



# Rosige Aussichten für kleinere und mittlere Bio-Läden?

---



Isabell Kuhl, Gregor Maisenbacher und Christian Eichert  
Universität Hohenheim

# Aufbau der Session

---

- Allgemeine Einführung
- Dynamik des Bio-Vermarktungssektors in Tübingen

## Das Projekt „OrganiST<sup>1</sup>“

- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen/Perspektiven
- Zusammenfassung
- Zeit für Fragen und Diskussionen

<sup>1</sup> Man-Tzu Hung, Isabell Kuhl, Pierre Lauvie und Gregor Maisenbacher (2007): Recommendations for small and medium organic shops to compete better in the organic market. Organic Food Chain Project, Universität Hohenheim



# Genereller Trend

---

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

- Wandel vom „Körner“- zum Gesundheits- und Premiumangebot
- Gesundheit als Hauptkaufmotiv der Bio-Käufer
- ungebremstes Wachstum durch Bio-Gelegenheitskäufer
- Höhere Ansprüche an Professionalität

# Warum Sorge um kleine und mittlere Läden?

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung



- 
- Bio-Boom/starke Eigendynamik im Sektor
  - Folge: Größen- und strukturbedingte Wettbewerbsnachteile
  - Gefahr: Verdrängung der ursprünglichen Biopioniere

# Mögliche negative Effekte dieser Dynamik?

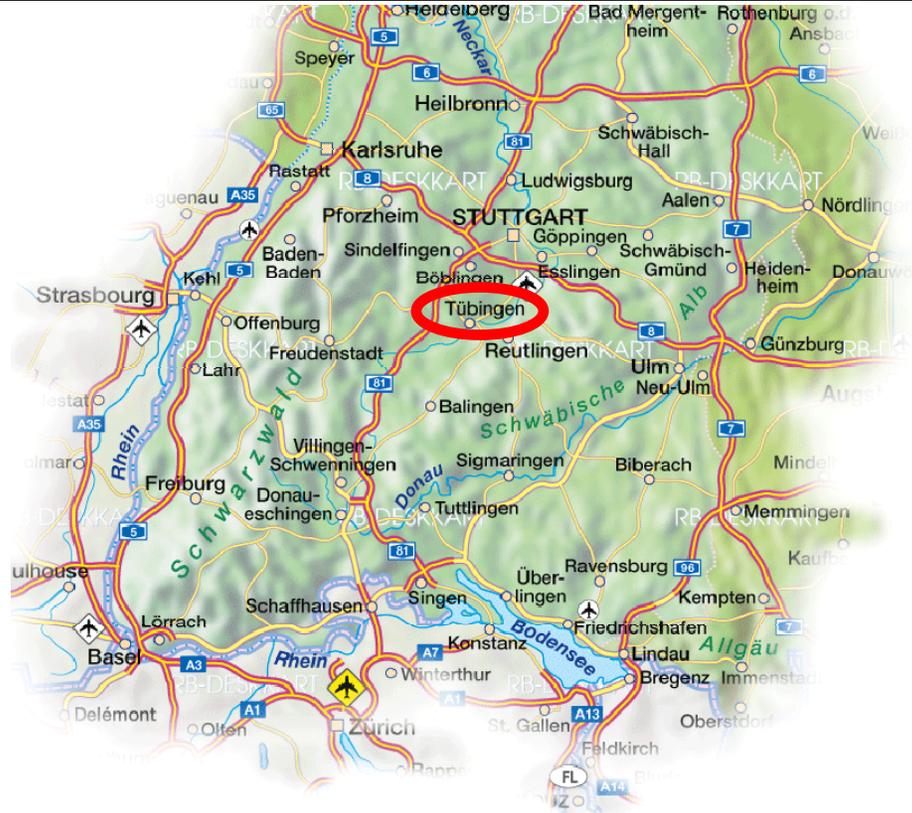
- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung



- Oligopolbildung
- Rückgang von Beratungskompetenz
- Rückgang persönlicher Einkaufserlebnisse
- Verlust von Einkaufsmöglichkeiten in gewachsenen Siedlungsstrukturen
- Lokaler Verlust von Arbeitsplätzen

