

Herbsttagung am 25.11.2004 in Berlin

Zukunft, die schmeckt
Marktpotenziale und Marketing für Bio-Lebensmittel

Werte und Qualität: Mit Visionen zum Erfolg

Ulrich Walter

Geschäftsführer Lebensbaum GmbH

1. Entwicklung der Bio-Branche

Ende der 60er Jahre

Naturkost oder Bio-Produkte und damit Bio-Landwirtschaft gab es auch bereits vor der 68er Generation. Aber - als ein Ergebnis dieser Bewegung - entstand eine völlig neue Branche und eröffnete damit der ökologischen Landwirtschaft und den Produkten eine neue Dimension. Das ist das eigentlich Besondere, das waren „start ups“. Wann hat sich schon in einer etablierten Gesellschaft oder einem etablierten Markt ein völlig neuer und eigenständiger Markt entwickelt, völlig losgelöst von bestehenden Konventionen. Belächelt, ja so sogar im Laufe der Zeit immer wieder bekämpft und diffamiert, nicht ernst genommen, als Subkultur verstanden, als ein vorübergehendes Phänomen! Dieses Bild hat sich inzwischen gewandelt.

Die gesellschaftliche und nicht immer ganz sanfte Revolution in den Endsechzigern und frühen Siebzigern brachte viele Formen hervor. Zunächst einmal wandten sich junge Menschen, vornehmlich Studenten gegen alles Angepasste. In der Folgezeit entstanden unterschiedlichste Gegenentwürfe zum etablierten System. Die Gruppierungen werden zusammenfassend als alternative Bewegung bezeichnet.

Hauptrichtungen sind Umwelt-, Friedens- und Frauenbewegungen. Es gehören hier aber auch Homosexuellen-Organisationen, Hausbesetzerszene, Spontigruppen, Landkommunen, Bio-Läden und andere dazu. An den Rändern zerfasert die Bewegung bis hin zu Jugendkulturen, gewalttätigen Autonomen und Aussteigern.

Anfang der 70er Jahre

In der sich Anfang der Siebziger Jahre allmählich entwickelnden Bio-Branche fanden sich diese unterschiedlichen Ansätze wieder. Auch hier gab es politische, weltanschauliche, religiöse, Ernährungs-Ansätze. Eines war jedoch allen gemein, nämlich das Ablehnen von einer rein monetären Ausrichtung, die Ablehnung von Machtballungen, politisch-bürokratischer Maschinerie, Großindustrie und Technokratie. An ihre Stelle treten basisdemokratische Entscheidungsprozesse, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung. Der kommerzielle Teil der geschäftlichen Aktivitäten diente mehr als Vehikel zur Erreichung der eigentlichen Ziele, des angestrebten Ideals, häufig genug sehr diffus. Daneben gab es noch die Welt der Reformhäuser, bislang die Stätten, in denen Gesundheitskost, damit auch gleichgesetzt Biokost, verkauft wurde. Gesellschaftlich akzeptiert in einer Nische und eher steril, so sah man das.

Es gab auch andere Entwicklungen, die zu einem unternehmerischen Bio-Engagement führten. Aber auch diese haben erst den Auftrieb im Zuge oder der Folge der zuvor beschriebenen Auslöser und der anschließenden Entwicklung erfahren.

Die 80er Jahre

Ronald Steinmeyer, der Gründer von Schrot und Korn, nannte die Zeit zwischen 1980 und 1986 einmal „die Phase des Übergangs von Szene nach Branche“. In den Projekten war beides neben- und gegeneinander vorhanden – Idealismus und der Beginn betriebswirtschaftlicher Kalkulation“.

1972 – Die Zeit der Läden

In der Bundesrepublik und Westberlin entstehen so die ersten „Naturkostläden“ *Peace Food* in Westberlin, *Schwarzbrot* in Hamburg, das *Makrohaus* in Münster. Das Motiv? Den Ladnern war das Angebot des normalen Lebensmittelhandels, auch der Reformhäuser, nicht gesund und ökologisch genug. Das Angebot? Körner, Flocken, Trockenfrüchte, ein paar makrobiotische Spezialitäten. „Naturkost“ war Programm, nicht Realität.

