



**- ZWISCHENBERICHT I.I. bis 31.12.2005 -  
Entwicklung von Kooperationsvorhaben zwischen  
Landwirtschaft, Marken-Herstellern und  
konventionellen Handelsketten zur Überwindung  
von Schnittstellenproblemen und Ineffizienzen  
innerhalb der Öko-Marketingkette**

Erstellt von:

Öko-Strategie-Beratung Kunz & Dr. Dienel GbR  
Czeminskistr. 9, 10829 Berlin  
Tel.: +49 30 78890667, Fax: +49 30 78890675  
E-Mail: [dienel@oeko-strategie.de](mailto:dienel@oeko-strategie.de)  
Internet: <http://www.oeko-strategie.de>

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

Dieses Dokument ist über <http://forschung.oekolandbau.de> verfügbar.



<b>Zuwendungsempfänger:</b> Öko-Strategie-Beratung Kunz & Dr. Dienel GbR Czeminskistr. 9 10829 Berlin	<b>Geschäftstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in der BLE</b>  <b>Förderkennzeichen:</b> <b>514-43.50 / 03OE292</b>  Zuwendungsbescheid vom 28.11.03 1. Verlängerungsbescheid vom 17.11.2004 2. Verlängerungsbescheid vom Okt. 2005
<b>Vorhabenbezeichnung:</b>  <b>„Entwicklung von Kooperationsvorhaben zwischen Landwirtschaft, Marken-Herstellern und konventionellen Handelsketten zur Über- windung von Schnittstellenproblemen und Ineffizienzen innerhalb der Öko-Marketingkette“</b>	
<b>Laufzeit des Vorhabens:</b> 01.12.2003 bis 31.12.2006 Erste Phase 01.12.2003 bis 30.11.2004 1. Projektverlängerung bis 31.05.2006 2. Projektverlängerung bis 31.12.2006	
<b>Berichtszeitraum:</b> 01.01.2005 bis 31.12.2005	

**Dritter Zwischenbericht  
zu den Projekterkenntnissen aus dem Jahr 2005  
31. Januar 2006**

Autoren:  
Dr. Wolfram Dienel  
Jörg Kunz

Dieses Dokument ist in der Wissenschaftsplattform  
des Zentralen Internetportals "Ökologischer  
Landbau" archiviert und kann unter  
<http://www.orgprints.org/7295> heruntergeladen  
werden.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Projektziele Gesamtlaufzeit und Schwerpunkte 2005</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Strategiekorridor Bio-Produkte bei großen Markenherstellern</b>	<b>5</b>
2.1	Korridor-Baustein 1: Zielgruppenklarheit	7
2.2	Korridor-Baustein 2: Markennutzen durch Bio	9
2.3	Korridor-Baustein 3: Produktnutzen durch Bio	10
2.4	Korridor-Baustein 4: Optimale Portfolio-Strategie	11
2.5	Korridor-Baustein 5: Durchdachte Preispolitik	13
2.6	Korridor-Baustein 6: Interne und externe Kommunikation	14
2.7	Korridor-Baustein 7: Kooperationskompetenz	15
2.8	Korridor-Baustein 8: Rohstoffsicherung	16
<b>3</b>	<b>Bio-Category-Management für den konventionellen Handel</b>	<b>17</b>
3.1	Optimierungsbedarf Öko-Strategien im LEH	17
3.2	Optimierungsmethode: Bio-Category-Management	18
3.2.1	(Bio-) Kundenbedürfnisse verstehen	19
3.2.2	Beitrag von Bio zur Unternehmensstrategie	20
3.2.3	Definition der Category Bio	21
3.2.4	Sortiments-Architektur	24
3.2.5	Bio-Sortimentsleitstrategien	25
3.2.6	Sortimentsanalyse (Screening)	27
3.2.7	Taktische Elemente: Preis, Platzierung, Promotion, Kommunikation, Schulung	30
<b>4</b>	<b>Kooperationsfelder Handel und Ernährungsindustrie</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>Literatur</b>	<b>37</b>

# 1 Projektziele Gesamtlaufzeit und Schwerpunkte 2005

Das F&E- Projekt „Entwicklung von Kooperationsvorhaben zwischen Marken-Herstellern und konventionellen Handelsketten zur Überwindung von Schnittstellenproblemen [...]“ hat die Ziele,

- (1) Management-Instrumente für Marketing-Kooperationen und
- (2) Fachwissen für die Optimierung von Öko-Strategien in der Lebensmittelwirtschaft zu entwickeln.

Beide Wissensbereiche werden im Marketing-Chain-Management benötigt. Marketing-Chain-Management stimmt die Aktivitäten der Stufen in der Vermarktungskette miteinander ab. Es schafft so die Voraussetzungen für die strategische Kooperation zwischen Ernährungsindustrie und Handel in der Erschließung der Nachfragepotenziale für Öko-Produkte.

Die strategische Kooperation betrifft Felder wie das vorausschauende Sourcing der Öko-Rohwaren, die Sicherung der Öko-Qualität, die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Marketingstrategien zwischen Herstellern und Handel. In Zeiten rasanten Marktwachstums wie in den Jahren 2004 und 2005 und aller Voraussicht nach auch 2006 spielt die kooperative Arbeit an diesen Aufgaben eine enorme Rolle, damit das verletzlichste Gut im Öko-Marketing, nämlich das Vertrauen der Kunden geschützt wird.

Die Forschung im F&E Projekt OE292 basiert auf Modellvorhaben der Kooperation zwischen Unternehmen der Ernährungsindustrie (Netzwerk Bio in Markenqualität) und Kooperationsprozessen zwischen Ernährungsindustrie und Lebensmittelhandel. Vorteile und Möglichkeiten der Kooperation werden im Forschungsvorhaben also auf horizontaler Ebene zwischen Unternehmen der Ernährungsindustrie und auf vertikaler Ebene zwischen Ernährungsindustrie und Lebensmittelhandel erforscht und gleichzeitig in die Praxis umgesetzt. Es liegt in der Natur von Forschung und Entwicklung, dass die Praxis nicht alles annimmt und auch nicht alles so umsetzt wie geplant. Die Unternehmen entscheiden selbst, was ihnen nützt, was sie für sinnvoll halten. Ein Großteil der ökonomischen Forschung bleibt daher in der Schublade liegen. Besonders im Feld Kooperation wird sehr häufig Zusammenarbeit gefordert, aber sie wird selten umgesetzt, weil die Konkurrenzängste viel zu groß sind oder der Streit um die Margen und Entscheidungskompetenzen zwischen Handel und Herstellern unlösbar erscheint. „Seit Jahrzehnten höre ich Aufforderungen zur Kooperation, erlebt habe ich sie nicht“ formulierte ein Geschäftsführer eines führenden Ernährungsunternehmens in einem unserer Arbeitstreffen im Februar 2003. In der deutschen Öko-Branche wurde seitens der Wissenschaft wiederholt die Zusammenarbeit der Erzeugergemeinschaften empfohlen, umgesetzt wurde davon wenig.

Vor diesem schwierigen Hintergrund ist es im F&E-Projekt gelungen, Kooperation in die Praxis umzusetzen. Im Januar 2004 startete als Ergebnis der Forschungsarbeit das „Netzwerk Bio in Markenqualität“<sup>1</sup>. Das „Netzwerk Bio in Markenqualität“ ist ein horizontaler Zusammenschluss von klassischen Markenartiklern, die nicht in direkter Konkurrenz miteinander stehen. Die Unternehmen gehören zu den Marktführern für bestimmte Teilsortimente, die sich nicht oder nur geringfügig überschneiden. Der horizontale Zusammenschluss bietet die Basis für die strategische Zusammenarbeit mit dem Handel. Konkret bot das Netzwerk unter dem Motto „Konzepte statt Einzelprodukte“ dem Handel ein abgestimmtes Verkaufsförde-

<sup>1</sup> [www.bio-in-markenqualitaet.de](http://www.bio-in-markenqualitaet.de)



rungskonzept für Bio-Markenware an. Das Netzwerk geht 2006 in sein drittes Arbeitsjahr und hat sich neben der Marketingkooperation zu einer Strategieplattform weiterentwickelt. Ein Teil der Unternehmen finanziert gemeinsam die Kampagne „Bio-Bestes für die ganze Familie“, die Informationen zu Bio für die Zielgruppe Familie und Kinder mit Verkostungen und anderen Anreizen koppelt. Die Kampagne wird im allgemeinen Lebensmittelhandel am Point of Sale (POS) umgesetzt.

Auf operativer Ebene wird somit die 2004 begonnene Zusammenarbeit zwischen Markenherstellern und Handel fortgesetzt. Dennoch sind die Kooperationsziele im F&E-Vorhaben viel weitgehender gesteckt. Bereits im zweiten Zwischenbericht zur Tätigkeit im F&E-Projekt im Jahr 2004 stellten wir selbstkritisch fest, dass zwar Marketing-Maßnahmen des Netzwerks Bio in Markenqualität im Handel umgesetzt wurden, diese aber nicht zur geplanten strategischen Kooperation führten. Die vertikale Zusammenarbeit von Herstellern und Handel blieb bisher kurzfristig und operativ ausgerichtet. Aufgrund der Fokussierung auf operative Konzepte (kooperative Verkaufsförderungsaktivitäten, Messeauftritte, PR-Aktivitäten) wurde das Kooperationsangebot des Netzwerks „Bio in Markenqualität“ beim Handel eher als einseitiges Serviceangebot denn als Angebot zur wechselseitigen Kooperation in der Öko-Markterschließung wahrgenommen.

Mit den im ersten Jahr entwickelten Konzepten und Instrumenten wurde das Ziel der vertikalen Kooperation nicht erreicht. 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 Volls Sortimentern.

Aufbauend auf der Klärung der grundlegenden Positionierungsfragen und strategischen Ziele können nun 2006 strategische Kooperationen gestartet werden. Die Analyseergebnisse aus dem Jahr 2005 liefern wichtige Hinweise, auf welchen Feldern und mit welchem Zielhintergrund Handel und Industrie mit gegenseitigem Nutzen kooperieren können. Der Bericht stellt in drei Kapiteln die Erkenntnisse aus der Strategiewerkarbeit mit den Herstellern (Kapitel 2), mit dem Handel (Kapitel 3) und schließlich die Kooperationsmöglichkeiten (Kapitel 4) dar.

Die aus den operativen Aktivitäten gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse decken 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 Kontaktstelle ist 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<sup>2</sup>. Unsere Forschungsergebnisse zeigen Wege auf, wie strukturell und konzeptionell an diesem Problem gearbeitet werden kann. Zum Herbst 2006 werden die Erkenntnisse in einem kurzgefassten Handbuch zusammengefasst werden. Der vorliegende dritte Zwischenbericht enthält wichtige Elemente für den geplanten Leitfaden zum „Marketing-Chain-Management im Ökomarketing“.

---

<sup>2</sup> Siehe Diemel und Kunz (2005): Abschlussbericht Forschungsprojekt BLE 02 OE 416 2002/2003



## 2 Strategiekorridor Bio-Produkte bei großen Markenherstellern

Als Forschungsziel sollten die Instrumente und Inhalte einer Optimierung der Öko-Strategie herausgearbeitet werden. Für die Marken-Hersteller sollte die Bio-Positionierung mit den Profilierungszielen der Marke verknüpft sein. Sonst dominiert die Diskriminierungsangst (Abwertung der eigenen konventionellen Produkte), und es wird lediglich eine Bio-Nische besetzt. Die Nische wächst zwar stark, aber Investitionen in Markenkampagnen rentieren sich nur in Massenmärkten. Bio-Produkte von Marken-Herstellern ohne Markenpower sind für den Handel nur von minderem Interesse, und sie stehen in Konkurrenz mit der Bio-Handelsmarke. Von daher brauchen sie eine kräftige Pull-Wirkung oder wenigstens eine deutliche Kooperationskompetenz.

### Warum ein Strategiekorridor?

Wir wissen aus unserer Forschungsarbeit um zahlreiche weitere Störfaktoren, die auftreten, wenn ein Bio-Produkt von einem klassischen Markenhersteller lanciert wird. Abbildung 1 zeigt beispielhaft einige dieser Störfaktoren. Es handelt sich dabei um Störfaktoren, die zum Teil spezifisch für Bio-Produkte sind und um Störfaktoren, die zwar nicht bio-spezifisch sind, aber häufig bei der Vermarktung von Bio-Produkten auftreten. Die Störfaktoren und ihre Ursachen auf Sachebene und menschlicher Beziehungsebene haben wir im Forschungsprojekt BLE OE 02OE416 (2005) und im zweiten Zwischenbericht zum laufenden F&E-Projekt (2005) ausführlich analysiert. Sie führen zu zahlreichen Irrwegen und zur Zielverfehlung in der Öko-Produkt-Politik der Marken-Hersteller.

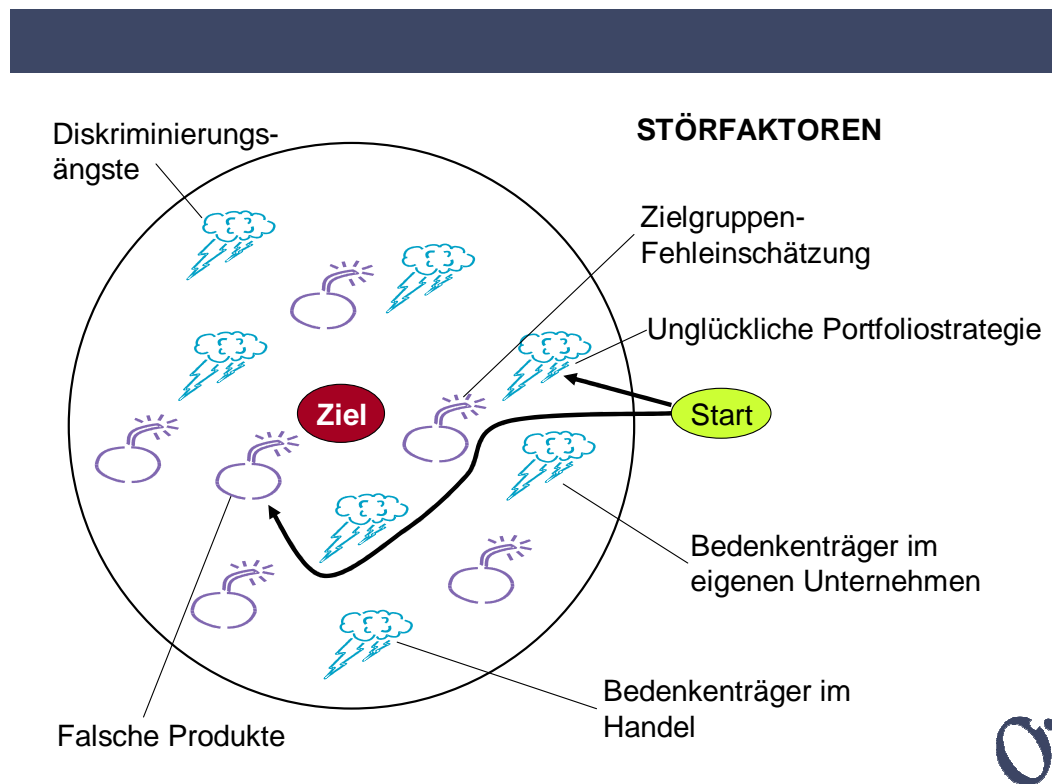


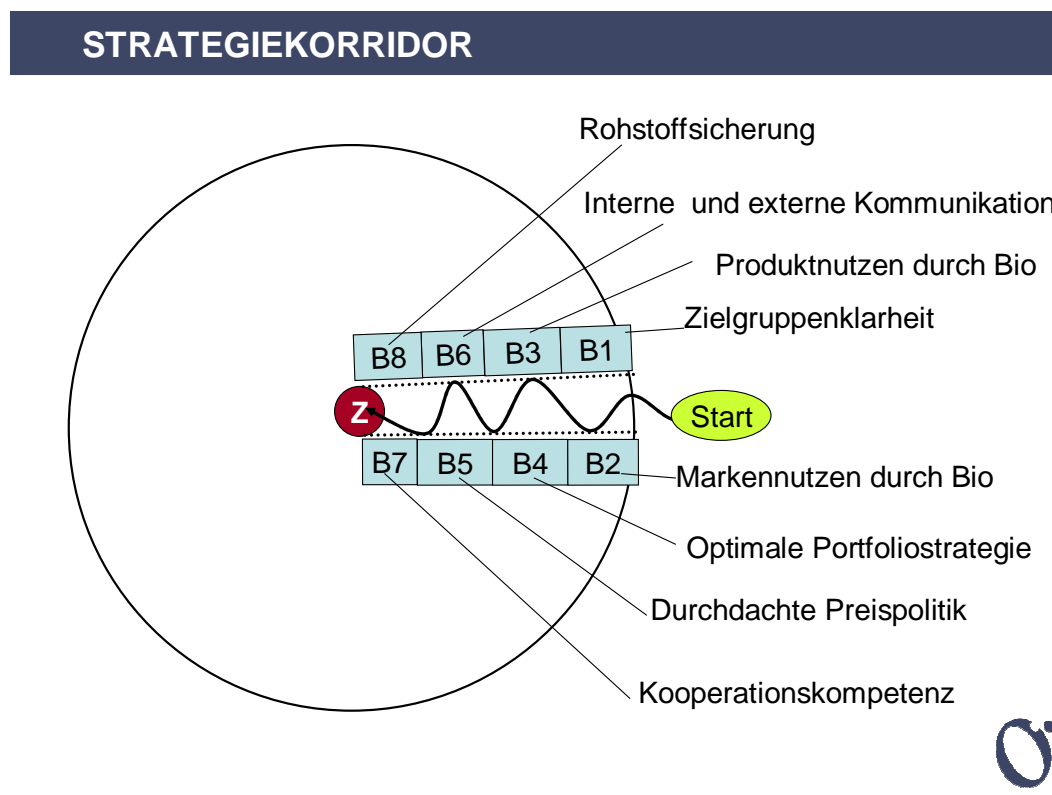
Abbildung 1: Störfaktoren auf dem Weg zu einer erfolgreichen Öko-Vermarktung

Ein Strategiekorridor soll diesen absehbaren Störfaktoren begegnen und gleichzeitig den Rahmen vorgeben, in dem sich das einzelne Bio-Produkt erfolgreich dem Ziel, Marktanteile in gesättigten Märkten zu erobern, nähern kann. Der Strategie-Korridor zur erfolgreichen Führung von Bio-Produkten bei (Marken-) Herstellern besteht aus acht Bausteinen, die die Leitlinien durch den Nebel der Störfaktoren markieren.