# Dynamik in Tübingen

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung



# Die Stadt Tübingen – eine gewachsene Stadt

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung



# Weshalb Tübingen?

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

- Mittelgroße Stadt (< 100.000 Einwohner)
- Lebendiger Bio-Vermarktungssektor
- Markteintritt eines namhaften Bioanbieters



# Bio- Vermarktungssituation

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung



- Mehrere kleine Bio- und Naturkostläden (bis 150 m<sup>2</sup>)
- 2 große Naturkostläden/Biosupermärkte (bis 400 m<sup>2</sup>)
- Stadtnahe Direktvermarktung
- konv. LEH und Drogeriemärkte mit erweiterter Bioproduktpalette

# Dynamisierung kündigt sich an

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung



- Biosupermarkt-Eröffnung im Herbst 2007 (~ 700 m<sup>2</sup>)
- Massive Erweiterung des Bioangebotes im konv. LEH

# Bio hat sich längst aus der Nische geboomt

Der Markt mit ökologisch erzeugten Lebensmitteln wächst in Tübingen noch so stark, dass große und kleine Läden profitieren

TÜBINGEN (bei). Bio boomt auch in Tübingen. Der „Marktladen“ eröffnete eine große Zweigstelle auf Waldhäuser-Ost, die Weststadt hat in der Herrenberger Straße einen eigenen Laden bekommen, im November kommt ein Öko-Discounter in die Stadt. Der Bio-Markt, der im Bundeschnitt der vergangenen Jahre um 15 Prozent wächst, sorgt auch in Tübingen für Umsatz. Ob der klassische kleine Bio-Laden dauerhaft überlebt, ist aber offen.

So hat sich das Michael Schneider nicht vorgestellt. Im Februar eröffnete er die „Marktladen“-Filiale auf Waldhäuser-Ost und rechnete deshalb mit einem Umsatz-Minus von 10 bis 15 Prozent in seinem Geschäft am Busbahnhof. „Wir haben da aber quasi keinen Rückgang.“ Die wachsenden Zahlen im Handel mit ökologischen Lebensmitteln schlagen sich auch in Tübingen nieder.

Schneider, der vor 15 Jahren auf ebenso viel Quadratmetern in der Tübinger Kelter mit einem Marktstand begann, liegt mit seinen Umsätzen sogar über dem Bundeschnitt. Er führt das auf eine Neuorientierung im Konsumverhalten zurück: „Es gibt eine neue bewusste Käuferschicht, die sich Gedanken macht, was man isst.“ Er vermutet da einen langfristigen Trend unabhängig von der anziehenden Konjunktur – und unabhängig von Lebensmittel-Skandalen. „Das ist was Anderes als nach BSE.“ Damals, als die Angst vor Rinderwahn-verseuchtem Fleisch die Runde machte und die Umsätze 60 Prozent in die Höhe schnellten, um gleich danach wieder auf altes Niveau zu sinken.

Damals musste Schneider entlassen. Heute hat er in den beiden 400 und 350 Quadratmeter großen Läden 82 Beschäftigte auf rechnerisch 55 Vollzeitstellen. Bezahlt werden die zu „deutlich besseren Konditionen als im Einzelhandel“, sagt Schneider. Große Fläche bedeute schließlich nicht, dass er den „Billigheimer“ mache. Seine Kundschaft habe „Spaß an



guter Betreuung“ und sage sich wohl: „So wie die das machen, da zahl' ich das.“

Wenige Meter neben dem Schneider-Ableger sank allerdings die Laune, als der Marktladen in die frühere Brugger-Halle einzog. Mit dem „Laden im Schafbrühl“ gibt es in nächster Nachbarschaft noch den klassischen Bioladen. 1985 als Einkaufsgenossenschaft gegründet, seit 1996 von den Mitarbeiterinnen als GmbH geführt. „Das hat uns natürlich nicht gefreut“, sagt Michaela Kalisch, eine der fünf Inhabertinnen. Der Umsatzrückgang sei aber nicht so stark, wie befürchtet. „Wir sehen nicht das Signal, dass wir aufhören müssen.“ Offensichtlich werde die Laden-Atmo-

sphäre geschätzt. Es käme auch neue Kundschaft: „Wir sind hier der Stadtteil-Laden.“