Oft war der „Weg der Naturkost“ noch abenteuerlich. Insgesamt genügte aber das Angebot weder von Menge noch vom Umfang her den – gesundheitlichen und ökologischen – Ansprüchen der Läden und Kunden. Andere Wege wurden gesucht und gefunden.

1975 – Die Zeit der Händler

Einerseits traute sich der Naturkosthandel nun selbst aus dem Ausland zu importieren. *Schwarzbrot* in Hamburg z. B. machte Sammelbestellungen für andere Läden und wickelte diese Bestellungen über Speditionslager ab. Andererseits brachte die Firma *C + S des Charles Kunow* aus Frankreich Reis, Öl, Wein und Käse mit. Kontakte zu deutschen Anbauern und Verarbeitern aus dem *Demeter-* und *Bioland-*Bereich wurden aufgenommen. *Rapunzel* begann mit seiner Produktion (Nussmus) und dem Großhandel.

Nach kurzer Zeit weitete sich dieser Bereich aus – aus dem „nebenbei mal mitbesorgen“ für andere Läden entstanden echte Zwischenhändler. Je nach Region wurde ein Naturkostladen von einem Großhändler im besten Fall alle 14 Tage, im schlechtesten Fall jeden Monat beliefert.

Die Zahl der Naturkostläden stieg langsam, aber stetig. Beides – mehr Läden und höherer Umsatz pro Laden – führte zu einem regen, aber immer noch geregelten Wachstum. Gerade in Gebieten, in denen viele Läden existierten, stieß dieses Wachstum aber auch wieder auf Grenzen. Es wurde immer wichtiger und interessanter, öfter beliefert zu werden und Kontakte zu Erzeugern, Verarbeitern in der Region zu pflegen (was die wenigen überregionalen Großhändler in dieser Form nicht konnten).

1979 – Die Regionalverteiler entstehen

Die *Kornkraft in Krefeld NRW* war der erste „Regionalverteiler“. Sie wurde als Genossenschaft aus Verbrauchern und Ladnern gegründet.

Die Läden wurden damals direkt von verschiedenen Großhändlern, oft auch von Erzeugern und Herstellern mit ihren Waren beliefert. Dies stellte für beide Seiten eine erhebliche zeitliche und finanzielle Belastung dar. Es lag nahe, das System der „Sammelbestellungen“, bei dem sich mehrere Läden trafen, ihre Bestellungen mengenmäßig aufeinander abstimmten und dann gemeinsam beim Großhändler orderten, zu erweitern.

Mit der *Kornkraft* wurde am Niederrhein dafür ein organisatorischer Rahmen geschaffen. Im April 1980 begann die Belieferung der Läden im Einzugsgebiet. Die Weichen waren gestellt, der Naturkosthandel fand eine Struktur.

1981 – die Zeit des Wachstums

Bis dahin war der Bereich des Naturkosthandels zwar stetig und schnell, aber nicht explosiv gewachsen. Nun kam Tempo auf. Die Gründung von 30 neuen Läden pro Monat war keine Seltenheit, aus den 150 Läden Ende der 70er Jahre wurden schnell 300 usw.

Denn zur Pionierarbeit der „Überzeugungstäter“ und den Bedürfnissen der „Ernährungsfreaks“ kam nun weitere Nachfrage aufgrund anderer Ereignisse: Meldungen über Naturzerstörung und Umweltkatastrophen, die Entdeckung der Schattenseiten der Industriegesellschaft auch am eigenen Leibe bewirkten eine wachsende Sensibilität auch im Bereich der Ernährung. Da der normale Lebensmittelhandel, mit ganz wenigen Ausnahmen, diesen Bedürfnissen nicht nachkommen wollte, blieb nur der Naturkostladen.

Damit „explodierte“ natürlich auch der Umsatz der Großhändler, Hersteller und Importeure, wie z.B. – *Rapunzel, C+S (später von Rapunzel übernommen), Schwarzbrot, Biogarten* und die 1979 gegründete *Naturata*.

1984 war diese Phase abgeschlossen. Denn das Wachstum brachte Probleme mit sich. Die Großhändler hatten Schwierigkeiten mit der Finanzierung des immer höheren Lagerbestandes, Regionalverteiler schrieben rote Zahlen, viele Läden mussten schließen – wenngleich Neueröffnungen noch immer dafür sorgten, dass die Ladenzahl stieg.