Die Korridor-Bausteine der Markenführung in Bio-Projekten sind:

1. Zielgruppenklarheit
2. Markennutzen durch Bio (Nutzen für die Markenpositionierung)
3. Produktnutzen durch Bio
4. Optimale Portfolio-Zusammensetzung
5. Stimmige Preispolitik
6. Interne und externe Kommunikation
7. Kooperationskompetenz zum Handel hin
8. Rohstoffsicherung

Abbildung 2 verdeutlicht, wie die schrittweise Analyse der Bausteine zum Strategiekorridor für eine erfolgreiche Bio-Produktentwicklung führt. Die Bausteine nützen auch Naturkostherstellern bei Produkt- und Marketingentscheidungen, nur dass hierbei der Markennutzen durch Bio bereits als Unternehmensziel festgelegt ist und daher Bio in den meisten Fällen eine dominante Rolle spielt. Produkte wie das Erfolgsgetränk Bionade beweisen, dass der Bio-Nutzen auch bei Naturkostherstellern nicht vorrangiges Kaufargument sein muss.



**Abbildung 2: Bausteine des Strategiekorridors**

## 2.1 Korridor-Baustein 1: Zielgruppenklarheit

Die Größe der Zielgruppe für Öko-Lebensmittel hängt stark davon ab, wie das Öko-Produkt positioniert wird. Stellt man den Aspekt „Öko“ sehr stark in den Vordergrund, so dass er den Auftritt dominiert, erreicht man nur die vergleichsweise kleine Gruppe der sog. Öko-Intensivverwender. Diese Gruppe kauft bevorzugt im Naturkostfachgeschäft oder im LEH mit sehr großem Bio-Sortiment (> 500 Bio-Produkte/Outlet).

### Größe der Zielgruppe

Das Bio-Marktvolumen ist 2005 auf über 4 Mrd. € gestiegen. Damit ist Bio kein kleiner Markt mehr. Fast 20% Umsatzwachstum, wie sie 2005 erreicht wurden, bedeuten ein Marktwachstum von 800 Mio. €. Das ist höher als das Gesamtvolumen des Marktes für Baby-Nahrung.

Der Bio-Boom 2005 wurde wesentlich von zwei Triebkräften getragen. Ein Treiber waren die preisaggressiven Bio-Angebote der Discounter und Drogeriemärkte. Bio im Discount führt neue Verbraucherschichten zum Einstieg in einen regelmäßigen Bio-Konsum. Der andere Treiber ist das Wachstum der Zielgruppe der Bio-Intensiv-Verwender, das einen Wertewandel in der Gesellschaft widerspiegelt. Die Modernisierung des Naturkosthandels und wachsende Bio-Angebote im Vollsortimentshandel ermöglichen den Intensiv-Verwendern einen qualitativ besseren und gleichzeitig preiswerteren Bio-Einkauf.

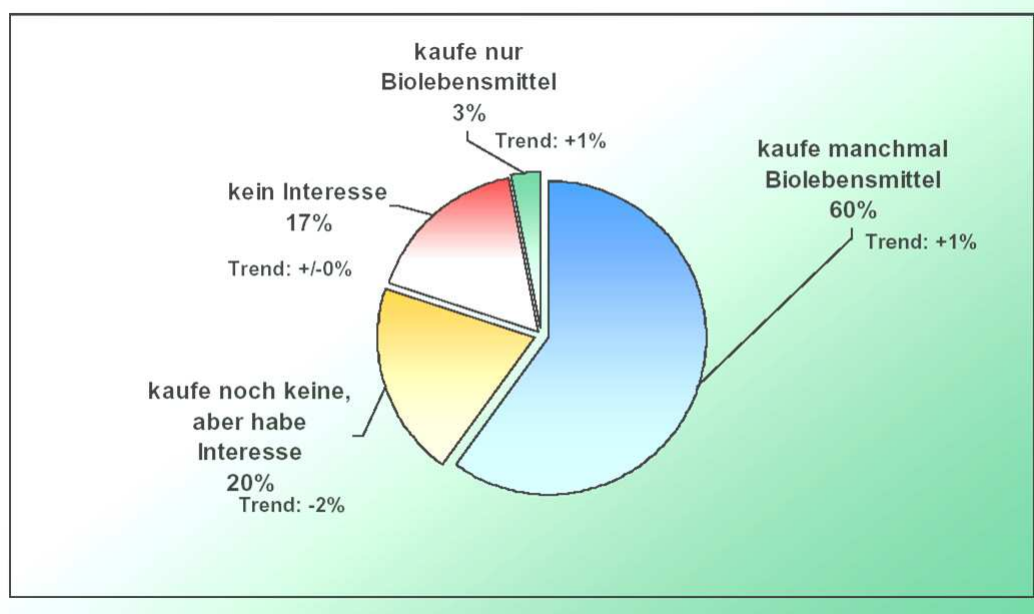


Abbildung 3: Emnid Ökobarometer 2004

Die Marken-Industrie verkennt das Bio-Potenzial, wenn sie weiter als Zielgruppe nur die 5% Bio-Intensivverwender und nicht die 50% Zusatznutzen-Sucher sieht (siehe als eine von vielen Marktforschungen mit ähnlichen Größenangaben Abbildung 3 die Umfragewerte des Emnid-Öko-Barometers 2004, Konsumentenbefragungen im Auftrag der ZMP kommen regelmäßig zu ähnlichen Größenordnungen, siehe u.a. ZMP 2004). Für diese sehr viel größere Gruppe der gelegentlichen Öko-Käufer ist „Öko“ nicht Hauptzweck. Für sie gibt es sehr viele Verwendungsanlässe zu denen Bio ganz hervorragend passt. Bio adelt Produkte mit Gesundheitspositionierung, und auch im Feinschmeckerbereich, z.B. der Spitzengastronomie



gelten Bio-Produkte als erste Wahl. Bio ist ein dauerhafter Trend geworden, der unabhängig von Skandalen wächst. Bio ist Lifestyle der Trendsetter in der neuen Mitte.

Man kann also davon ausgehen, dass ca. 50 Prozent der Bevölkerung der Gruppe der gelegentlichen Öko-Käufer zugerechnet werden können. Es handelt sich dabei um Konsumenten, die in erster Linie Genuss- und/oder Wellness-Präferenzen haben und den Öko-Aspekt gerne als flankierenden Nutzen mitnehmen.

### Bio auf dem Weg zum Golden Standard

Ergebnisse aus aktuellen, im Auftrag der Ernährungsindustrie durchgeführten Konsumenten-Fokusgruppen zeigen: Bio wird von der Mehrheit der Bevölkerung als der „Healthiest Standard“ angesehen. Bio ist eine Benchmark für glaubwürdige Gesundheits- oder Wellness-Positionierung. Die Kombination mit anderen Gesundheitspositionierungen schließt sich nicht aus. Genuss und Gesundheit passen zusammen. Diese Ergebnisse schrecken die MarkenhHersteller auf: Wie wird sich das auswirken? Kauft der Konsument bald nicht mehr die A-Marke sondern das parallel angebotene Bio-Produkt? Wird Bio also zum Golden Standard für Qualität? Vor allem gesundheitspositionierte Anbieter von A-Marken müssen derzeit ihre Sortimente analysieren, um zu prüfen ob sie den Bio-Trend in ihrer Qualitätspositionierung nutzen müssen. Noch ist Zeit, aktiv zu gestalten; in zwei Jahren wird man nur noch reagieren können, wenn die Entwicklung weiter so rasant verläuft wie in den vergangenen zwei Jahren.

### Zielgruppen und Positionierung von Bio-Produkten

Als Konsequenz aus der Marktforschung und dem Trend zu Bio im Discount wird klar, dass die Positionierung von Bio-Produkten von Markenartiklern in der Nutzenkopplung liegen muss. Nur dann erreichen Markenartikler mit Bio-Angeboten ein Massenpotenzial.

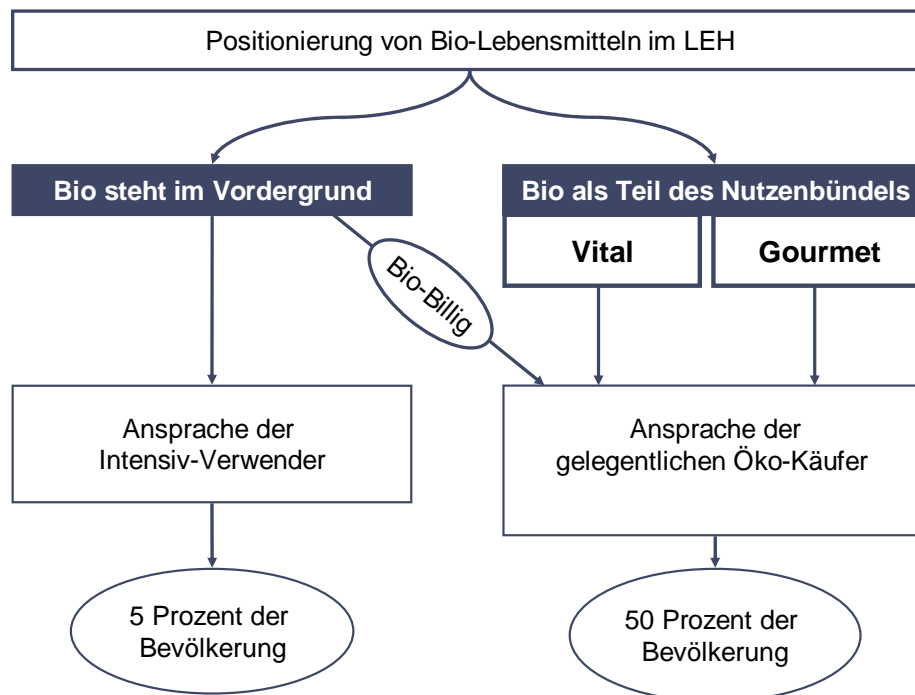


Abbildung 4: Zielgruppengröße folgt Positionierung

Abbildung 4 zeigt, wie die Zielgruppengröße der Positionierung folgt. Bio alleine kann über preisaggressive Angebote erfolgreich in die Breite getragen werden, wie der Erfolg von Bio im Discount und der Erfolg von Bio-Obst und Gemüse bei mäßigem Preisaufschlag zeigen. Bio als Zusatznutzen für Fitness-, oder Gesundheitsprodukte findet ein weitaus breiteres Interesse als Bio ohne Nutzenkoppelung. Der Bio-Nutzen als Haupteigenschaft kommt bei einer Preispositionierung gleich oder unterhalb der Markenware für eine breite Zielgruppe in Frage. Diese Kombination von Bio und preisaggressiv findet man bei Discountern.

## **2.2 Korridor-Baustein 2: Markennutzen durch Bio**

Vor einem Einstieg in das Angebot von Bio-Produkten muss geklärt werden, ob Bio überhaupt zur Marke passt. Dies dürfte für einen Großteil der qualitätsorientierten Lebensmittelhersteller zutreffen. Die anspruchsvollere Frage ist, welchen Nutzen Bio der Marke verschafft. Ist dieser nicht definiert, drohen sich die Produkte vom Markenkern zu entfernen. Ziel für ein Marken-Unternehmen 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, z.B. wenn Bio von Verbrauchern zukünftig als höherwertig als das Markenimage wahrgenommen wird. Dies gilt beispielsweise für Marken, die stark mit Natürlichkeit oder Gesundheit aufgeladen sind wie Landliebe, Weihenstephan oder Hohes C.

Für die Integration von Bio im Nutzenbündel einer Marke sind verschiedene Nutzenrichtungen denkbar:

### **a) Bio wird Teil der Markenidentität**

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. In Deutschland hat Hipp diesen Weg für sein Baby-nahrungsangebot schon vor Jahren beschritten. Ein anderes Beispiel ist der Salzgebäckhersteller „Huober“. Und dies ist die Markenstrategie der Naturkosthersteller.

### **b) Bio unterstützt und verstärkt die Positionierung einer Marke**

Interessant für Marken, die schon ein bio-ähnliches Image haben und sich über Bio eine Alleinstellung im Markt verschaffen könnten (z.B. Landliebe, Weihenstephan oder Frischbrot-Anbieter wie die Bayerische Hofpfisterei). Hier ist es erforderlich, mindestens 50 % der Produkte unter der Marke auf Bio umzustellen. Letztlich gilt dies auch für alle Marken, denen der gewachsene Stellenwert des Bio-Images große Umsatzanteile weg zu nehmen droht.

### **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 nahezu alle Markenhersteller interessant. Hier reicht es aus, einige passende Artikel (siehe Baustein 4) mit der richtigen Portfoliostrategie (siehe Baustein 3) in Bio-Qualität zu führen. Beispiele für diese Richtung sind Kölln-Flocken, PEMA-Brot, Amecke-Säfte, Käfer-Feinkost, Deutsche See.

### **d) Bio wirkt gegen das Image-Defizit einer Marke**

Attraktiv für Marken, die ein Wahrnehmungsdefizit bezüglich der Reinheit, Natürlichkeit und Gesundheit ihrer Produkte haben. Interessant wäre dies für Anbieter von Produk-

ten mit der Zielgruppe Kinder wie Frühstücksaufstiche, Schokolade, Fruchtgummies oder von Produkten, die als sehr ungesund in der Kritik stehen, wie Burger King, Mac Donalds, Tiefkühl-Pizza, Ketchup etc.

Die verschiedenen Ansatzstellen für Bio in der Markenpositionierung stellt Abbildung 5 dar.

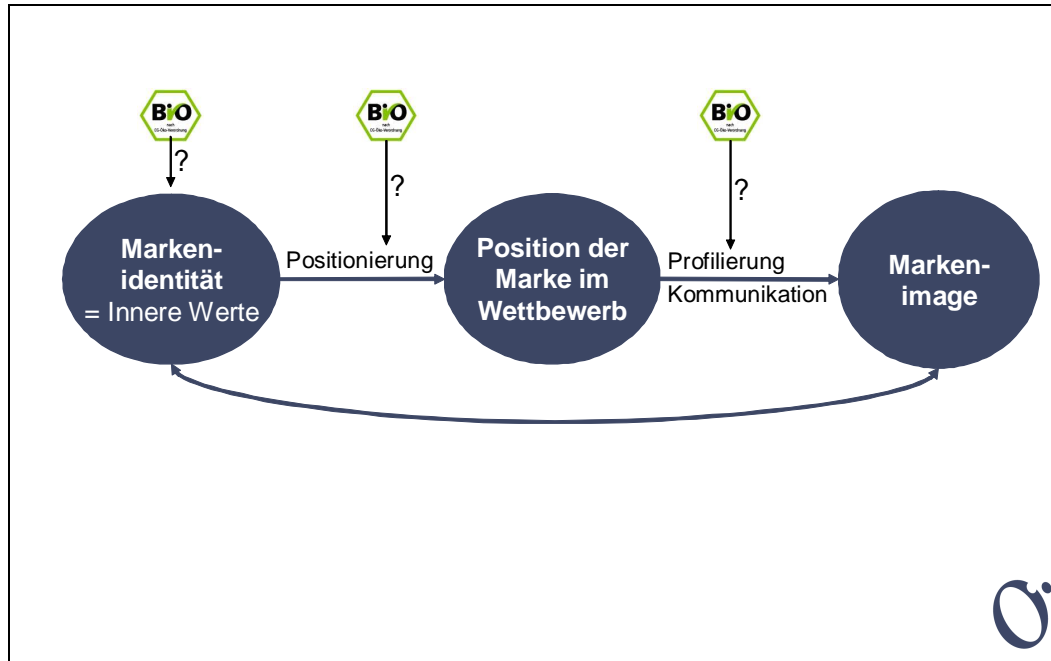


Abbildung 5: An welcher Stelle nützt Bio der Marke?