Auch Silvia Heiler setzt auf Publikum, dem das kleinen Geschäft vor Ort lieb ist. In der Herrenberger Straße eröffnete sie im April den „Bio-Markt West“ im kleinen Einkaufszentrum neben der Marquardtel. Sie glaubt daran, dass auch ein Geschäft mit 150 Quadratmeter Verkaufsfläche für

sich tragen kann. Heiler, deren Mann Heinrich die „Kornblume“ in der Haagasse umtreibt, weiß, dass sie eigentlich größer sein müsste. „Aber ich kämpfe für den traditionellen Naturkostladen. Da bin ich trotzig.“

Ein Quartiersladen ist auch die „Rote Röhre“ im französischen Viertel, die vor sieben Jahren ebenfalls aus einer Genossenschaft entstand. Nadja Morlion, eine der beiden Inhaberinnen, ver-

zeichnet wachsende Umsätze im Branchenschnitt. Ob das am Bio-Boom liegt oder daran, dass das Viertel selbst noch wächst, sei aber schwer zu sagen. Sie drückt die für November anstehende Ansiedlung des Alnatura-Bio-Supermarktes beim Depot an der Reutlinger Straße, der 700 Quadratmeter Verkaufsfläche bieten wird. „Uns wird das mehr betreffen als die anderen.“ Eigentlich habe sie überlegt, den Laden umzubauen, jetzt will sie erst mal abwarten.

Stefanie Neumann, Pressefrau von Alnatura, meint, das Nebeneinander von Discounter und Bioladen wird funktionieren. Ihr Unternehmen, mit inzwischen 30 Filialen

werde neue Klüferschichten ansprechen. Im Laden in Frankfurt, dort ist die Firmenzentrale, sehe sie Banker an der Kasse anstehen, die wohl kaum in einen Bio-Laden gehen würden. Schneider hat sich schon bei einem Konstanzer Kollegen informiert, wie sich dessen Umsätze entwickelten, nachdem der Discounter in die Bodensee-Stadt zog.

Der habe zwar keinen Rückgang gespürt, trotzdem glaubt Schneider, dass es einen Strukturwandel auch im Bio-Bereich geben wird. „Kleiner Nahversorger zu sein, ist kein einfaches Brot. Ich würde mir Sorgen machen, wenn ich nur 100 Quadratmeter groß wäre.“

**„Es gibt eine neue bewusste Käuferschicht, die sich Gedanken macht, was man isst.“**

Michael Schneider über den Bio-Boom in der Tübinger Lebensmittelbranche



# Methodik

- Einführung
- **Methodik**
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

- Verdeckte Analyse (im Vorfeld)
- Zusammenarbeit mit
  - kleinem Bio-Direktvermarkter ~ 35m<sup>2</sup>
  - mittelgroßen Naturkostladen ~ 150m<sup>2</sup>
  - einem großen Naturkostladen ~ 400m<sup>2</sup>
- Strukturiertes Interview mit Ladnern
- Kundenbefragung mittels anonymisierten Kundenfragebögen



# Kundenbefragung

- Einführung
- **Methodik**
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven ...
- Zusammenfassung

- Allgemeine Fragen zum Einkauf von Lebensmitteln
  - Anteil von Biolebensmitteln am Gesamteinkauf
  - Ladentypen, in denen eingekauft wird
- Spezielle Fragen zum Einkauf im jeweiligen Bioladen
  - Kundenzufriedenheit und -begeisterung
  - Beurteilung des Ladens, der Auswahl, der Produktqualität, des Personals, ...
- Soziodemografische Fragen