1985 – die Zeit des Umbruchs

Es ist Zeit für eine Bestandsaufnahme; denn der Weg, den die Naturkost zu dieser Zeit vom Erzeuger bis zum Verbraucher nimmt, ist selbst für Insider schwer zu durchschauen. Für den Verbraucher ist von Transparenz nur noch wenig zu bemerken. Denn aus den Umwegen der Anfangszeit ist ein „Straßen-Netz“ geworden, das riesige Distanzen überbrückt und regional sehr unterschiedlich ist.

Warenangebot und Betriebe

Zu Anfang stammten nur wenige Waren im Naturkostladen auch aus biologischem Anbau. Zwar achtete man auf Qualität bei Anbau und Verarbeitung, doch gab es viele Produkte einfach nicht aus biologischem Anbau, möglichst natur belassen oder vollwertig verarbeitet.

Jetzt umfasst das „Naturkost-Netz“ über 1000 Produkte, die überall auf der Welt hergestellt werden. Leider ist noch immer ein beträchtlicher Teil der Produkte aus konventionellem Anbau – sei es, weil es biologische Qualität noch nicht in genügender Menge gibt, sei es, weil einige Waren aus biologischem Anbau wegen des großen Preisunterschiedes zu konventionellen Waren vom Kunden nicht akzeptiert werden. Aber immerhin waren bereits zwischen 60 und 90% der in einem Bio-Laden angebotenen Waren aus biologischem Anbau.

Waren es zu Anfang wenige Läden und wenige Erzeuger, so ist die Zahl der Erzeuger – genau wie die der Läden – in den 80ern stark gewachsen. Mitte der 80er gibt es allein in der Bundesrepublik über 2000 Erzeuger biologischer Nahrungsmittel.

Organisationen und Richtlinien

Um Beratung, Kontrolle und Vertrieb zu erleichtern, haben sich schon früh in einigen Ländern die Erzeuger biologischer Waren organisiert, bis 1975 ohne, später manchmal mit staatlicher Unterstützung.

1984, also weit vor einer gesetzlichen Regelung, haben sich die deutschen Verbände auf Minimalrichtlinien geeinigt, um den „Bio-Bereich“ überschaubarer zu machen und um in der Öffentlichkeit geschlossener auftreten zu können.

Der „Verband der Verbände“ ist *IFOAM – International Federation of Organic Agriculture Movements*. Dort wird darauf hingearbeitet, die Richtlinien der einzelnen Verbände und Länder einheitlich zu gestalten. Dazu wurden die „IFOAM-Richtlinien“ beschlossen. Die nationalen Verbände sorgen nun dafür, dass von ihren Mitgliedern nur solche Waren als „biologisch“ in den Handel gebracht werden, die es nach den Richtlinien auch sind.

Im Zeitraum 1982-1984 spielte sich Entscheidendes ab: Durch die zwischenzeitlich entstandenen regionalen und nationalen Strukturen begegnete man sich zwangsläufig mehr und mehr. Die Impulse dafür entstanden teilweise aus persönlichen Unternehmerkontakten, dem geschäftlichen Zusammenhang, den Verbänden. Es entstand daraus in zeitlich sehr engem Abstand sowohl die erste gemeinsame Bio-Messe, die sinniger Weise auch „MÜSLI“ genannt wurde, und der *Naturkost e.V.* als Vorläuferverband des heutigen „Bundesverbandes Naturkost Naturwaren Herstellung und Handel“. Eigentlich hatte die „Müsli“ mehr den Charakter eines Familientreffens als den einer Messe. Die Messe wurde als Erfolg gewertet. Das Gemeinschaftserlebnis hatte zur Folge, dass man beschloss sich zu organisieren. Dies wiederum entsprach aber nicht dem damaligen Lebensgefühl. Jegliche Form der Organisation wurde abgelehnt. So gab es denn auch häufiger Streidiskussionen darüber, ob man nun Verein oder Verband überhaupt sagen sollte. Wesentliche Inhalte waren „Ethik des Handels“; Qualität; Marketing usw.

1991 wurden die Bio-Richtlinien der Verbände durch eine europaweite Verordnung ergänzt. Von nun an gibt es eine einheitliche Definition von BIO und eine Strafbewehrung bei Missbrauch. Die Richtlinie vieler Verbände gehen darüber hinaus und haben seitdem die Chance, sich über dieses Mehr zu profilieren. Jetzt beginnt auch die Zeit, in der sich der LEH stärker mit dem Bio-Thema beschäftigt.