### 2.3 Korridor-Baustein 3: Produktnutzen durch Bio

Hier soll kritisch geklärt werden, ob der Zusatznutzen Bio dem jeweiligen Produkt beim Reinverkauf in den Handel (Push) und/oder beim Abverkauf aus dem Handel (Pull) nutzt (siehe Abbildung 6). Nützt Bio dem Produkt auch mittelfristig an keiner der beiden Stellen, so hat das Bio-Produkt kaum Aussicht auf Erfolg. Bio muss zum Produktnutzen passen, ihn verstärken, glaubwürdiger oder von der Konkurrenz unterscheidbar machen. Wird ein Produkt durch die Umstellung auf Bio-Qualität nicht attraktiver, kann es keinen Mehrpreis erzielen.

#### Marken-Bio braucht Nutzenkombination

Wichtig ist die richtige Nutzenkombination. Der Bio-Markt braucht keine zusätzlichen Gattungsprodukte. Der Bereich der Gattungsprodukte 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.

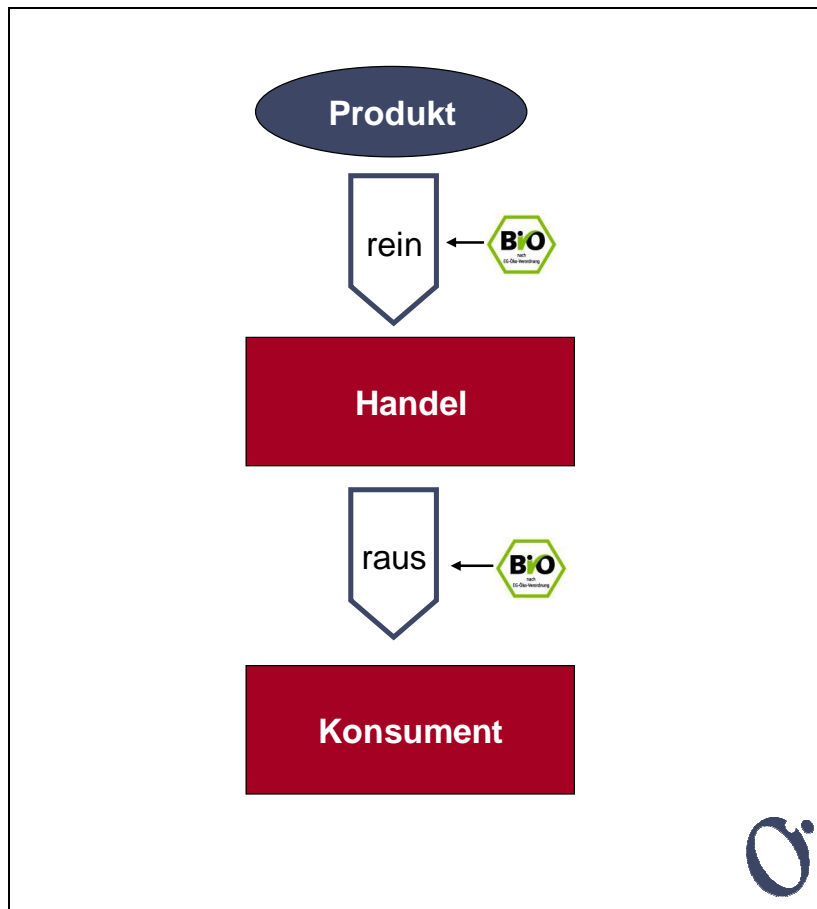


Abbildung 6: An welcher Stelle nutzt Bio dem Produkt?

## 2.4 Korridor-Baustein 4: Optimale Portfolio-Strategie

Bio-Produkte können weder im Handel noch bei Markenartiklern als Selbstzweck dienen. Wird ein Bio-Produkt unter dem Dach einer renommierten, gelernten Marke angeboten, so muss auch der strategische Beitrag des Bio-Produktes zur Positionierung der Gesamtmarke definiert sein. Im Handel muss die strategische Rolle der Category „Bio“ deutlich sein, bzw. wenn Bio als Cross-Category betrachtet wird, muss in jeder Warengruppe Klarheit bestehen. Bio-Produkte von Markenartiklern müssen also ihre Existenz im Portfolio durch einen deutlichen Beitrag zum Erfolg des Gesamt-Produkt-Portfolios unter der entsprechenden Marke legitimieren.

Aus der Sicht eines Markenherstellers gibt es verschiedene Möglichkeiten ein Bio-Produkt ins Portfolio aufzunehmen. In der Praxis sind derzeit vor allem drei Portfolio-Strategien bezüglich Bio bei Markenherstellern zu beobachten:

### a) Dubletten

Ein vorhandenes Produkt wird ohne merkbare Änderung der Rezeptur parallel auch als Öko-Produkt angeboten. Beispiele: Idee Bio-Kaffee, Bonduelle Bio-Mais, Heinz Bio-Ketchup, Becker's Bio-Apfelsaft, Meggle Bio-Butter. Dubletten werden häufig unter Zweitmarke angeboten. Z.B. Meica – Krusenhof, Wagner – Ihre Natur, Grabower Kekse – Linea Natura

**b) Innovationen**

Das Produkt ist eine Innovation im Portfolio und hätte auch ohne Öko eine Chance. Öko ist hier ein schlüssiger Add-on und erhöht dadurch den Kundennutzen.  
 Beispiel: „Kölln´s Multikornflocken“

**c) Austausch**

Ein vorhandenes Produkt wird komplett auf Öko-Rohstoffe umgestellt.  
 Beispiele: Kölln´s Schmelzflocken, Amecke Gemüsesäfte, Hipp Babynahrung

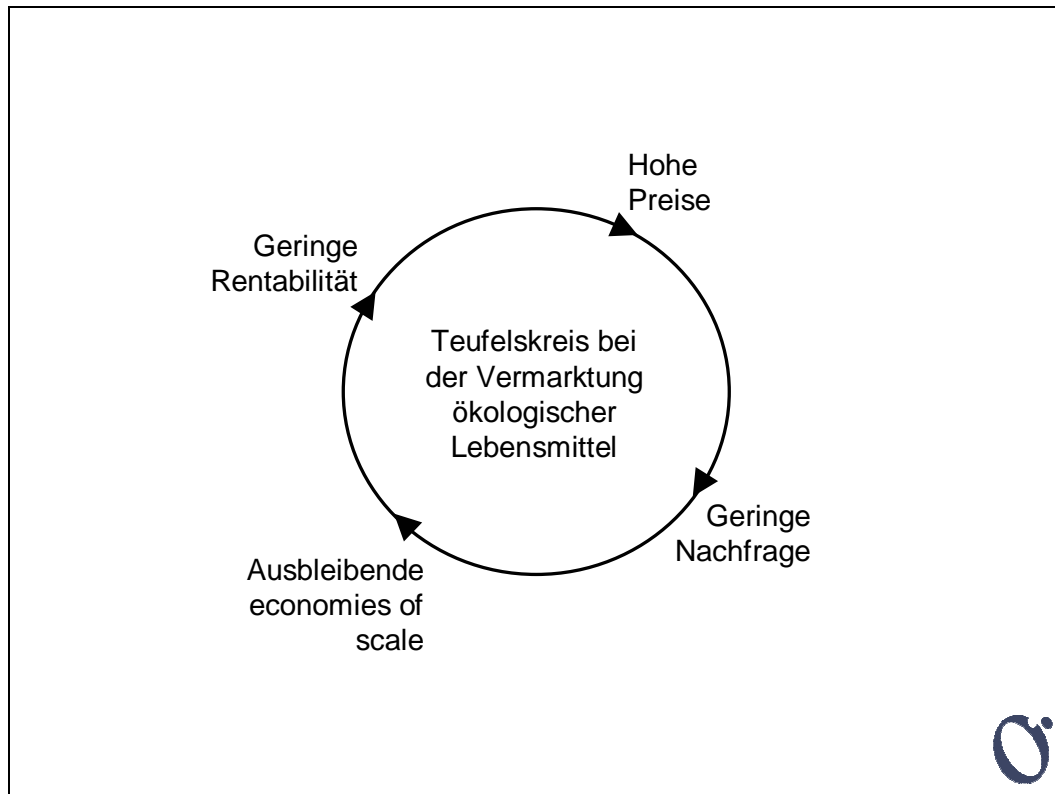
Erfolg versprechend sind die Innovations-Strategie und die Austausch-Strategie. Die Dubletten-Strategie zielt entweder auf die Nische der Bio-Intensiv-Verwender oder verursacht starke Kannibalisierungseffekte am konventionellen Gegenstück zur Dublette. Die Dubletten-Strategie führt außerdem zu Einlistungsproblemen 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 zufriedenstellend 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.

**Tabelle 1: Bewertung der Portfoliostrategien**

Strategie	Dubletten-Strategie	Innovations-Strategie	Austausch-Strategie
<b>Parameter</b>			
<b>Regalplatzrentabilität</b>	Gering bis Mittel	Mittel bis Hoch	Hoch
<b>Kannibalisierungsgefahr</b>	Hoch	Gering	Keine
<b>Orientierung für den Kunden</b>	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.
<b>Beitrag Gesamtmarkenimage (Image-Spill-Over)</b>	Stark abhängig davon, ob Produkte flächendeckend gelistet sind.	Hoch	Hoch

## 2.5 Korridor-Baustein 5: Durchdachte Preispolitik

Die Konsumentenforschung hat immer wieder gezeigt: Öko-Produkte gelten in Deutschland als sehr teuer, zu teuer, wie das Kaufverhalten der Mehrheit zeigt. Die Industrie möchte ihren höheren Aufwand für die teureren Rohstoffe und die kleinen Verarbeitungschargen vergütet haben, der Handel definiert Bio als Wertschöpfungsmarke und schlägt zudem mehr als üblich auf, weil sich die Produkte im Regal oft nur langsam drehen. Dies führt jedoch zu dem in der Abbildung 7 dargestellten Teufelskreis.



**Abbildung 7: Teufelskreis der Öko-Vermarktung (Quelle: Spiller 2001)**

Hersteller und Handel sind gefordert, unterhalb kritischer Preisschwellen zu bleiben. Der Preisabstand zu konventionellen Vergleichsprodukten sollte außerhalb von Bio-Gourmet-Sortimenten für Marken-Bio nicht mehr als 20 % betragen. Bio-Basis-Artikel unter Handelsmarke müssen sogar preislich gleich oder unter den Premiummarken positioniert sein (Beispiel Standard-Nudeln, Mehl, Milch). Der Vormarsch des Discounts und der Tiefpreise in den Bio-Supermärkten zwingt die Marktteilnehmer zur genaueren Preiskalkulation. Dabei kommen den Marktakteuren die wachsenden Umsatzmengen zur Hilfe. Verbreitete Bio-Basis-Produkte wie Nudeln, Butter oder Kartoffeln können mittlerweile sicherlich vergleichbare Größeneffekte wie konventionelle Massenware gewährleisten.

## 2.6 Korridor-Baustein 6: Interne und externe Kommunikation

Um den Planungserfolg auch in Verkaufserfolge umzusetzen, muss eine Reihe von Menschen informiert und überzeugt werden. Die Herstellung und der Vertrieb einer Bio-Range ist eine Querschnittsaufgabe, die Mitarbeiter in allen Abteilungen betrifft. Intern müssen also alle Abteilungen mit einbezogen und vom Nutzen für die Marke und die Produkte überzeugt werden. Auf jeder Stufe können Bedenkenträger den Erfolg des „Bio-Projekts“ in seiner sensiblen Phase blockieren. (siehe hierzu Forschung zu den Ja-Aber-Barrieren Diemel und Kunz 2005).

Extern muss sich sowohl das Trade-Marketing als auch das Konsumenten-Marketing des Bio-Nutzens aktiv annehmen. Besonders sensibel ist hier die Schnittstelle zum Handel. Der jeweilige Einkäufer des Handels wird unter Umständen bisher wenig Freude mit Bio gehabt haben. Bio ist für ihn kompliziert und ein Störfaktor für Erfolgskennzahlen. Hier ist also darauf zu achten, dass kommuniziert wird, dass es sich in erster Linie um einen Markenartikel einer dem Einkäufer bekannten und vertrauten Marke handelt und dass dieser durch den Zusatznutzen „Bio“ in bestimmten Aspekten unterstützt wird, was letztendlich dem Verkaufserfolg am Regal zugute kommt. Hier kommt die gediegene Vorarbeit in den Bausteinen 2, 3 und 4 zum Tragen.

Den Zusammenhang zwischen interner und externer Kommunikation verdeutlicht die Abbildung 8 „Kommunikation des Bio-Nutzens“.

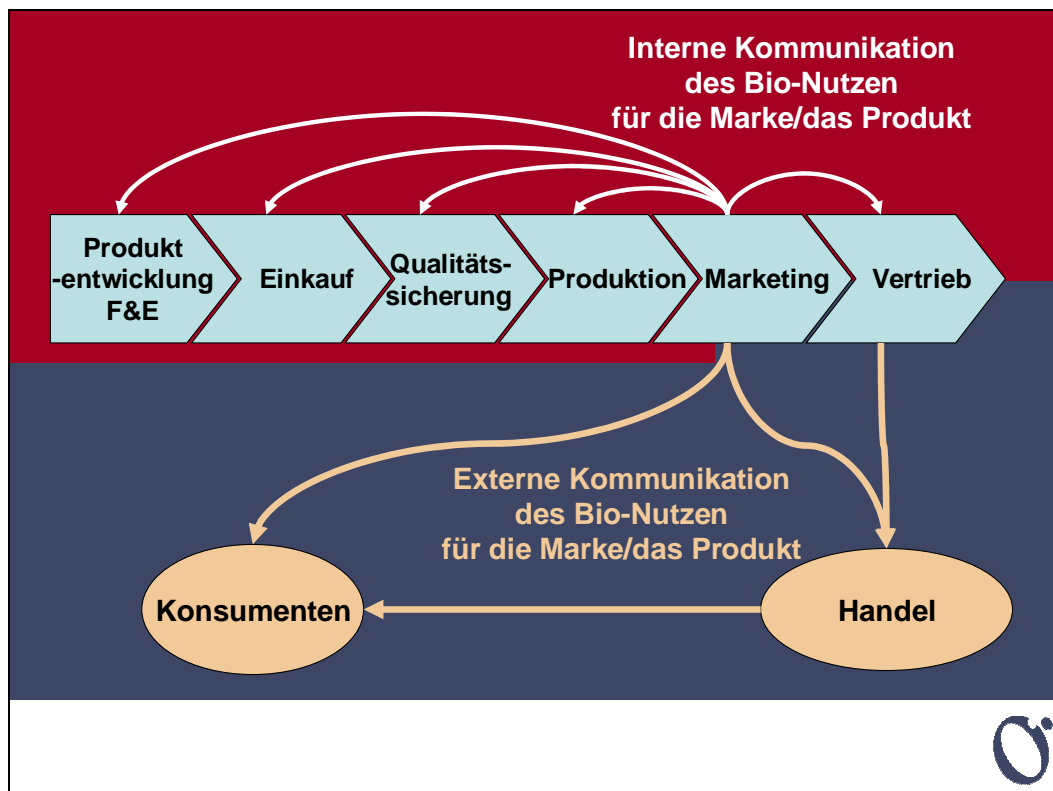


Abbildung 8: Kommunikation des Bio-Nutzens

## **2.7 Korridor-Baustein 7: Kooperationskompetenz**

Kooperationskompetenz beruht auf der Frage, wie die Ernährungsindustrie den Handel unterstützen kann, Konsumentenwünsche besser zu erfüllen. Was braucht der Handel bezüglich seiner Bio-Kompetenz? Auf die Defizite zugeschnittene Angebote zur Steigerung der Bio-Kompetenz des Handels sind die Voraussetzung für ein Kooperationsinteresse seitens des Handels.