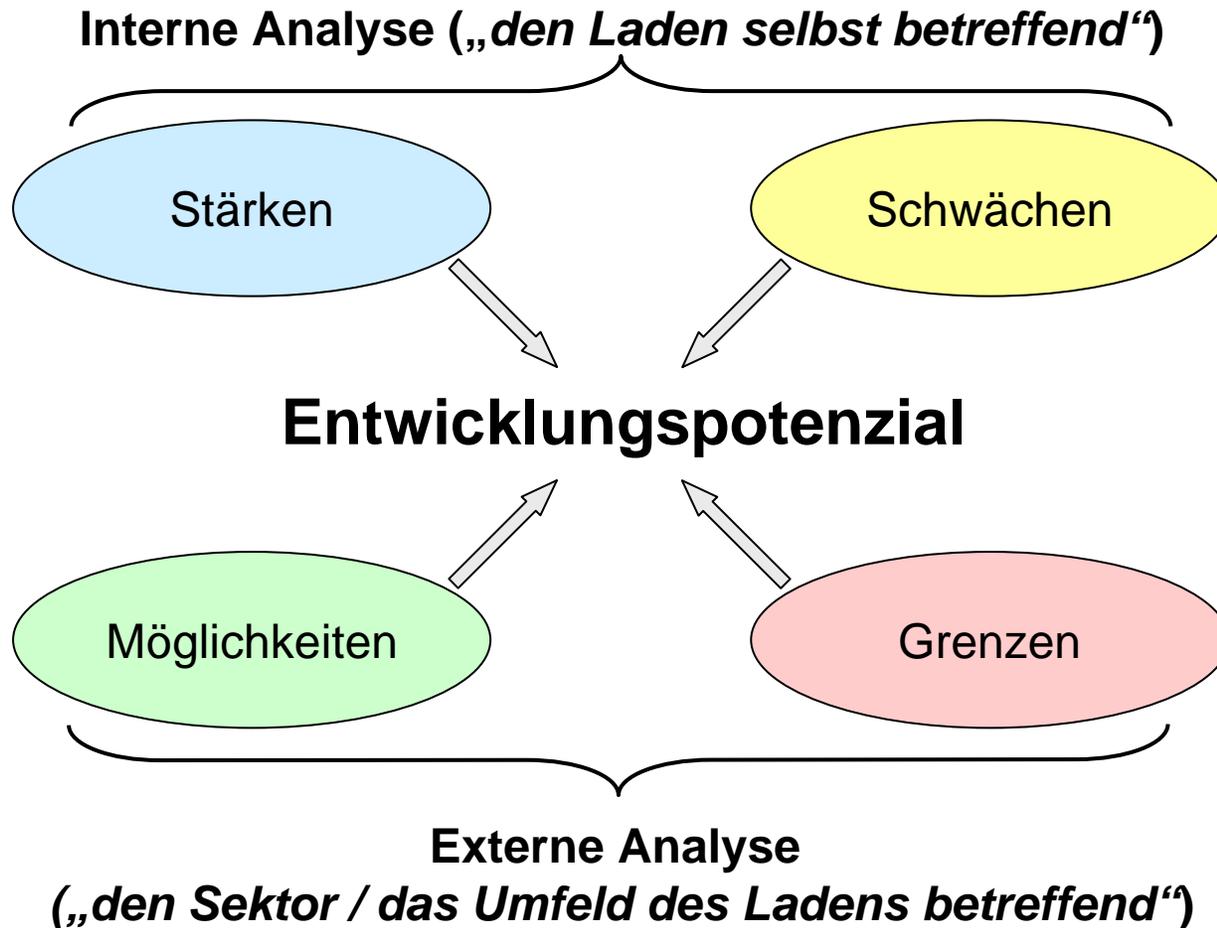
# Methodik

- Einführung
- **Methodik**
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

- Verdeckte Analyse (im Vorfeld)
- Zusammenarbeit mit
  - kleinem Bio-Direktvermarkter ~ 35m<sup>2</sup>
  - mittelgroßen Naturkostladen ~ 150m<sup>2</sup>
  - einem großen Naturkostladen ~ 400m<sup>2</sup>
- Strukturiertes Interview mit Ladnern
- Kundenbefragung mittels anonymisierten Kundenfragebögen
- SWOT-Analyse

# Was ist eine SWOT<sup>1</sup>-Analyse?

- Einführung
- **Methodik**
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung



<sup>1</sup> in Anlehnung an Häring, A.M. und D. Vairo (2004): Multi-stakeholder integration in the Identification of a new Organic Farming Policy: National SWOT analysis and policy instrument development workshop.