2. Heutige Struktur des Biomarktes

Vermarktungswege Bio-Fachhandel und LEH

Obwohl der Bio-Impuls aus dem heutigen Bio-Fachhandel hervorging, gibt es auch im konventionellen Handel Pioniere, die sich für die Vermarktung von Bioprodukten eingesetzt haben und zunächst auch bereit waren, diesen Teil außerhalb der normalen Ertragsbetrachtungen zu stellen. Insbesondere sind hier die Firmen *Tengelmann*, *dm* und *tegut* zu nennen, die bereits sehr früh initiativ wurden.

Der Graben zwischen den beiden Hauptvertriebswegen ist jedoch nach wie vor sehr breit und tief. Zwar gehören inzwischen einige reine Naturkosthersteller auch zu den Lieferanten für die Marken des LEH sowie auch überwiegend konventionelle Lebensmittelhersteller und Importeure zu den Lieferanten des Naturkostfachhandels gehören. Die Bio-Einzelhandelslandschaft hat sich ebenfalls dramatisch verändert. Der eindeutige Trend geht zu größeren Flächen, so genannten Bio-Supermärkten, und zur Filialisierung. Äußerlich nähern sich also Bio-Verkaufsstätten immer mehr den herkömmlichen Supermärkten.

- Warenangebot und Vermarktungsstrategien

Im Warenangebot gibt es jedoch signifikante Unterschiede. Findet man in den Bio-Supermärkten ein fast 100 %iges Bio-Angebot aus vielen Marken, erreicht der LEH nur einen Anteil von um 1%, mit ganz wenigen Ausnahmen, die darüber hinausgehen, hier ist *tegut* wohl führend.

Auch dominieren dort insgesamt die Frische und ein eigenes Markenkonzept. Pionier unter den Bio-Supermärkten ist die Firma *Alnatura*, die neben eigenen Bio-Super-Märkten (genannt: Super-Natur-Markt) gleichzeitig ein umfassendes Trockenangebot von mittlerweile fast 600 Artikeln unter dieser

Marke dem LEH in Verbindung mit einem Vertriebskonzept anbietet. Das ist in Deutschland in dieser Form bislang einzigartig. Eine klassische Entwicklung vom herkömmlichen Bioladen zum Bio-Supermarkt hat die *Super-Bio-Markt AG in Münster* von Michael Radau vollzogen, um nur wenige Beispiele zu nennen. Viele Biohersteller-Betriebe haben zwischenzeitlich die Inhaber gewechselt. Auch kann bei den Herstellern ein Konzentrationsprozess beobachtet werden. Insbesondere kreuzen sich hier die Märkte. Z.B. Reformwaren-Hersteller kaufen Biomarken. Sie eröffnen damit eine Umsatzausweitung in beide Richtungen. Ebenso hat der herkömmliche Bio-Großhandel, insbesondere auf der regionalen Ebene Konzentrationen erlebt. Dieses ist allerdings weniger freiwillig geschehen, sondern mehr aus wirtschaftlicher Perspektivlosigkeit.

Die Wettbewerbs-Konflikte, die sich aus den unterschiedlichen Vermarktungswegen nach wie vor ergeben, sind schwer überwindbar. Der Fachhandel braucht einerseits Exklusivmarken, andererseits wünscht er weiterhin individuelle Entscheidungsfreiheit. Der Großhandel steht im Wettbewerb und sucht nach Einzelhandelsbindung. Dieses geschieht über konkurrierende Marketingangebote und zunehmend Handelsmarken. Die reinen Naturkosthersteller, deren Marken exklusiv im Fachhandel zu finden sind, suchen nach Lösungen für die Konflikte, die sich daraus für sie ergeben.