Wer dem Handel Bio-Kompetenz kombiniert mit Markenkompetenz bieten will, hat folgende Fragen zu beantworten:

1. Welchen Beitrag leisten Marken für die übergeordneten Ziele des Handels?
2. Welchen Beitrag leisten Bio-Marken der Hersteller zur Profilbildung Bio im LEH?
3. Welchen Beitrag bieten Marke generell und Bio speziell zur Kundenbindung?

Mit den Antworten auf diese Fragen werden die Interessenschnittmengen und Konflikte zwischen Ernährungsindustrie und Handel deutlich. Der Bedarf des Handels an der Koppelung von Bio-Kompetenz mit Qualitätskompetenz ist sehr hoch. Dennoch besteht ein großer Zielkonflikt in der Frage der Exklusivität. Marken-Hersteller streben eine breite Distribution in möglichst vielen Vertriebslinien an. Die Handelspartner wünschen eine Einschränkung und hatten in den 90er Jahren gehofft, Bio durch ihre Eigenmarkenpolitik exklusiv für sich zu nutzen. Mit diesem Exklusivitätsziel sind die großen Vollsortimenterketten EDEKA, Rewe und Kaiser's-Tengelmann gescheitert.

Dennoch müssen die Markenartikler Angebote für das Abhebungsziel entwickeln. Die horizontale Kooperation erhöht die Möglichkeit, vertriebslinienspezifische Bio-Sortimente (Handelswunsch) mit breiter Distribution (Markenziel) zu verbinden. Die Handelshäuser können über ihre Sortimentzusammenstellung Profil zeigen. Dies gilt vor allem für die Abgrenzung der Vollsortimenter gegenüber den Discountern.

Horizontaler Kooperationsnutzen bei der Category-Entwicklung mit Bio-Zusatznutzen wie Kinderprodukte, Vital-Range mit Bio-Produkten etc. Zur Realisierung eines stimmigen Sortiments bedarf es der Abstimmung mit anderen Herstellern und dem Handel. Eine Produktentwicklung in Kooperation braucht eine Idee, die ein Sortiment vermitteln soll, einen geplanten Verwendungszusammenhang, bei dem die Summe der Elemente mehr ist als das Einzelprodukt. Die Lenkungsfunktion für Sortimente übernimmt normalerweise der Handel, oder er überlässt sie einem leistungsstarken Anbieter als Category-Captain. Für die Entwicklung und Steuerung von Bio-Qualitätssortimenten soll das Netzwerk Bio in Markenqualität zukünftig diese Funktion als zentralen Teil seiner Kooperationskompetenz anbieten. Dazu bedarf es der Koordination mit den strategischen Zielen der Handelspartner im Rahmen eines Bio-Category-Managements (siehe Kapitel 4). Zur Kooperationskompetenz zählen auch die operativen Netzwerkangebote. Die gemeinsam durchgeführte PoS-Aktivitäten machen Marken-Bio für den Konsumenten sichtbar und attraktiv.

Das Netzwerk Bio in Markenqualität schafft die Grundlage, um die Kompetenzen der einzelnen Hersteller für den Handel zu bündeln. Kooperationskompetenz wird, wie Abbildung 9 zeigt, neben Push- und Pullfaktoren zu einem dritten Faktor bei der Einlistungsentscheidung.



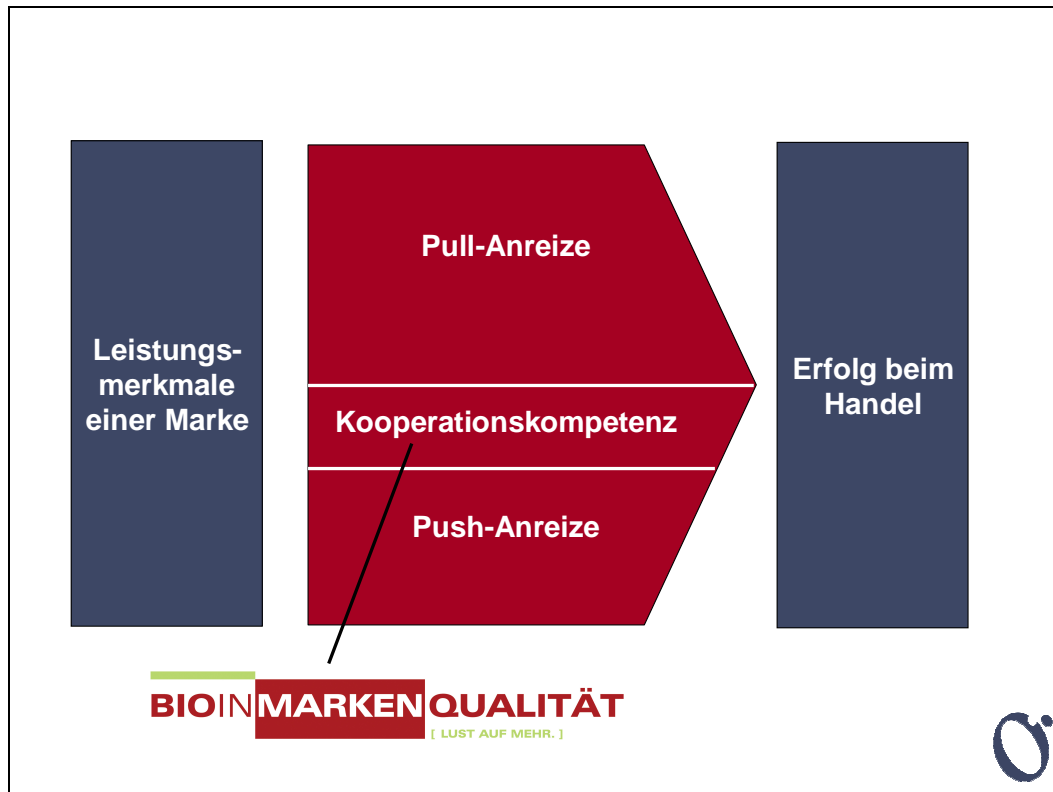


Abbildung 9: Bio in Markenqualität erhöht die Kooperationskompetenz

## 2.8 Korridor-Baustein 8: Rohstoffsicherung

Wenn Markenartikler die Herstellung von Bio-Lebensmitteln projektieren, geht es meist um für den Öko-Bereich große Rohstoffmengen. Gleichzeitig sind die Markenhersteller auf Rohstoffe höchster, das heißt den konventionellen Rohstoffen ebenbürtige Qualitäten angewiesen. Hier können schnell Engpässe auftreten. Zur Sicherung der Öko-Rohstoff-Versorgung ist eine enge Abstimmung mit der Supply-Side erforderlich. Professionelle Erzeuger- und Erfassungsstrukturen sind im ökologischen Landbau mittlerweile aufgebaut. Sie müssen über ein proaktives Schnittstellen-Management mit dem Bedarf großer Hersteller abgestimmt werden. Eine enge Einbindung der Erzeugerseite hat neben der reinen Rohstoffsicherung auch Vorteile in der Kommunikation transparenter, vertrauenswürdiger Bezugswege gegenüber den Konsumenten.

Die vorausschauende Rohstoffsicherung umfasst weitere sehr sensible Faktoren

- Qualitätsabsicherung physiologische Rohstoffbeschaffenheit
- Sicherung vor Betrugware (Bevorzugung von Verbandsware und/oder langfristige Bindung von Landwirten durch eigene Vertragserzeugung und Produktionsberatung)
- Sicherung vor Preisanhebungen für Rohware bei Angebotsverknappungen durch Vorauskontrakte und langfristige Vereinbarungen.
- Sicherung der Mengenverfügbarkeit - besonders in komplexen Produktionssystem wie der Schweinemast und der Ferkelaufzucht
- Sicherung vor Konkurrenten, die auf Trends aufspringen wollen, aber nicht in die Markterschließung investiert haben.

Alle Faktoren gewinnen vor dem Hintergrund des rasanten Marktwachstums ganz erhebliche Bedeutung. Die Beschaffung von großen Mengen Bio-Schweinefleisch stößt derzeit an ihre Grenzen. Im Gemüsesektor unterliegt die Befriedigung der 2004 und 2005 sprunghaft gestiegenen Angebotsmengen durch Importware einer enormen Betrugsgefahr. Der Anreiz, das kurzfristige Geschäft mitzunehmen, ist hierbei sehr groß, wie Analysen von Markenherstellern zeigen. Am Markt zu Testzwecken beschaffte Bio-Rohware aus Spanien wies im November 2005 Pestizidrückstände auf. Auch das allgemeine Überangebot an Bio-Massenrohstoffen wie Getreide und Rindfleisch neigt sich dem Ende zu, da die Umstellungsförderung der öffentlichen Hand zurückgefahren wird. Zur Analyse der Faktoren und den Absicherungsmöglichkeiten in der Vermarktungskette siehe Dienel (2001) und Dienel (2004).

### **3 Bio-Category-Management für den konventionellen Handel**

#### ***3.1 Optimierungsbedarf Öko-Strategien im LEH***

Angesichts der gewachsenen Konkurrenz und der rasanten Marktentwicklung müssen Bio-Angebote beim Vollsortimenter Mittel zum Zweck einer verbesserten Qualitätspositionierung sein. Mit Angeboten, die nur als Bio positioniert sind, erreicht man zwar eine „Bio-Kompetenz“, aber außerhalb des Frischesortiments werden nur geringe Umsätze erzielt. Da im LEH alle Vollsortimenter außer „tegut“ sehr ähnliche Bio-Sortimente anbieten, findet kaum eine Qualitätsdifferenzierung statt. Bioprodukte führen zudem heute alle Vertriebsformen vom Supermarkt bis zum Drogeriemarkt. Ein großer Teil der Bio-Range ist aufgrund der ähnlichen Sortimente voll dem Preisvergleich ausgesetzt. Davon profitierten 2005 vor allem die Discounter, die mit preisakzentuierten Frischesortimenten auch im Bio-Angebot die Preisführerschaft übernommen haben. Als letzter Discounter führte zum Jahresbeginn 2006 „Lidl“ ein Bio-Obst&Gemüse-Sortiment von etwa 12 Artikeln ein.

Auch im Trockensortiment hat sich die Konkurrenz verschärft. Die Drogeriemärkte bauen massiv ihre Bio-Lebensmittelsortimente aus. Drogeriemärkte wie dm und Rossmann verfügen zudem über eine zeitgemäße Positionierung, weil sie insgesamt mit ihren Wellness-Angeboten schon sehr weit sind. Nicht zuletzt setzen die boomenden Bio-Supermärkte die klassischen Vollsortimenter unter Druck.

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 vor allem Ansprache der Zielgruppe Bio-Intensiv-Verwender
- Die Discounter erreichen hingegen mit Bio-Frischeprodukten und Bio-Preisstrategie die breite Mitte der Bio-Interessierten.
- Ziel Bio als Profilierungsfeld für Eigenmarke verfehlt (Bio-Sortimente der Vollsortimenter gleichen sich, Trockensortimente erreichen nur geringe Umsätze)

Es besteht im Handel ein großes Interesse, die Bio-Positionierung zu optimieren. Z.B. arbeiten mehrere Handelsketten am Relaunch ihrer Bio-Eigenmarke. Einige Häuser planen den Einstieg in eine Bio-Marke. Dennoch mangelt es den Maßnahmen an strategischen Vorbereitungen. Zentrale Fragen, warum die Handelsmarke weiter entwickelt werden soll, sind nicht beantwortet. Der strategische Beitrag von Bio für die Profilierung des LEH als qualitätsführender Handelstyp ist meist ungeklärt bzw. nicht den Entwicklungen der letzten Jahre angepasst worden. Die Ursachen für die ausbleibenden Misserfolge der Bio-Trockensortimente sind nicht analysiert; das zeigt sich im Beharren auf der Bio-Handelsmarken- und Bio-Nischenpolitik. Entsprechend fehlen klare Vorgaben für die Sortimentsgestaltung und operative Entscheidungen.

Vor diesem Hintergrund boten wir führenden Vollsortimentern die Teilnahme am Vorhaben F&E zur Optimierung der Bio-Strategie an. Das Vorhaben ging von der Prämisse aus, dass Bio-Teilsortimente der Qualitätsprofilierung des gesamten Handelsunternehmens dienen müssten. Das Bio-Engagement sollte also auf die Profilierungsfelder der „Storebrand“ einzahlen.

Folgende inhaltliche Fragen standen im Analysemittelpunkt: Welchen Zweck wollen Handel bzw. Ernährungsindustrie mit der Einführung von Öko-Produkten erreichen? Welchen Positionierungsvorteil als Storebrand oder als Produktmarke wollen und können sie erringen? Welche Kundenzielgruppen haben sie mit ihren Aktivitäten vor Auge? Wie reagieren konventioneller Handel und Industrie auf die rasche Entwicklung von Bio im Discount und in den Bio-Supermärkten? Wie müssen Sortimente und Strategien beschaffen sein, die zu einer Nutzenkoppelung führen?

### **3.2 Optimierungsmethode: Bio-Category-Management**

Auf der methodischen Ebene wurde untersucht, mit welchem Instrumentarium im Management die anstehenden, komplexen Fragen analysiert und in Handlungskonzepte umgesetzt werden können. Dazu wurde das moderne Category-Management auf die Bio-Spezifika zugeschnitten. Das im Folgenden vorgestellte Bio-Category-Management ist konsequent an den Kundenbedürfnissen und der übergeordneten Unternehmenspositionierung orientiert und führt zu einer systematischen Optimierung der Öko-Strategie im Handel.

Das im F&E-Projekt entwickelte Bio-Category-Management stellt die Unternehmensziele, die übergeordneten Profilierungselemente, die Öko-Strategie, die Öko-Sortimentsanalyse und die Ableitung von Marketingtaktiken in einen stringenten Ablauf. Die operativen Maßnahmen müssen auf die übergeordneten Positionierungsentscheidungen einzahlen, also zielführend geplant und implementiert sein. Mit Hilfe des systematischen Bio-Category-Managements wird gleichzeitig ein Instrument zur internen Abstimmung über die strategische Ausrichtung im Handel entwickelt. Die folgende Abbildung zeigt, wie die Phasen (I) Analyse, (II) Strategieentwicklung, (III) Taktiken folgen und welche Themen dabei bearbeitet werden. Die einzelnen Schritte werden im Weiteren erläutert.

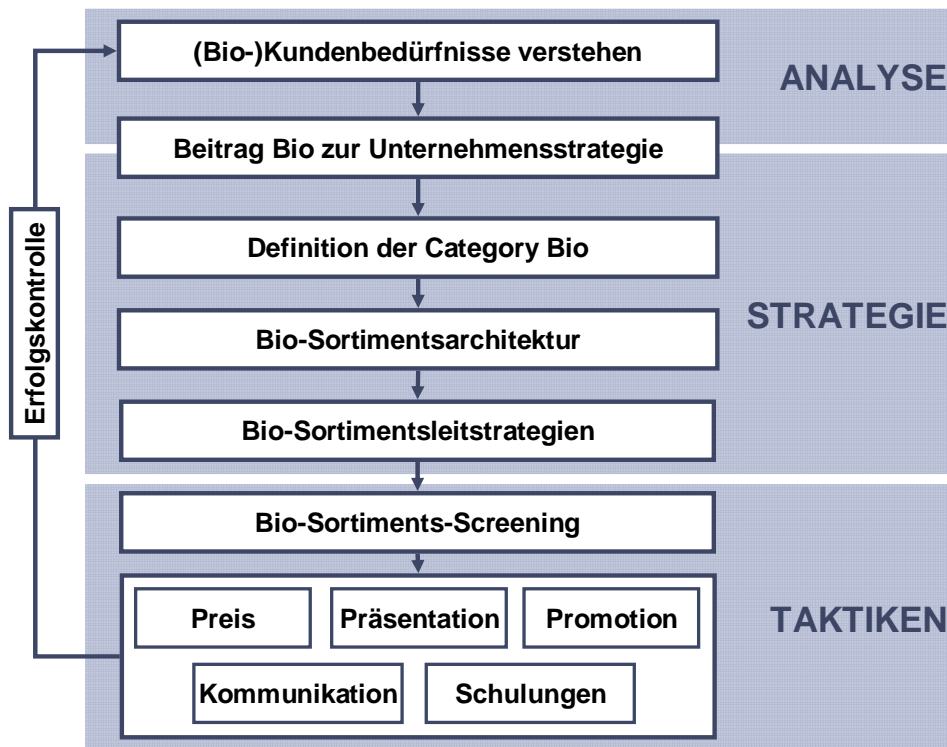


Abbildung 10: Analyserahmen Bio-Category-Management

### 3.2.1 (Bio-) Kundenbedürfnisse verstehen

Auch im Handel muss die Grundlage aller Entscheidungen zum Bio-Sortiment das Verständnis der Kundenerwartungen sein. Wie im Kapitel 3.1 ausgeführt, zeigen die Marktforschungen der letzten Jahre, dass mehr als die Hälfte der Konsumenten gegenüber Bio aufgeschlossen ist, aber Bio vorrangig als Mittel zum Zweck gesunden und sicheren Konsums sieht. D.h. **Bio ist für das Gros der Verbraucher ein Nutzenverstärker oder eine Nutzengarantie**. Dies spiegelt sich auch in der Tatsache wider, dass auch die regelmäßigen Käufer von Bio-Frischware im LEH nur 14% ihres Bedarfs mit Bio abdecken (ZMP 2003, S. 23 nach Daten aus GfK-Haushaltspanels zum Frischekonsum). Die Gruppe wird von der ZMP als Personen abgegrenzt, die mindestens einmal monatlich Bio-Frischprodukte einkaufen. Ihr Anteil an der Bevölkerung belief sich 2002 auf 7,5% der Bevölkerung. Auf sie entfiel aber ein Bio-Umsatzanteil von 66% allein im LEH (vergleiche hierzu Abbildung 11). Die überwiegend Bio konsumierenden „Hardcore-Ökos“ schätzen wir auf nur 2% der Bevölkerung ein. Daraus folgt, dass auch für Kunden, die im LEH-Zusammenhang als Intensiv-Verwender bezeichnet werden können, Bio Mittel zum Zweck und kein Dogma ist. Bio ist in der Lage Produktnutzen zu verstärken. Bio braucht daher im LEH eine konsistente Nutzenkoppelung.