# Ergebnisse

- Einführung
- Methodik
- **Ausgewählte Ergebnisse**
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

- Sehr hohe Kundenzufriedenheit
- Hoher Bildungsgrad
- Wohnort meist weniger als 4 km entfernt
- Erwartungen an Produktvielfalt steigen mit Größe des Ladens
- Abweichungen in den soziodemographischen Eigenschaften
- Gemeinsamkeit: größte Kundengruppe bei den 40-jährigen

# Mögliche Erklärungsansätze

- Einführung
- Methodik
- **Ausgewählte Ergebnisse**
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung



- Standort, Erreichbarkeit, Parkmöglichkeiten
- Barrierefreiheit
- Attraktivität der Einkaufsstätte
- Grundeinstellung der Käufer
- Sortimentsbreite und -tiefe
- Preisgestaltung
- Beratungskompetenz

# Mögliche Erklärungsansätze

- Einführung
- Methodik
- **Ausgewählte Ergebnisse**
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung



	<b>Bio-Direktvermarkter</b>	<b>mittelgroßer Naturkostladen</b>	<b>großer Naturkostladen</b>
<b>-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivität der Einkaufsstätte</li> <li>• Auszeichnung der Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivität der Einkaufsstätte</li> <li>• Werbung für regionale Produkte</li> <li>• Erreichbarkeit</li> <li>• Barrieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbung für regionale Produkte</li> <li>• Kommunikation der zusätzlichen Werte von Bio- und Fair-Trade-Produkten</li> </ul>
<b>+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eigene Produkte</li> <li>• Tiere „zum Anfassen“</li> <li>• Nähe zu Kunden</li> <li>• Verbandsnetzwerk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profilierung über Bio-Mittagessen</li> <li>• tief verwurzelt in der Biobewegung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivität der Einkaufsstätte</li> <li>• Profilierung über Frischesortiment und Café</li> <li>• Qualität und Frische der Produkte</li> </ul>



# Klare Feststellung

- Einführung
- Methodik
- **Ausgewählte Ergebnisse**
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

- Strukturelle Nachteile gegenüber den größeren Anbietern
  - Gleiche Preise für gleiche Produkte
  - Lange Ladenöffnungszeiten
  - Vollsortiment
- Unterschiedliche Wahrnehmung der Dynamik



# Analyse der Ergebnisse

---

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

## Ungenutzte Potenziale

❖ Management

❖ Marketing

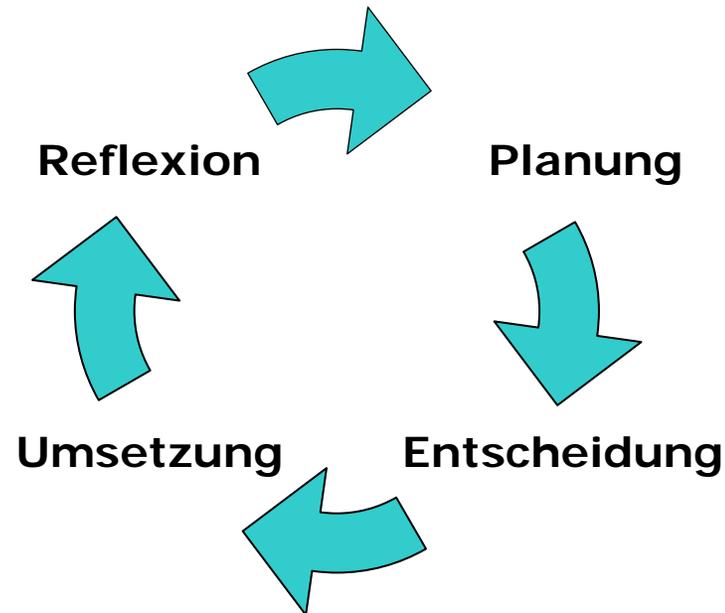
(❖ Strategische Finanzplanung)