Sie haben evtl. die Möglichkeit ihre vorhandenen Kapazitäten durch die Produktion von Handelsmarken des LEH oder Bio-Großhandels zu füllen. Sie laufen dabei jedoch Gefahr, dass das eigentliche Gesicht des Unternehmens, die eigene Marke, ins Hintertreffen gerät. Man wird zunehmend austauschbar und ist damit einer bedrohlichen Wettbewerbssituation ausgesetzt. Auf der Handelsmarkenebene steht man konventionellen Wettbewerbern gegenüber, für die Bio nur ein Teil ihres Geschäftes ist. Sie können somit ihre Kalkulation nach strategischen oder taktischen Überlegungen ausrichten, wohingegen der reine Bio-Betrieb nicht kompensieren kann. Versucht er jedoch seine Marken auch auf anderen Vertriebswegen anzubieten, sind Sanktionen unvermeidbar und stellen eine wirtschaftliche Bedrohung dar.

3. Herausforderungen und Chancen des Biomarktes

Marketing für Bio-Produkte

- Verbraucherkommunikation erweitern

Diese sehr allgemein beschriebene Situation führt zu großer Verunsicherung und verhindert mittelfristig eine gesunde Weiterentwicklung der Branche. Glaubt man aktuellen Studien setzen die Verbraucher ihre Prioritäten auf bequemen Zugang zu Bioprodukten, Qualität und Produktsicherheit sowie Preiswürdigkeit. Der Handel antwortet jedoch überwiegend und sehr schnell mit dem Preis. Der Fachhandel glaubt damit dem Wettbewerb im eigenen Lager Paroli bieten zu können und sieht sich gleichzeitig im Zugzwang gegenüber der Konkurrenz aus dem LEH. Dort will man natürlich mit Bio-Produkten in erster Linie die Kundenabwanderung verhindern und gleichzeitig auch wieder auskömmliche Margen erzielen. Um die Verbraucher leichter an die Bio-Produkte heranzuführen, werden sie im Verkaufspreis möglichst nah an die konventionellen Preise gebracht. Das führt dann gelegentlich zu abstrusen Formen. Da gibt es Bioprodukte, deren Preise unter vergleichbarer konventioneller Qualitätsware liegen. Verbraucher können aber häufig die Unterschiedlichkeit der Produkte, außer über den Preis, nicht erkennen, weil häufig andere Merkmale am POS nicht oder kaum kommuniziert werden. Insofern vergleichen Kunden stets das billigste Produkt mit dem teuersten.

Möglicherweise war die Naturkost-Bewegung anfangs zu sehr vom „Bio für Alle“ geprägt anstatt neben BIO auch noch andere Qualitätsmerkmale herauszuarbeiten, wie z.B. die nachhaltigen Vorteile einer biologischen Landwirtschaft auch für zukünftige Generationen oder auch Produktqualitätsmerkmale. Das gehört nicht nur in die allgemeine Betrachtung, sondern in die Verkaufsstätten.

- **Vermarktungswege Bio-Fachhandel und LEH einander annähern**

Die Frage, die wir in naher Zukunft beantworten müssen, ist, ob wir uns weiter durch unser Dilemma quälen wollen mit den absehbaren negativen Folgen oder ob wir fähig sind, den Konflikt zu lösen und es schaffen, eine stärkere Annäherung zwischen den Vertriebswegen zu gestalten und die Verbraucherkommunikation über den Preis und Bio hinaus zu erweitern. Dazu sind natürlich beide Seiten gefragt.

Weshalb gibt es nicht zunehmend Bio-Verkaufsstätten in Einkaufszentren, Bio-Shops in Supermärkten, Bio-Ecken in Feinkostabteilungen usw. Die Einkaufszentren/Supermärkte könnten somit ihren Kunden ein kompetentes und attraktives Angebot anbieten, kompetente Bio-Fachleute gestalten das Angebot, sorgen für die Beratung der Kunden usw. Denn viele Bioläden alter Couleur sehen für sich keine günstige wirtschaftliche Perspektive, trotz ihrer Qualifikation. Vielen Supermärkten fehlen die Erfahrung und die Affinität, um das Bioangebot attraktiv zu gestalten. Aus diesen gegenläufigen Defiziten könnte etwas Positives gestaltet werden.

Finden wir nicht irgendeinen Weg, der für die Verbraucher auf Dauer attraktiv ist, werden diese sich zunehmend abwenden. Öffnet sich der Biofachhandel nicht stärker und findet nicht neue Formen, die auch außerhalb der Großstadtzentren funktionieren, wird er sich ins Abseits stellen. Der konventionelle Handel wird sich seine Bio-Produkte beschaffen und neue Marken, Produkte, Anbieter kommen ins Geschäft. Der Wettbewerb findet sowieso statt – nur, es gäbe auch den Weg der Kooperation statt Konfrontation. Gemeinsam könnten auch die Vorteile von Bioprodukten besser kommuniziert werden anstatt sich die Preise um die Ohren zu schlagen.