Bei folgenden Produkteigenschaften/ Produktnutzen wirkt Bio verstärkend:

- Gesundheit/Wellness/Vitalität
- Unverfälschter Genuss/Gourmet
- Regionalität/Handwerklichkeit
- Sicherheit - betrifft Produktgruppen, wie Fleisch und Fleischwaren, die besonders häufig von Skandalen betroffen sind und bei denen Bio Sicherheit verspricht oder bei denen der Verbraucher besonders sensibel ist, wie bei Babynahrung.

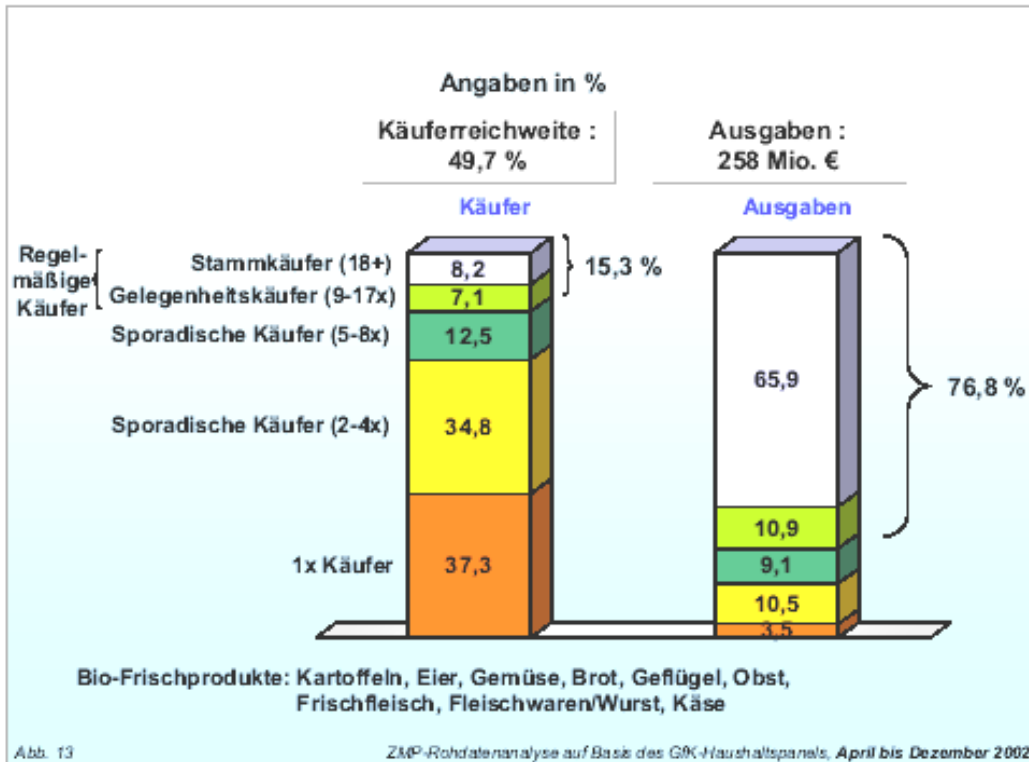


Abbildung 11: Kaufhäufigkeit und Umsatzanteile Bio-Frischeprodukte im LEH im Jahr 2002 (ZMP, 2003, S.23)

### 3.2.2 Beitrag von Bio zur Unternehmensstrategie

Der Beitrag von Bio zur Unternehmensstrategie muss geklärt werden. Das Bio-Sortiment ist entweder selbst ein Profilierungselement oder zählt auf ein übergeordnetes Profilierungselement des Handelsunternehmens ein. Ähnlich wie auf Produktebene ist auch auf Unternehmensebene Bio in der Lage, bestimmte Positionierungen (Profilierungselemente) zu verstärken. Dies sind aus unserer Sicht beispielsweise folgende Positionierungen:

- Gesundheitspositionierung/Wellnesspositionierung
- Premiumpositionierung
- Regionalkompetenz
- Familienfreundlichkeit
- Sozialkompetenz z.B. durch Fair-Trade oder besonderes Umweltengagement

Wichtig ist an dieser Stelle deshalb die Klärung, warum Kunden die Einkaufsstätten des Handelsunternehmens aufsuchen und warum nicht. Wie kann Bio hier Kunden bindend wirken, bzw. Neukunden generieren? Die zu entwickelnde Category „Bio“ sollte die vom Handelsunternehmen angestrebte Differenzierung im Wettbewerb unterstützen. Attraktiv ist eine Unterstützung durch Bio in den Profil-Faktoren „Vertrauen“, „Gesundheit“ und „Emotion“.

#### Rolle des Bio-Sortiments

Mit der Klärung des Strategiebeitrages wird Bioprodukten eine Funktion im Unternehmen beigemessen. Damit wird auch festgelegt, in welchem Umfang in das Marketing für die Bio-Category investiert werden soll. Die Rolle des Bio-Sortiments bzw. des jeweiligen Teilsortiments richtet sich nach dem Potenzial, auf die jeweilige übergeordnete Unternehmensstrate-

gie einzuzahlen. Dabei kann unterschiedlichen Sortiments-Bausteinen durchaus jeweils eine unterschiedliche Rolle beigemessen werden.

**Tabelle 2: Verschiedene Rollen der Bio-Category**

Category-Rolle	Aufgabe
Bio-Category als Profilierung	Das Handelsunternehmen profiliert sich über ein Vollsortiment bei seinen Kunden.
Bio als Pflicht bzw. als Profilierungsbeitrag	Das Handelsunternehmen bietet ein mittleres Sortiment. Die Bio-Category hilft dem Unternehmen, sein Image bei seinen Zielkunden in übergeordneten Profilierungsfeldern zu verbessern.
Bio als Ergänzung	Die Bio-Produkte unterstützen den Händler, sich bei seinen Kunden als umfassender Anbieter im Sinne eines One-Stop-Shoppings zu positionieren. Es erfolgt eine Konzentration auf die relativen Schnelldreher.

Für die meisten Vollsortimenter soll Bio als Profilierungsbeitrag dienen. Es wird also in der Regel eine mittlere Sortimentsgröße angestrebt. Die Category Bio soll auf die großen Profilierungsbereiche, wie beispielsweise Regionalkompetenz, Servicefreundlichkeit, Auswahl durch Sortimentsbreite, Innovation und Abwechslung, Preiswürdigkeit und vor allem das Kundenvertrauen in Qualität und Sicherheit der Handelskette einzahlen.

### 3.2.3 Definition der Category Bio

Dieser Schritt ist entscheidend für die Ausrichtung des Bio-Angebots. Für die Definition der Category sind drei verschiedene Ansätze denkbar. Bio-Produkte können eine eigene Category bilden oder eine Cross-Category darstellen. Es ist auch möglich, Bio als Teil einer neu zu bildenden Category zu definieren.

#### **a) Bio-Produkte bilden eine eigene Category**

Die Definition der Category erfolgt entsprechend der Definition der EU-Öko-Verordnung (EU-VO 2092/91) und bezieht nur zertifizierte Bio-Ware mit ein. Die Definition einer eigenen „Bio-Category“ setzt voraus, dass es ein entsprechend großes Kundensegment gibt, das bei seiner Kaufentscheidung die Priorität auf Bio-Qualität setzt. Die Bio-Handelsmarken gingen von einer abgegrenzten Zielgruppe der Bio-Verwender aus. Sie wurden in den Warengruppen Frische und Trocken wie eine eigene Bio-Category geführt und dementsprechend auch als Block platziert.

#### **b) Bio-Produkte als Cross-Category<sup>3</sup> (Virtuelle Category)**

Die Definition richtet sich ebenfalls nach der EU-Öko-Verordnung. Bio-Produkte bilden hier jedoch keine physische, sondern eher eine virtuelle Category. Das bedeutet, die Bio-Produkte werden in den klassischen Warengruppen (Molkereiprodukte, Tiefkühlprodukte, Getränke etc.) geführt und auch dort verantwortet. Zusätzlich gibt es auf übergeordneter Ebene eine Person, in deren Kompetenzbereich die Betreuung des Bio-Sortiments fällt. Das Bio-Sortiment wird demnach als zusammenhängendes Konstrukt begriffen und von übergeordneter Stelle unterstützt.

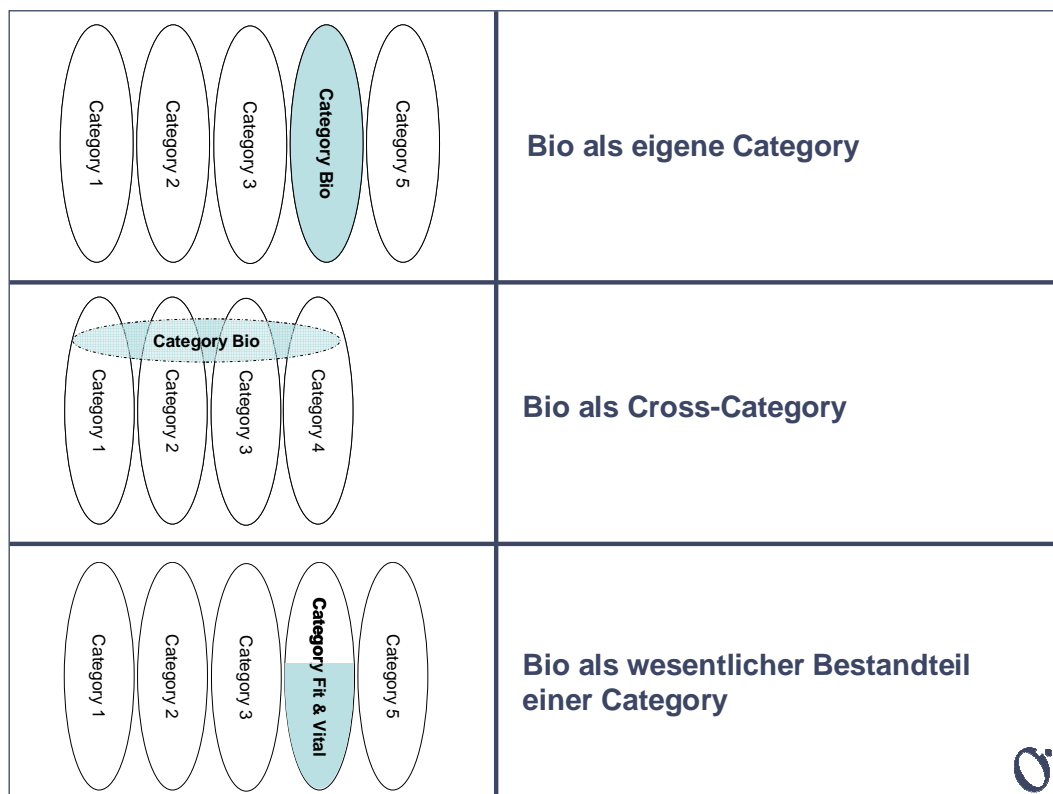
<sup>3</sup> Unter Cross-Category wird eine Warengruppenebenen übergreifende Category verstanden.

Gleichzeitig muss hier sichergestellt werden, dass in jeder klassischen Warengruppe der Beitrag der jeweiligen Bio-Artikel zum Warengruppenerfolg definiert wird.

**c) 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. Paneldaten belegen, dass selbst die Intensivkäufer ihren Lebensmittel-Bedarf nur zu 15% über Bio-Produkte decken (ZMP 2004). Die Bildung von Categories, in denen Bio-Produkte nur ein Bestandteil sind, wäre z.B. unter Themen wie „Fit & Vital“, „Aus der Region“, „Gesunde Kindernahrung“ oder „Familienprodukte“ möglich. Die Warengruppe Babynahrung ist bereits von Bio-Produkten dominiert.

Die Abbildung 12 zeigt die drei unterschiedlichen Möglichkeiten der Definition von Categories bei der Berücksichtigung von Bio-Produkten. Berücksichtigt man, dass Bio-Produkte sich in nahezu allen klassischen Warengruppen befinden und dass sich kaum ein Käufer zu 100% über Bio versorgt, wird deutlich, dass Bio keine eigene Category sein sollte sondern eine virtuelle Category oder Cross-Category die quer über anderen Categorys liegt. Diese Cross-Category Bio dennoch im Zusammenhang zu sehen, ist wichtig um eine Bio-Kompetenz auf bzw. auszubauen. Bio muss also als virtuelle Crosscategory geführt werden. Zusätzlich muss Bio aber in der Praxis ganz konkret in den bestehenden Warengruppen verankert, damit es in der bestehenden Handelsstruktur alltäglich berücksichtigt wird. Jeder Category-Manager, jeder Fach-Einkäufer und jeder Vertriebspezialist muss die Funktion von Bio in seiner Warengruppen verstehen und mit umsetzen.



**Abbildung 12: Möglichkeiten zur Bio-Category-Einteilung**

### Bio-Strategie-Bausteine im LEH

Als Teilsortimente kommen im Hinblick auf eine konsequente Kundenorientierung neben einem Basissortiment nur Positionierungen in Betracht, die sich die nutzenverstärkende Kraft von Bio zu Eigen machen. Die unter dem Thema „Kundenbedürfnisse verstehen“ weiter oben diskutierten Nutzenfelder Gesundheit, Gourmet-Genuss, Sicherheit und Regionalität sind in Kombination mit Bio die Eckpunkte für Erfolg versprechende Bio-Strategie-Bausteine im LEH (siehe Abbildung 13).

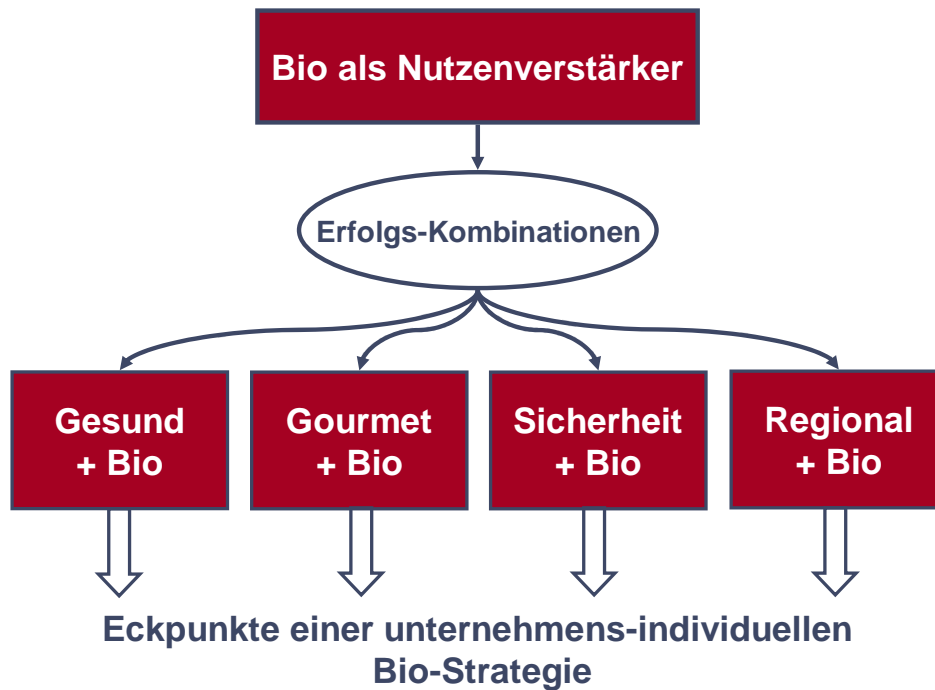


Abbildung 13: Bio-Strategie-Bausteine im LEH

### Definition Bio-Category bei Vollsoriment und bei Teilsortimenten

Die Definition des Bio-Sortiments ergibt sich aus den Kundenbedürfnissen und der Rolle von Bio in der Unternehmensstrategie. Vom Grundsatz wird entweder ein Bio-Vollsoriment oder ein fokussiertes Bio-Teilsoriment angestrebt. Die Abbildung 14 zeigt Möglichkeiten für solche Teilsortimente. Dabei sind grundsätzlich mehrere Teilsortimente nebeneinander möglich.



