn www.oekolandbau.de/journalisten/studien/
- > Hamm, U. (Aug. 2006) Umsatzwachstum 2005 und 2006: In ÖkoMarkt Forum (ZMP)
- > Sinus (2006): Unterschiede zwischen Bio-Käufern und Bio-Nichtkäufern
Hg.: bio verlag gmbH, www.bio-verlag.de oder www.biohandel-online.de
- > ZMP 2006: Ökomarkt Jahrbuch 2006. Reihe Materialien zur Marktberichterstattung (Band 60), Bonn

Schutz-Rechte Dritter sind von der Publikation nicht betroffen.