# Analyse Management

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung



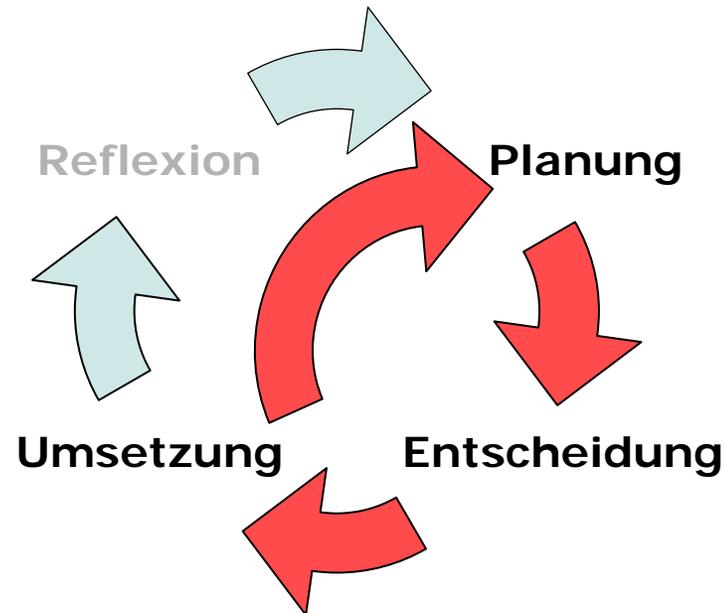
## Managementprozess



# Analyse Management

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

## Managementprozess





# Analyse Management

---

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

- Relevante Informationen gehen in der Informationsflut unter
- Unsicherheiten die betriebsindividuelle Stärken und Schwächen zu benennen
- Nur relevante Informationen schaffen Planungssicherheit

# Analyse Marketing

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

- Stärken ausbauen
  - Kundenzufriedenheit und -begeisterung
  - Beratungskompetenz
  - Profilierung: Nischen erkennen und nutzen
  - Regionale und lokale Produkte



# Analyse Marketing

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

- Schwächen abbauen
  - Äußeres Erscheinungsbild des Ladens verbessern
  - Barrieren abbauen





# Analyse Marketing

---

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

Unterteilung der Strategien nach erforderlichen Kosten:

- Geringes Budget
- Mittleres Budget
- Großes Budget



# Brennpunkte

---

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

- Wie kann man erreichen, dass die Ladner ihre Situation aktiver wahrnehmen?
- Wo finden Ladner Unterstützung?

# Wo finden Ladner Unterstützung?

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung



- Beratungsservice der privaten Bio-Anbauverbände
- Bei Veranstaltungen im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau (BÖL)
- Universitäten
- Bei Großhändlern
- Bei spezialisierten privatwirtschaftlichen Beratungsunternehmen
- .....

# Mögliche Beratungspunkte

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung



- Standortanalyse
- Konzeptentwicklung
- Raumnutzungskonzept
- Sortimentsfragen
- Interne Organisationsrahmen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Personalführung und -motivation
- Finanzierung
- Kundenbefragungen
- Internetauftritt
- ...



# Vernetzungsaspekt

---

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

Wer sind eigentlich die wirklichen Konkurrenten?

➤ Eigenständig Netzwerke aufbauen

- Gemeinsamer Bezug und Austausch von Waren
- Gegenseitige Ladenchecks
- Gemeinsamer Know-how- und Informationstransfer
- Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit
- ...

# Wo findet man Informationen?

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung



- [oekolandbau.de](http://oekolandbau.de) („Händler“)
  - Arbeitsleitfaden für Mitarbeiter
  - Ladencheckliste
  - Informationsmaterialien für Händler
- [biohandel-online.de](http://biohandel-online.de) (mit einem „Ladner-Forum“)
- [orgprints.org](http://orgprints.org) (umfassende Sammlung Biolandbau-spezifischer Literatur)
- Publikationen von Professor Hamm (Universität Kassel-Witzenhausen) und Professor Spiller (Universität Göttingen)
- ...



# Zusammenfassung I

---

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- Zusammenfassung

- Biosupermärkte und LEH verschärfen den Bio-Wettbewerb
- Ladner laufen z.T. Gefahr, die Dynamik dieser Entwicklung zu unterschätzen
- Kleinere etablierte Läden müssen z.T. professionalisiert werden
- Kleine und mittlere Läden müssen sich klar abgrenzen vom konv. LEH und den Biosupermärkten (Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten)