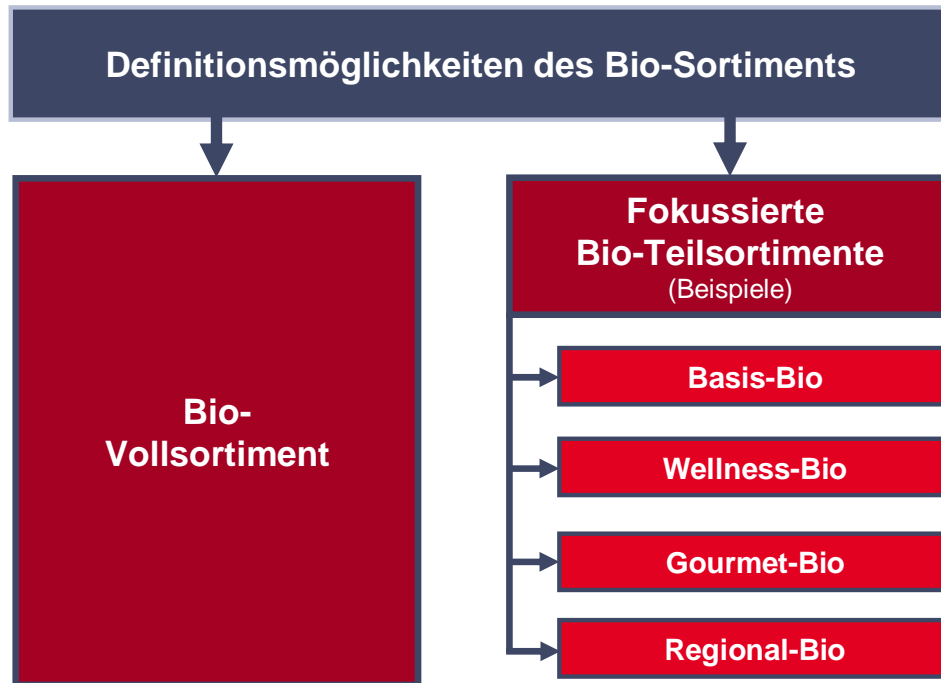


Abbildung 14: Bio-Category bei Vollsortiment und bei Teilsortimenten

### 3.2.4 Sortiments-Architektur

Die Sortimentsarchitektur beschreibt den Anteil der Handelsmarke bzw. Marken-Bio an der Bio-Category. In den großen Handelsketten dominieren bis jetzt die Bio-Eigenmarken die Bio-Sortimente und die Bio-Strategie.

Bei der Betrachtung einer idealen Sortiments-Architektur stellt sich die Frage, ob die gewählte Strategie allein durch eine Bio-Handelsmarke abgedeckt werden kann, oder ob Bio-Markenartikel oder Naturkostmarken notwendig sind. Die Abbildung 15 zeigt beispielhaft die Aufteilung innerhalb der Sortiments-Architektur. In diesem Beispiel hat die Handelsmarke ein scharfes Profil und beschränkt sich auf umsatzstarke Basisartikel. Interessant sind hier vor allem die Warengruppen Obst&Gemüse und Brot&Backwaren. Beide sind bezüglich Bio sehr starke Warengruppen, in denen Hersteller- bzw. Produzentenmarken kaum eine Rolle spielen. Daher kann hier über die Bio-Handelsmarke besondere Qualitätskompetenz dargestellt und echte Einkaufsstätten-Bindung aufgebaut werden. Nicht ganz einfach in der Führung, aber von sehr hohem Profilierungswert ist außerdem Bio-Fleisch, das vorzugsweise über die Bedientheke laufen sollte.

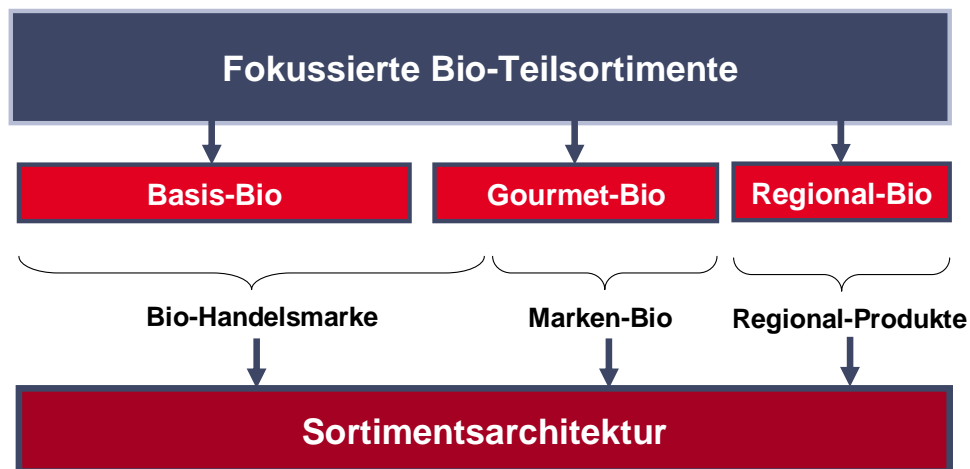


Abbildung 15: Sortimentsarchitektur

### 3.2.5 Bio-Sortimentsleitstrategien

Die Festlegung der Sortimentsleitstrategien erfolgt auf Grundlage der festgelegten Bio-Sortimentsdefinition und hat folgende Ziele:

- >> Festlegung der Leitstrategien, die als Rahmen für alle taktischen Maßnahmen gelten
- >> Gewährleistung einer warengruppenübergreifenden sichtbaren Bio-Kompetenz
- >> Gewährleistung einer Wettbewerbsfähigkeit des Bio-Sortiments

Abbildung 16 zeigt die Zuordnung von Strategien zu den fokussierten Teilsortimenten: Die möglichen Bio-Strategien leiten sich aus den bereits aufgeführten Zusatznutzen ab, die durch Bio verstärkt werden. Alle möglichen und sinnvollen Kombinationen stehen hier bausteinartig zur Verfügung und sollten so zusammengesetzt werden, dass sie auf die übergeordnete Unternehmensstrategie einzahlen. Je kleiner das Bio-Sortiment, umso fokussierter muss die Bio-Strategie sein, damit aus Kundensicht auch ein Zusammenhang erkennbar ist. Nur so schafft man Orientierung für die Kunden.

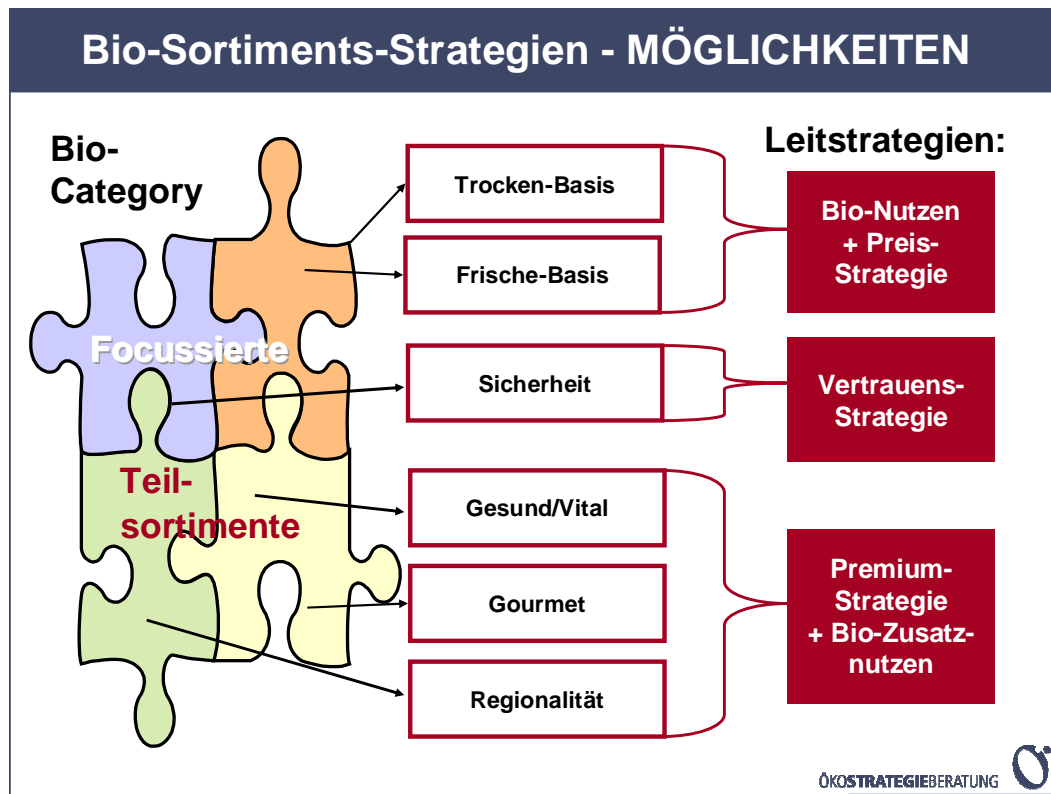


Abbildung 16: Strategien zu den fokussierten Teilsortimenten

Für die Teil-Sortimente einer Bio-Category kommen folgende Strategien in Betracht:

**Bio-Nutzen plus Preis-Leistungs-Strategie:**

- **Bio-Billig-Strategie**

Bio-Produkte gelten in großen Teilen der Bevölkerung als teuer und werden oft aus diesem Grund gemieden. Deshalb ist preisaggressiv angebotenes Bio so attraktiv für die Kunden. Ein attraktives Bio-Sortiment zu einem im Wettbewerb überlegenen Preis-Leistungs-Verhältnis setzt hier gezielt an.

- **Familienstrategie:**

Familien mit kleinen Kindern gelten als sehr bio-affin. Sobald die Kinder jedoch dem Gläschenkostalter entwachsen sind, nimmt diese Affinität stark ab. Gründe können in der ohnehin hohen finanziellen Belastung von jungen Familien gesehen werden, aber auch in einem bisher fehlenden passenden familiengerechten Bio-Angebot. Neben einer entsprechend großen Sortimentsauswahl sollte der Informationsbedarf der Eltern gedeckt werden. Kooperationen mit Kindergärten und Schulen schaffen einen direkten Zugang zur Zielgruppe.

**Vertrauensstrategie:**

- **Vertrauensstrategie**

In Zeiten von Lebensmittel-Skandalen gewinnen Bio-Lebensmittel meist einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert. Bio Produkte gelten als rein, natürlich und authentisch. Die Vertrauensstrategie macht sich diese Eigenschaften zu Nutze und fokussiert auf das Vertrauensbedürfnis der Kunden. Interessant ist diese Strategie vor allem für (vertrauens-)sensible Produkte wie Fleisch oder Eier. Einzelne Artikel werden über produktbezogene, ausführliche Informationen bewusst in den Mittelpunkt gestellt, um ei-



nen Vertrauens-Spill-Over auf die gesamte Bio-Category und auf die Einkaufsstätte zu erreichen.

### **Premium-Strategien plus Bio**

#### **- Wellness-Strategie:**

Die persönliche Fitness ist ein großer Trend, und eine bewusste Ernährung wird von großen Teilen der Bevölkerung angestrebt. Bio-Produkte stehen für vitale Lebensmittel und werden z.B. auch von Wellness-Hotels gezielt eingesetzt, um sich im Bereich gesunder Ernährung zu profilieren.

#### **- Genießerstrategie:**

Spitzenköche und renommierte Autoren und Kritiker wie Wolfram Siebeck plädieren seit Jahren für den Einsatz von Bio-Produkten und betreiben kostenlose PR, die vom Einzelhandel bisher kaum aufgenommen wurde. Gezielt können hier genussorientierte Sortimentsteile wie Bio-Fleisch, Bio-Weine in entsprechender Breite und mit Zusatzinformationen versehen in der Category geführt werden.

#### **- Erlebnisstrategie:**

Bio-Produkte sind authentisch und stehen für unverfälschten Geschmack. Bio-Bauern sind die Lieblinge der Presse, weil sie das Reine und Gute verkörpern oder, wie der amtierende Bauernpräsident von einigen Jahren feststellte: Bio-Bauern sind Gewinnertypen. Da es mittlerweile mehr als 16.000 Bio-Bauern in Deutschland gibt, kann man davon ausgehen, dass auch in der Nähe (<25 km) von nahezu jedem Outlet des LEH ein Bio-Betrieb zu finden ist. Vom Einzelhandel organisierte Ausflüge zu diesen Betrieben bringen die Vertrauensaura direkt ins Regal.

### **3.2.6 Sortimentsanalyse (Screening)**

Der Handel hat die Aufgabe, optimale Sortimente zusammenzustellen. Diese Aufgabe ist angesichts der großen Zahl möglicher Artikel sehr komplex. Die Artikelzahlen im Vollsortimentsbereich liegen bei 10.000, bei größeren Flächen bei 20.000 und mehr Artikeln. Welche davon sollen in Bio-Qualität angeboten werden? Welchen Nutzen stiftet das für Kunden und Handelshaus? Jeder Warengruppen-Einkäufer hat seine Favoriten, seine Steckenpferde. Resultat sind uneinheitliche Bio-Sortimente, die ohne Sinn bleiben. Daher ist es erforderlich, sich auf logisch abgeleitete Regeln für die Sortimentsauswahl zu einigen. Die Grundlagen für die Sortimentsanalyse stellen wir mit dem Screening vor. So muss jedes Produkt durch die Siebe der (A) Sortimentspositionierung und -strategie, (B) der Umsatzleistung, (C) der Konkurrenzanalyse und des (D) konsistenten Verwendungsnutzens laufen, um seine Daseinsberechtigung zu beweisen.

Aus dem Screening folgt in den Bio-Sortimenten die Entscheidung über Muss-Listung, Kann-Listung, Preisstellung, Qualitätsanspruch. In jedem Fall ist in einem ersten Schritt das vorhandene Bio-Sortiment Grundlage der festgelegten Strategie-Elemente zu screenen. Nun gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten für jedes Produkt: Passt zur Strategie oder passt nicht zur Strategie. Fällt ein Produkt durch das Strategieraster gibt es wiederum verschiedene Möglichkeiten, mit diesem Artikel umzugehen, wie Abbildung 17 zeigt: nämlich Auslisten, Preisfokussierung (bei Basisprodukten) oder ein Nutzenupgrade.