So etwas geht nicht von heute auf morgen. Es ist auch kein Appell, die herkömmlichen Bio-Geschäfte aufzugeben und sich allein dem LEH zuzuwenden. Wo immer sich genügend Publikum findet und eine vernünftige wirtschaftliche Perspektive gegeben ist, muss man auch nichts ändern. Was aber zurzeit geschieht ist, dass mehr Läden pro Jahr aufgeben als neue gegründet werden.

In fast allen Branchen gibt es neben der Masse auch Fachgeschäfte. Diese können aber nicht langfristig überleben, wenn sie allein in einen Preiskampf einsteigen, sondern über andere Merkmale, deren Vorteile von Verbrauchern auch erkannt werden können.

- **Verbrauchernahe Vermarktung von Bio-Produkten**

Der Biohandel muss noch erwachsener werden. Das alternative Milieu der Gründerzeit existiert bereits seit langer Zeit nicht mehr auf der Karte der Soziologen. Finden wir keine sinnvollen und akzeptablen Lösungen für eine verbrauchernahe Vermarktung von Bioprodukten, durchaus auch in parallelen Vertriebswegen, werden Verbraucher sie für sich finden und für die Schaffung von adäquaten Angeboten sorgen. Das allerdings könnte die Interessen der heutigen Marktbeteiligten erheblich erschüttern. Noch gibt es vielfältige Möglichkeiten der Gestaltung, immer sollten dabei diejenigen, die die Produkte kaufen wollen, im Vordergrund stehen. Der so genannte Fachhandel hat – als Vorreiter - hier eine besonders bedeutende und zugleich interessante Aufgabe zu lösen. Denn die Erwartungen an ihn sind besonders hoch.

4. Ausblick

Wenn wir uns die heutige Marktaufteilung anschauen, stellen wir fest, dass der LEH den Verbraucherbedürfnissen nachgekommen ist und sich fast 40% des Marktes erarbeitet hat (einschließlich Discount und Drogeriemarkt), und das auch noch bei einem bescheidenen Angebot. Diese Verbraucher konnte der Fachhandel nicht für sich gewinnen bzw. diese Umsätze nicht für sich erzielen. Möglicherweise ein nicht ganz zulässiger Vergleich, jedoch ein Schlaglicht, über das es sich nachzudenken lohnt.

Wir müssen nun über folgendes nachdenken:

1. Reicht uns allen zusammen das Potenzial des heutigen Bio-Fachhandels aus? Dann müssen wir auf Dauer auf einen Teil der Verbraucher verzichten, und es bildet sich ein völlig paralleles Bio-Angebot im LEH.
2. Richtet sich der Fachhandel auf einen Preiskampf mit dem LEH ein, um Kundenabwanderungen entgegenzuwirken bzw. dort Kunden abzuschöpfen? Mit welchen wirtschaftlichen Folgen ?
3. Können die Verbraucher auf Dauer die qualitativen Unterschiede zwischen beiden Angebotsformen erkennen und gibt es sie überhaupt?
4. Gibt es langfristig noch die Verbraucher, die nur oder überwiegend im Bioladen einkaufen – oder ist es ihnen gleich, wo sie Bio einkaufen, und richten sie sich nach der Bequemlichkeit aus?
5. Wird das Bio-Angebot in Supermärkten zunehmen und durch diese Verbesserung attraktiver für die Kunden, weil nicht der Preis, aber der bequeme Einkauf den Bioladen schlägt?
6. Kann eine friedliche Koexistenz und positiver Wettbewerb zwischen LEH und Bio-Fachhandel entwickelt werden?

Verbraucher werden sich langfristig nicht für die Dinge interessieren, die uns intern beschäftigen oder unserer wirtschaftlichen Absicherung dienen, ganz gleich welche Argumente wir ins Feld führen. Die Verbraucher werden den Weg wählen, der ihnen am attraktivsten erscheint. Es wird auch nicht ein Weg sein, sondern eher fallweise entschieden.