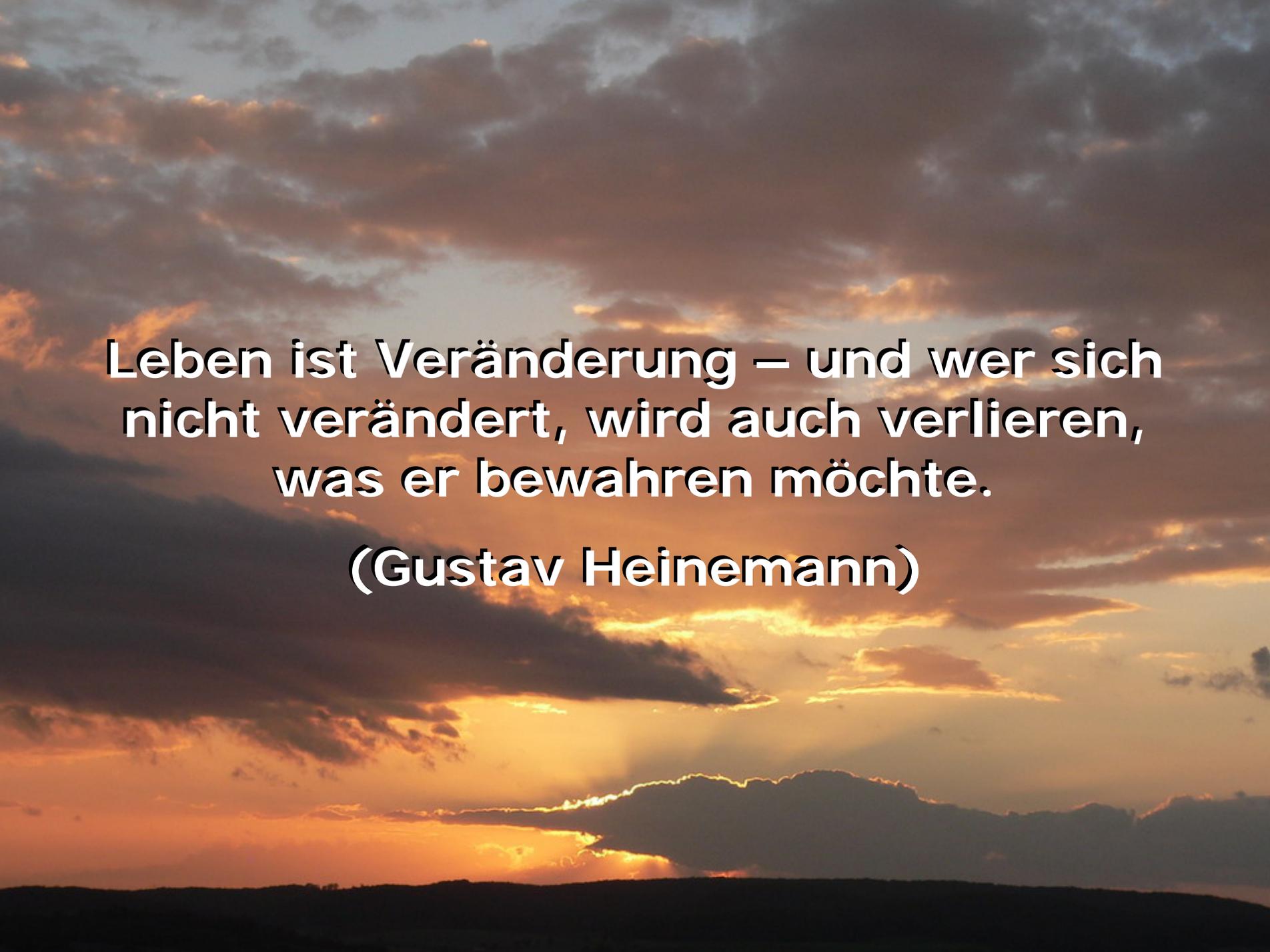


# Zusammenfassung II

---

- Einführung
- Methodik
- Ausgewählte Ergebnisse
- Anregungen / Perspektiven
- **Zusammenfassung**

- Management stärker wahrnehmen und weiter entwickeln
- Marketing nutzen um Besonderheiten in Wettbewerbsvorteile zu verwandeln
- Externe Unterstützung und Beratung („*Blick von außen*“) dringend anzuraten
- Strategische Allianzen oder Netzwerke scheinen Chance der Stunde zu sein



**Leben ist Veränderung – und wer sich  
nicht verändert, wird auch verlieren,  
was er bewahren möchte.**

**(Gustav Heinemann)**



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

# Was hat sich seit der Untersuchung in Tübingen getan?

---

- Nur wenige der gemeinsam erarbeiteten Ideen wurden bereits umgesetzt
- Umsatzrückgänge (~ 10%)
- Stammkunden blieben erhalten
- Läden müssen sich weiterentwickeln, um für Neukunden attraktiv zu sein