## (A) Positionierung bestimmen (Nutzenkoppelung)

- Vital (= die Gesundesten)
- Gourmet (= die Leckersten)
- Sicherheit (= die Verlässlichsten bei Skandalen, für Kinder)
- Soziale Werte (= die Gerechtesten)
- Regionalität (= die Nächsten - Heimat oder handwerklich)
- Basis (= die Häufigsten auch konventionell oder Ergänzung)

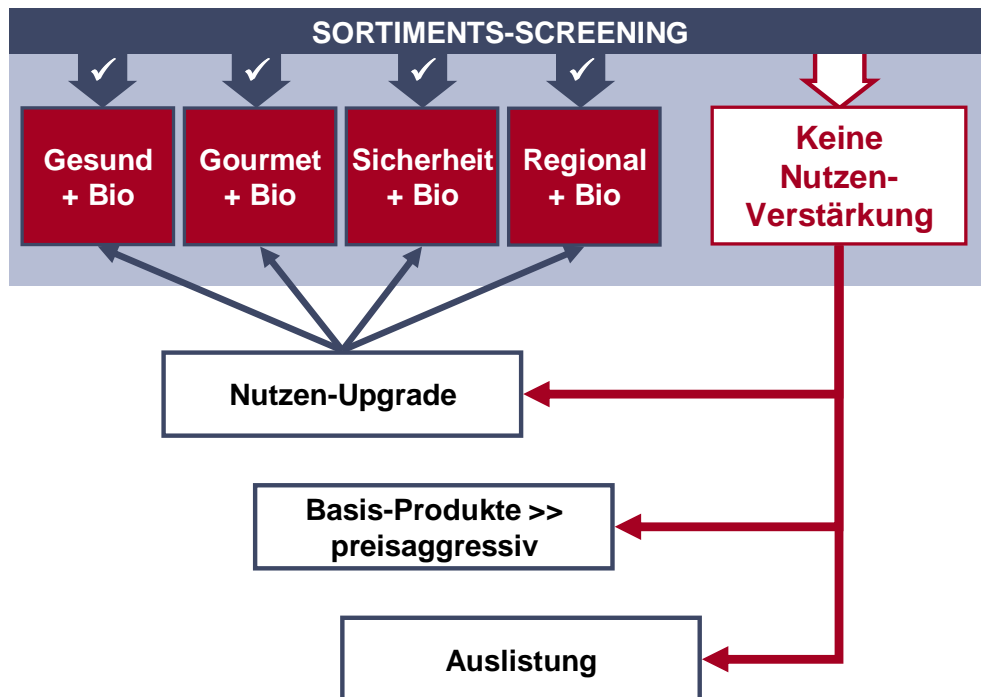


Abbildung 17: Sortiments-Screening

### Sortiments-Screening

Beispiel: Bio-Spaghetti, 100% Hartweizen, 500 g, Standardlänge, PE-Verpackung

Diese Nudeln fallen durch das beispielhaft angenommene Strategieraster, denn sie sind weder ausgesprochen gesund, noch haben sie ein Gourmetimage. Da es sich jedoch um einen Basis-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 Spaghetti statt Standardmaß
- >> 1 kg Familienpackung statt Standardpackung
- >> Regionaler Bio-Anbieter statt Bio-Handelsmarke

## B) Konkurrenzanalyse

Die Bio-Sortimente und Bio-Strategien der Konkurrenten, ihre Preisgestaltung und Qualität müssen verglichen werden. Jedes Bio-Produkt muss seine Berechtigung auch gegenüber der Konkurrenz rechtfertigen können. Eine Übersicht der Bio-Schwerpunkte und eine Einschätzung der Strategie gibt Tabelle 3.

**Tabelle 3: Vergleich Bio-Schwerpunkte und Bio-Strategie im Handel**

<b>System-Wettbewerber</b>	<b>Bio-Schwerpunkt</b>	<b>Bewertung Strategien</b>
Tegut	Große Frischekompetenz O&G Brot und Backwaren Fleisch, Wurst, Käse	Bio-Lifestyle mit Genuss-Fokus + O&G  Bio-Billig (O&G, B&B in Masse)
Rewe, Kaisers-Tengelmann, Regionale wie Coop, Famila etc.	Grundsortiment Füllhorn, Naturkind etc.. Rewe -teilweise gute Frischeangebote.	Weder Lifestyle noch Preisführer, sondern Bio-Vollwert-Strategie.
<b>Andere Absatzkanäle</b>	<b>Bio-Schwerpunkt</b>	<b>Bewertung Strategie</b>
Drogeriemärkte DM, Rossmann etc.	Trockensortiment Bio- Eigenmarken sehr preiswert	Bio billig, Tendenz Vollwert mit Wellness-Charakter.
Discounter Plus, ALDI , Lidl	Bio-Frischesortimente wie BioBio oder selektives Bio- Angebot	Bio billig für Basis-Frische- Sortimente und ausgewählte Feinkostartikel. BioBio mit Lifestyle-Anteilen
Bio-Supermärkte	Hohe Frische-Kompetenz Hochwertige Ladengestaltung, Aktive Preispolitik	Bio-Lifestyle, aber noch mit viel Vollwert-Tradition. Teilweise Bio billig über Groß- handelsmarken wie „Green“

## C) Renner-Penner-Analyse

Auswertung der Umsatzzahlen Umsatz bisher und des möglichen Umsatzpotenziales, denn auch Bio-Produkte müssen Verkaufserfolg bringen. Ein Produkt, das nach einem Jahr Penner geblieben ist, wird auch im zweiten oder dritten Jahr kaum zum Erfolg kommen. Zu lange Schonfristen verderben den Warengruppenverantwortlichen und den Einkäufern die Bio-Motivation.

## D) Konsistenter Verwendungsnutzen

Produkte, die durch das Analyserater gefallen sind, können Bestandteil wichtiger Essgewohnheiten, Rezepte und anderer Verwendungsnutzen (Bedarfsbündel, Familie, Kinderernährung, Backen, etc.) der Verbraucher sein. Dies kann z.B. Nahrungsmittel wie Reis oder Weißmehl betreffen, die weder als Gourmet-Artikel, noch als gesund gelten und auch nicht regionaler Herkunft sein mögen, aber zu einem Sortiment gehören.

### 3.2.7 Taktische Elemente (Preis, Platzierung, Promotion, Kommunikation, Schulung)

Erst an dieser Stelle, wenn alle analytischen und strategischen Schritte geklärt und im Unternehmen verankert sind, kommen die guten alten Handelsmarketing-Tools Preis, Platzierung und Promotion zum Tragen. Diese sind durch Fragen der Kommunikation (PR, aber auch langfristige Werbekampagnen) und Personalschulungen zu ergänzen

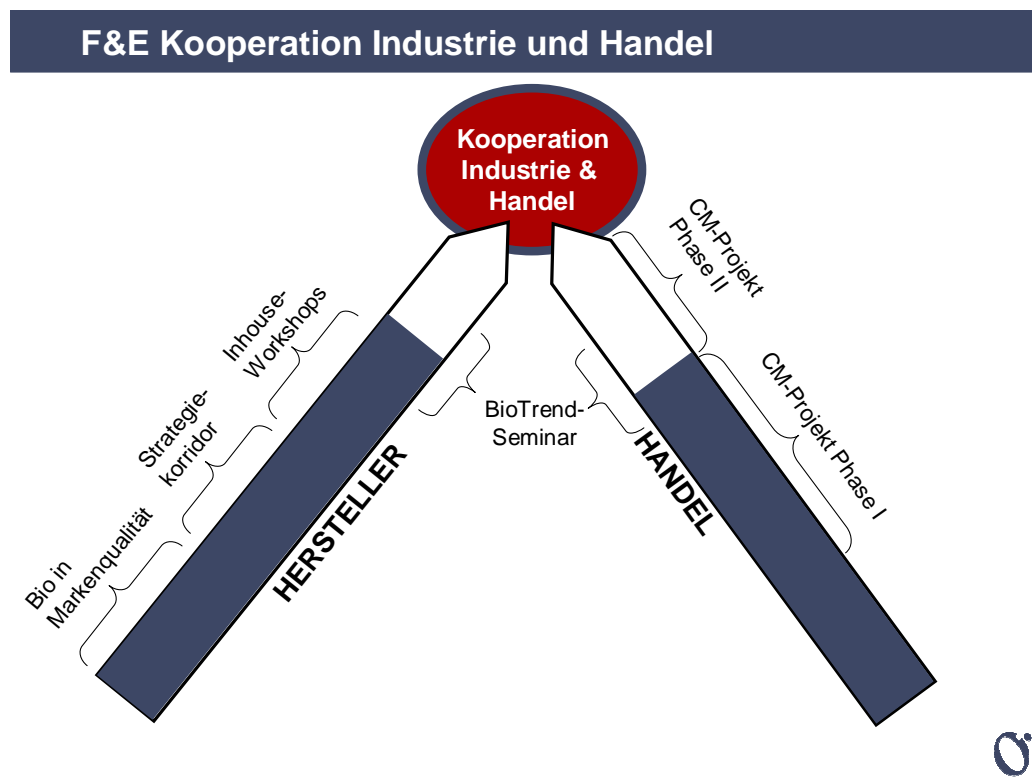
Die zugewiesene Category-Rolle gibt dabei bereits einen Rahmen für die Ausgestaltung der einzelnen Taktikbausteine vor (siehe Tabelle 3).

**Tabelle 4: Taktiken im Bio-Category-Management**

<b>Taktiken</b> <b>Category-Rolle</b>	<b>Sortiments-Politik</b>	<b>Regal-Präsentation</b>	<b>Preispolitik</b>	<b>Verkaufs-Förderung</b>
<b>Bio als Profilierung</b>	Basissortiment O&G, B&B, Mopro über Handelsmarke  Bio-Fleisch (Bedienung)  Bio-Käse (Bedienung)  Markenprodukte - Vitalprodukte - Premiumsortiment	Flächen mit hoher Kundenfrequenz  gut gepflegtes Bio-Leitsystem  Sortimentsplatzierung neben premiumpreisigen Artikeln	Basissortiment preisaggressiv anbieten (familienfreundlich)  Bio-Handelsmarke maximal auf Preisniveau konventioneller A-Marken  Bio-Artikel von Markenherstellern maximal 10 bis 20% über konventionellen A-Marken	Themenbezogene Integration von Bio in Handzetteln und Anzeigen  Regelmäßige Aktivitäten und Verkostungen zu verschiedenen Themen und Produktgruppen
<b>Bio als Pflicht /Profilbeitrag</b>	Mittlerer Sortimentsumfang  Obst/ Gemüse  Mopro weiß  Brot&Backware  Markenprodukte	Sortiments-Platzierung  Kleiner Block mit Auswahl als Bio-Kompetenz-Regal mit wechselnden Profilsortimenten und Angeboten der Woche	Bio-Handelsmarke maximal auf Preisniveau konventioneller A-Marken  Bio-Artikel von Markenherstellern maximal 10 bis 20% über konventionellen A-Marken	Handzettel und Anzeigen  Regelmäßige Aktivitäten und Verkostungen, zu verschiedenen Themen und Produktgruppen  einzelne Verkostungen
<b>Bio als Ergänzung</b>	Konzentration auf relative Schnelldreher  Weniger als 100 Artikel	Sortimentsplatzierung	Zeigerprodukte preisaggressiv anbieten	minimale Werbung

## 4 Kooperationsfelder Handel und Ernährungsindustrie

2006 beginnt im F&E Projekts OE292 die Arbeit am Realisierungsprozess strategischer Kooperation. Ziel ist der Aufbau eines Kooperationsmodells zwischen Industrie und Handel auf Basis abgestimmter Strategie-Konzepte. Die Basis auf Seiten der Ernährungsindustrie ist die horizontale Kooperation in der Strategieplattform Netzwerk „Bio in Markenqualität“. Daneben soll die Einrichtung von speziellen Arbeitsgruppen zur Produkt-Entwicklung in wichtigen Warengruppen erfolgen. Das Netzwerk bietet dem Handel weiterhin Kooperationsaktionen im POS-Marketing an. Den Weg, den Hersteller und Handel auf dem Weg zur Kooperation durchlaufen haben, zeigt die Abbildung 18.



**Abbildung 18. Hersteller und Handel auf dem Weg zur Kooperation**

### Interessensverteilung /Kooperationsfelder

Hersteller haben in ihrer Öko-Politik gemeinsame und abweichende Ziele mit dem Handel. Gemeinsam ist der Profilierungswunsch beim Kunden und das Interesse an der Ausweitung der Präsenz im Wachstumsmarkt Bio, sei es über Basisprodukte oder über Bio-Wellness und Bio-Premiumangebote. Gemeinsam ist Marken-Industrie und Vollsortimentern der drängende Handlungsbedarf, der Vorherrschaft der Preis-Strategie/ Discounterisierung echte Qualitätskonzepte entgegenzusetzen. Abweichend ist das Ziel von Marken-Herstellern, breit distribuiert zu sein, um überall erhältlich zu sein.

In diesem Spannungsfeld aus gemeinsamen und divergierenden Interessen gilt es nun Kooperations- und Category-Kompetenz zu entwickeln und umzusetzen! Es gibt im Handel ein großes Interesse an weiteren qualitativ und imagemäßig hochwertig positionierten Bio-Marken-Produkten. Das Primat der Bio-Eigenmarken des Handels wird abgelöst zugunsten einer Aufgabenteilung nach Kompetenzvorteilen. Mit der Einlistung von Bio-Marken-Produkten und



regionalen Sortimenten beweisen Handelsketten Bio- und Qualitäts- und Sortimentskompetenz. Das in Kapitel 3 beschriebene Bio-Category-Management zeigt, wie der Handel eine am Kundennutzen orientierte Sortimentsführung mit den passenden Öko-Leitstrategien entwickeln kann.

### Nutzung der Kompetenzvorteile im Öko-Markt

Der Ernährungsindustrie kommt die Aufgabe zu, den Handelspartnern zu den im Bio-Category-Management entwickelten Profilierungsfeldern passende Bio-Angebote und Marketingtools zu liefern. Durch die Klärung der Kompetenzvorteile im Öko-Markt können sich Ernährungsindustrie und Handel voll auf ihre Stärken konzentrieren. Die Stärken des Handels liegen bei Bio in den Basis- und Frische-Sortimenten. Hier sucht der bio-interessierte Kunde vor allem Gesundheitskompetenz und Authentizität/Echtheit der Produkte. Obst gilt beispielsweise bereits als gesund, aber Bio verstärkt den Gesundheitscharakter. Bio-Obst bürgt außerdem für die Glaubwürdigkeit der Gesundheitsposition, denn es wird ohne giftige Pestizide und Nitratdünger produziert. Bio ist in den Augen der meisten Konsumenten eine glaubwürdig „gesunde“ Form der Landwirtschaft. Bio-Landbau ist der einzige Qualitätsstandard im Lebensmittelbereich, der von den Verbrauchern emotional begriffen und als wichtig ernst genommen wird.

Bei der Wellness/Vital- und noch mehr bei der Gourmet/Premium-Positionierung muss die Marke für Genuss bürgen (siehe Abbildung 19). Bio findet hier eine starke Konkurrenzsituation der konventionellen A-Marken vor und konnte sich im konventionellen Handel bisher kaum entwickeln. Hier liegt daher der Kompetenzvorteil der Markenhersteller. Besonders in Sortimenten mit hohem Markenanteil, d.h. starken konventionellen Marken empfiehlt es sich Bio von Markenherstellern zu wählen. Sonst kommt der Kunde immer in ein Entscheidungs-dilemma zwischen dem „besten“ Premium-Produkt oder dem Bio-Nutzen. Bei Handelsketten mit Fokus auf Regionalkonzepten kommen hier auch kleinere Hersteller zum Zuge.

## BIO-TRENDS und KOMPETENZ-VORTEILE

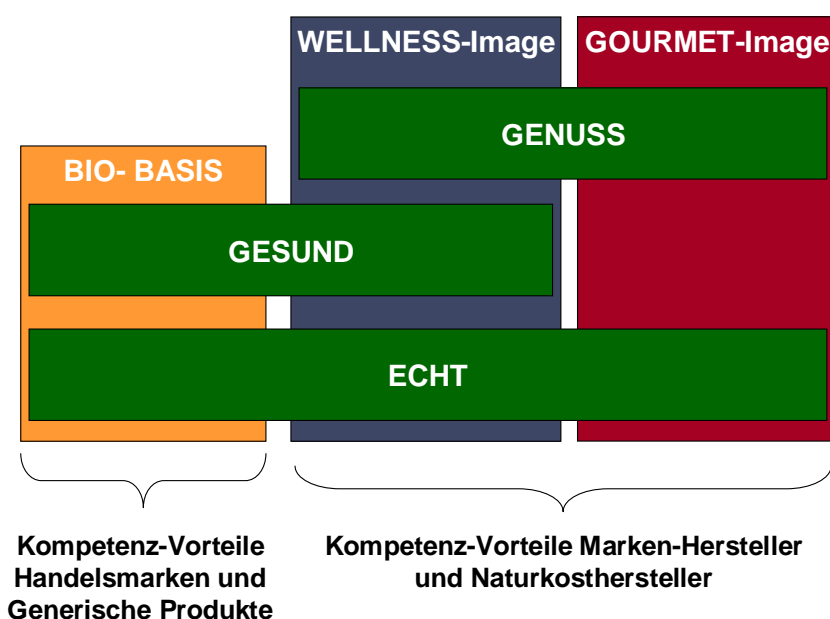


Abbildung 19: Kompetenzvorteile Handels- und Industriemarke

## Sortiments-Architektur

Die Absteckung der Kompetenzfelder führt zur Sortimentsarchitektur, die im Kapitel 3.2.4 vorgestellt wurde. Eine sinnvolle Aufteilung zwischen Handelsmarke, Marken-Bio und regionalen Bio-Anbietern nach Produktgruppen zeigt die Abbildung 20 zur Sortiments-Architektur.

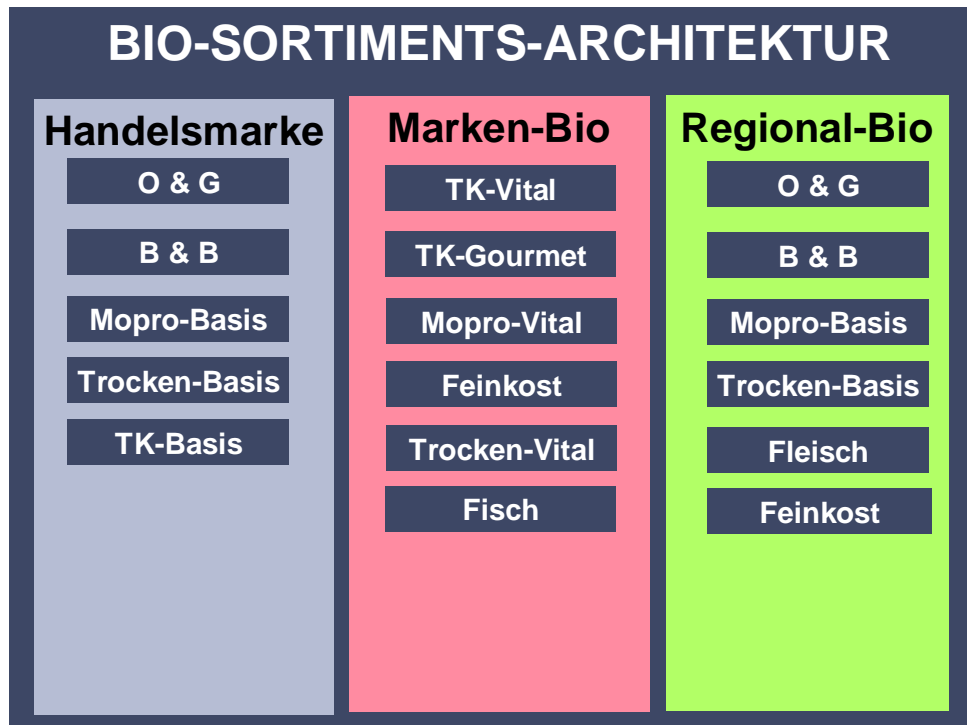


Abbildung 20: Aufteilung Warengruppen zwischen Ernährungsindustrie und Handel

## Kooperative Sortiments-/Produkt-Entwicklung

Es ergibt sich im Rahmen verbindlicher Kooperation ein neues Arbeitsfeld bedarfsabgestimmte Sortiments-/Produkt-Entwicklung. Das Angebot an starken Marken in Bio-Qualität ist noch gering. Die Defizitbereiche im Bio-Angebot sind nach Einschätzung des Handels ein Mangel an Bio-Profilierungsprodukten (echten Qualitäts-Highlights). Dies betrifft besonders folgende Produktgruppen:

- Convenienceprodukte chilled und als Tiefkühlkost (mit Gourmet- und Wellness-Anmutung)
- Gesundheitsorientierte oder Reinheitspositionierte Markenprodukte auf Bio umstellen, z.B. im Saftbereich und bei Molkereiprodukten
- Kinder-/Familien-Produkte als Problemlöser für Genussziel der Kinder („süß und bunt und knackig“) und Gesundheitsziel der Eltern.
- Brot&Backwaren sowie eine genussvolle Frühstücksrange mit guten Marmeladen und Ceralien-Spezialitäten
- Premium-Feinkost & Bio-Genussartikel

Ein Arbeitsziel 2006 ist - am Bedarf der Vollsortimenter ausgerichtet – Innovationen und Neuumstellungen von Bio-Marken anzuschieben. Das starke Wachstum der Bio-Nachfrage führt bereits jetzt weitere Marken-Hersteller zum Einstieg in die Bio-Verarbeitung. Aktuelle Neuzugänge für Bio aus dem Markenbereich sind u. a. Frankreichs größter Molkereikonzern „Lactalis“ bietet Haltbare Milch der Marke Lactel als Dublette auch in Bio an, „Griesson - De Beukelaer“ bietet ab Februar 2006 Hafer Cookies in Bio-Qualität an, Deutschlands Nudel-Marktführer Birkel hat Bio-Nudeln für den Herbst angekündigt. Ebenso Sarotti Bio-Schokolade für April 2006. Käfer-Feinkost ist nach Tee und Kaffee in Bio-Qualität seit neuestem mit Bio-Honig im Lizenzgeschäft für den LEH präsent. Weitere Marken-Hersteller befinden sich im Analyse- oder Vorbereitungsstadium.

### Organisation vertikaler Kooperation

Die Umsetzung des Kooperationsprozesses stellt durch die Klärung von Profil und arbeitsteiligen Kompetenzfeldern die Symmetrie zwischen strategischen und operativen Austausch her. Durch die klar strukturierten Analyseprozesse im Rahmen des Category-Managements im Handel und des Strategiekorridors für Bio-Markenprodukte in den Herstellerunternehmen werden auch die Probleme an den internen Abstimmungsprozessen berücksichtigt und im Idealfall alle betroffenen Abteilungen mit ihren Bedenken und Anliegen berücksichtigt. Als Ergebnis ergibt sich eine vierseitige Symmetrie der externen und internen Abstimmungsprozesse bei der Vorbereitung und Umsetzung von Bio-Projekten zwischen Industrie und Handel wie Abbildung 21 verdeutlicht. Zur Ursache der Schnittstellen-Probleme siehe die Forschungsberichte von Dienel und Kunz 2005.

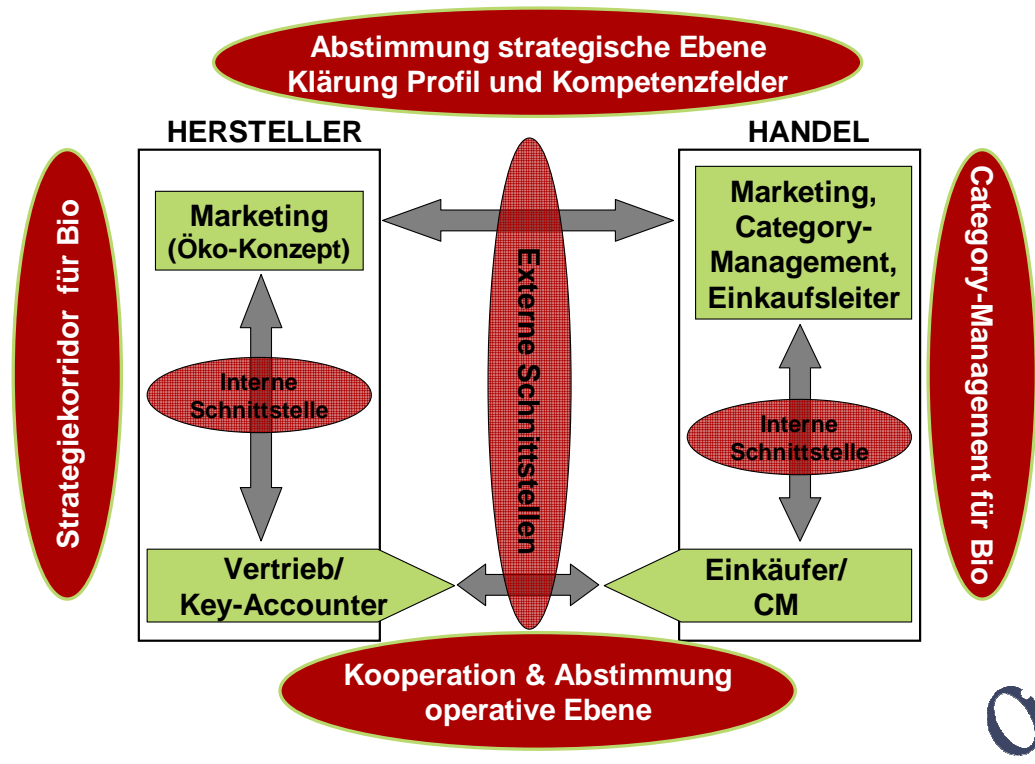


Abbildung 21: Symmetrie der Analyse- und Abstimmungsprozesse

## Marketing-Chain-Management

Die Betreuung der beschriebenen Organisationsstruktur ist Aufgabe eines unternehmensübergreifenden Marketing-Chain-Managements (zuden Anforderungen siehe auch Reuter 2005). Im geplanten Modellvorhaben sollen die Aufgaben des Marketing-Chain-Managements durch spezialisierte Fachberater umgesetzt werden. Die Fachberater arbeiten mit der Ernährungsindustrie in der Strategie- Plattform „Netzwerk Bio in Markenqualität“ zusammen. Der Kontakt zum Handel wird bilateral organisiert, da eine Kooperation zwischen den konkurrierenden Handelsketten ausgeschlossen werden muss. Wichtig ist, dass beide Seiten (Handel und Hersteller) sich auf klare Analysen ihrer Kooperationsvorteile und damit Kooperationsinteressen stützen können. Daher sind ein regelmäßiger Informationsaustausch, gemeinsame Problemanalyse und eine zentrale Koordinationsstelle zur erfolgreichen Umsetzung erforderlich. Die Koordinationsstelle muss von beiden Seiten als neutral anerkannt sein, damit ihre Empfehlungen angenommen und umgesetzt werden. Sie hat keine Lenkungsbefugnis, sondern steuert die Kooperationsvorgänge über Analysen und Konzepte. Damit wird eine aus institutionenökonomischer Sicht marktnahe Form der Organisation des Kooperationsprozesses gewählt. Für den Aufbau einer festen Institution fehlt einerseits das opportunistische Potenzial, weil beide Seiten sich gleichermaßen in projektspezifische Investitionen begeben. Zum anderen rechtfertigt das Transaktionsvolumen den Aufbau hierarchischer Koordinationsstrukturen vorab nicht<sup>4</sup>.

## 5 Zusammenfassung

2005 wurden im F&E Projekt BLE OE 292 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.

### (1) Optimierung Öko-Strategie bei Marken-Herstellern: Strategiekorridor Bio und Marke

Der Weg zur erfolgreichen Führung von Bio-Produkten ist für Marken-Hersteller mit zahlreichen Störfaktoren besetzt. Ein Strategiekorridor hilft, die Störfaktoren zu eliminieren und gibt gleichzeitig einen Handlungsrahmen vor, in dem sich die einzelne Marke erfolgreich das Marktpotenzial von Bio und Marke erschließen kann. Die Bausteine des Strategiekorridors sind: (1) Zielgruppenklarheit, (2) Nutzen für die Markenpositionierung durch Bio, (3) Produktnutzen durch Bio, (4) Optimale Portfolio-Zusammensetzung, (5) Stimmige Preispolitik, (6) Interne und externe Kommunikation, (7) Kooperationskompetenz zum Handel hin, (8) Rohstoffsicherung. Mit den Bausteinen (7) Kooperationskompetenz und (8) Rohstoffsicherung wird der Handlungsbedarf an der Schnittstelle zum nach- und vorgelagerten Bereich aufgezeigt.

---

<sup>4</sup> In den Worten von Williamsons Transaktionskostentheorie (Williamson 1990) rechtfertigen weder die Verteilung der Faktorspezifität noch der Faktor Häufigkeit eine hierarchienahe Koordination und das hieße im Extremfall die vertikale Integration zwischen Herstellung und Vermarktung (siehe Diemel 2001).



## **(2) Optimierung Öko-Strategie im LEH: Bio-Category-Management**

Bio-Sortimente wurden im allgemeinen Lebensmittelhandel bisher wenig kundenorientiert geführt. Einlistungsentscheidungen für Bio-Produkte wurden danach getroffen, was leicht in Bio-Qualität verfügbar war, oder von dem angenommen wurde, dass es gut zu Bio passen könnte. Die Regalplatzrentabilität der einzelnen Produkte ist deshalb oft unbefriedigend und liegt deutlich unter der Rentabilität konventioneller Produkte. Gleichzeitig zeigen die zweistelligen Umsatzzuwächse im Frischebereich und der Erfolg der Bio-Supermärkte sowie der Discounter mit Bio, dass das Umsatz-Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft ist.

Die Analyse der Zielgruppen und der Marktentwicklung zeigt, dass für konventionelle Handelshäuser (und Hersteller) Bio-Angebote Mittel zum Zweck einer verbesserten Qualitätspositionierung sein müssen. Mit Angeboten, die nur Bio sind, erreicht man zwar eine „Bio-Kompetenz“ aber außerhalb des Frischesortiments nur geringe Umsätze.

Der Aufbau und das Führen einer Bio-Category aus Kundensicht helfen, das vorhandene Umsatzpotenzial zu erschließen und die Bio-Sortimente besser in die Retail-Brand-Strategien zu integrieren. Die Vorgehensweise im Bio-Category-Management erfolgt entlang eines Stufenmodells aus Analyse, Strategie und Taktiken. Unternehmensziele, Markenführung, Öko-Strategie, Öko-Sortimentsentwicklung und die Ableitung von Marketingtaktiken werden in einen stringenten Ablauf gestellt. Die Ergebnisse der operativen Maßnahmen müssen auf die übergeordneten Positionierungsentscheidungen einzahlen, also zielführend geplant und implementiert sein. Strategische Entscheidungen und taktische Bausteine werden voneinander getrennt und in die richtige Reihenfolge gebracht. Gleichzeitig wird damit ein Instrument zur internen Abstimmung über die strategische Ausrichtung im Handel angeboten. Profilierungselemente werden klar und nachvollziehbar definiert und daran die Entscheidungen in allen Abteilungen ausgerichtet.

Die Bio-Category ist in fokussierte Teilsortimente einzuteilen. Empfehlenswerte Teilsortimente sind die Bio-Basisprodukte bestehend aus Frische-Ware und Bio-Handelsmarke und die Verwendungszwecke Wellness, Gourmet oder Regionalität, in denen Bio eine Nutzenergänzung darstellt.

## **(3) Umsetzung vertikale Kooperation zwischen Ernährungsindustrie und Handel**

Die Klärung der strategischen Ziele und Vorgehensweise in Ernährungsindustrie und Handel schafft die Voraussetzung für die Umsetzung vertikaler Kooperation im Jahr 2006. Beide Seiten sollen sich auf ihre Kompetenzfelder spezialisieren und gemeinsam an einem kundennutzenorientierten Bio-Angebot verbunden mit einem abgestimmten Marketing arbeiten. Die Stärken des Handels liegen in den Frische- und Bio-Basissortimenten, die Stärken der Hersteller in Bio-Wellness und Bio-Premiumsortimenten. Es wird ein Vorschlag für die konkrete Aufteilung nach Produktfeldern im Rahmen der „Bio-Sortiments-Architektur“ unterbreitet. Ziel der Zusammenarbeit ist außerdem die Abstimmung zwischen Handel und Industrie in der Bio-Produktentwicklung. Die strategische Abstimmung stellt die Symmetrie zwischen operativer und strategischer Schnittstelle her. Zur Steuerung und Weiterentwicklung des Kooperationsprozesses ist ein aktives Marketing-Chain-Management notwendig. Die Implementierung dieser Aufgabe sollte unternehmensneutral geschehen. Die Durchführung der Aufgabe kann über ein externes, bio- und managementkompetentes Team erfolgen.

## 6 Literatur

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

Emnid (2004) Ökobarometer 2004. Repräsentative Bevölkerungsbefragung im Auftrag des Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft. Bielefeld/Bonn Im Internet unter [www.oekolandbau.de](http://www.oekolandbau.de)

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

Kunz, J.; Reuter, K. (2005): Category-Management für Bio-Produkte, In: ÖkoStrategie Beratung, URL: [http://www.oekostrategie.de/cm\\_bio\\_oesb.pdf](http://www.oekostrategie.de/cm_bio_oesb.pdf)

Reuter, K. (2005): Marketing-Chain-Management auf Ökomärkten in ausgewählten Ländern Mittel- und Osteuropas. Dissertation Humboldt-Universität Berlin. Erschienen in EkoConnect e.V. Dresden: Wissenschaftliche Schriftenreihe Ökologischer Landbau, Band 3, Köster Verlag Berlin

Spiller, A. (2001): Preispolitik für ökologische Lebensmittel: Eine neo-institutionalistische Analyse. In: Agrarwirtschaft Heft 7, Jg. 50, S.451-461

Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen

ZMP (2004): Strukturen der Nachfrage nach ökologischen Nahrungsmitteln in Deutschland. Materialien zur Marktberichterstattung Band 53

ZMP (2004): Verkaufspreise im ökologischen Landbau, In: Ökomarkt Jahrbuch 2004, Band 51, Bonn

ZMP (2003): Bio-Frische im LEH. Fakten zum Verbraucherverhalten. Eine Analyse der Einkaufsmuster, Käuferprofile und Sortimente auf Basis des GfK-Haushaltspanels. Materialien zur Marktberichterstattung Band 45