

LEH: Potenzieller Kunde für Naturkosthersteller?

Autor: Karin Heinze

Der LEH setzt langfristig auf Bio, darüber sind sich mittlerweile Experten, Handelsvertreter und Branchenbeobachter weitgehend einig. Grund: die Prognosen bestätigen den Trend, dass Bio-Produkte auch in den nächsten Jahren beliebt bleiben und immer mehr Käufer finden werden. Problematik im LEH ist das Angebot. Die Sortimente der Handelsketten wie Edeka, Rewe oder Tengelmann überzeugen derzeit nicht. Das soll sich in Kürze ändern. Die Handelskonzerne stecken im Relaunch. Sie wollen an Profil gewinnen, um bald das anbieten zu können, was der bio-affine Kunde im LEH sucht.



Bild: Wolfram Dienel

Klassische Naturkosthersteller könnten Lösungen in Form von interessanten Sortimenten und qualitativ hochwertigen Produkten für den konventionellen Handel vor allem im Trockensortiment bieten.

Alle Bilder und Grafiken: Copyright Ökostrategie-Beratung



Das Berliner Unternehmen **Öko-Strategie-Beratung** ist seit 2003 im Rahmen eines vom Bundesprogramm ökologischer Landbau geförderten Forschungsprojektes dabei, die Möglichkeiten einer Kooperation zwischen Herstellern von Bio-Produkten (incl. Naturkostmarkenherstellern) und dem LEH auszuloten und Wege für die Umsetzung aufzuzeigen. Firmengründer Dr. Wolfram Dienel ist überzeugt, dass die Zeit reif ist, für eine Öffnung der Naturkostmarkenhersteller gegenüber dem LEH, um

den Markt schneller zu erschließen. Zwar gibt es bereits Zweitmarken von Naturkostherstellern für den LEH, (Bsp.: **Allos**, **Andechser**, **Bauck**, **Rapunzel**, **Voelkel**). Viele Hersteller jedoch stehen einem solchen Engagement noch sehr skeptisch gegenüber. Dienel ist der Ansicht, dass durch eine Öffnung dem Fachhandel kein Schaden entsteht, für Hersteller und Handel sich sogar eine Win-Win-Situation ergibt, wenn bestimmte Weichen richtig gestellt werden. Das Zauberwort heißt Category-Management, d.h. Bio-Sortimente, die den Nutzen für das Unternehmens und die Bedürfnisse des Kunden m Blick haben.

Im April und Juni fanden Sortiments- und Kooperations-Workshops mit Naturkostherstellern und Vertretern der LEH statt. Dort diskutierten Unternehmen Chancen, Risiken und Möglichkeiten eines Engagements im LEH. Wir sprachen mit Dr. Wolfram Dienel über seine Ansätze und Lösungsvorschläge.

Sie haben im Juni zwei Workshops mit Naturkostherstellern durchgeführt. Wie groß war das Interesse? Von welchen Ergebnissen können Sie berichten?

Dr. Dienel: Das Interesse vonseiten des LEH war ausgesprochen groß. Derzeit schauen alle auf das strategische Feld Bio-Sortimente im LEH. Das etwas verhaltene Interesse von Seiten der Naturkosthersteller erkläre ich damit, dass im Moment viele alle Hände voll zu tun haben, um die boomende Nachfrage zu bedienen. Freilich herrscht an mancher Stelle auch Skepsis vor, eine Schnittstelle zum konventionellen Handel aufzubauen und die Prioritäten werden anders gesetzt. Insgesamt ist jedoch deutlich, dass bei den rund 20 Teilnehmern gegenseitiges Interesse besteht, die Kanäle zu öffnen. Es handelt sich um einen bilateralen Prozess. Konkretes Ergebnis war die signalisierte Bereitschaft im Beschaffungsmarketing zusammen zu arbeiten, d.h. Kooperation beim Rohstoff sourcing und bei der Sicherung der Qualitäten. Darüber hinaus bestand besonderes Interesse an den Themen Sortimentspolitik (Bio-Category-Management) und Herstellernetzwerke z.B. im Bereich Verkaufsförderung.

Seit zwei Jahren beschäftigen Sie sich mit den Bio-Angeboten des Lebensmitteleinzelhandels. Warum halten Sie eine Öffnung der Naturkosthersteller für den LEH für notwendig?

Wir haben in unseren Untersuchungen als größtes Defizit die mangelnde Zusammenarbeit an der strategischen Schnittstelle Hersteller und Handel festgestellt. Daraus resultierte unsere Zielsetzung, hierfür ein Konzept zu entwickeln, dass diesen Mangel behebt, mehr Kundenorientierung ist von Nöten. Bisher hat der LEH sich vielfach an den Bedürfnissen des Hardcore-Biokunden orientiert (bspw. mit ganzen Getreidekörnern im Bio-Sortiment). Doch der wird bereits im Naturkostfachhandel bestens bedient. Viele Artikel des Bio-Trockensortiments im LEH haben deshalb schlechte Abverkaufszahlen, sie erfüllen nicht die Bedürfnisse des LEH-Kunden. Die klassischen Naturkosthersteller bieten eine Reihe, gerade für diese Käufergruppe (z.B. Bio-Interessierte LOHAS), interessante Produkte an. Die Öffnung der Naturkosthersteller für den LEH halte ich unter drei Aspekten für zeitgemäß: für das Erreichen des Ziel des Biomarkt generell auszudehnen und neue Kundengruppen zu erschließen sowie im Interesse der Naturkosthersteller, ihr Pionier-Know-how auszunutzen und ihre Pionierstellung im Bio-Markt zu sichern. Bleiben die klassischen Naturkosthersteller allein dem Fachhandel treu, dürfte in einigen Jahren das Kundenpotenzial mit 4 - 5 % der Bevölkerung ausgeschöpft sein. Wollen die Naturkosthersteller ihr Know-how und ihre Kompetenz ausnutzen und verteidigen, müssen sie sich dem Massenmarkt zuwenden. Dort lässt sich je nach Sortiment meiner Einschätzung nach eine Marktdurchdringung bis zu 30 % erreichen. Das Gros der Kunden will in seiner Einkaufsstätte vom Bio-Angebot abgeholt werden.

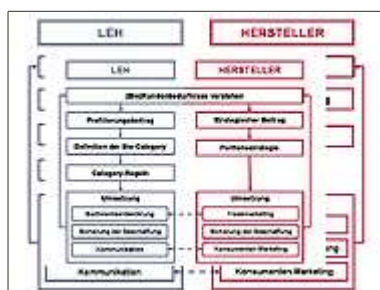


Regelmäßig werden Einzelaktivitäten von Herstellern, Verbänden oder Großhändlern in Richtung LEH

häufig vom Fachhandel abgestraft. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit Naturkosthersteller sowohl den LEH erfolgreich erschließen, als auch ihre Beziehungen zum Fachhandel und den Fachhandel selbst nicht gefährden?

Es gibt Firmen, die eine Einzelstellung mit ihren Produkten haben und die Vermarktung in mehrere Vermarktungskanäle akzeptiert wird, z.B. Andechser oder Bionade. Würden manchen Marken im Massenmarkt auftauchen, gäbe es wahrscheinlich Diskussionen (z.B. Naturata, Rapunzel), doch die Liste der bekannten Fachhandelsmarken ist nicht so lang. Unser Anliegen ist, bestimmte Sortimentslücken im LEH zu schließen. Zweitmarken sind eine Möglichkeit, die bereits von Firmen praktiziert wird. Mit differenzierten Rezepturen und anderer Aufmachung bekommt der Verbraucher die Produkte, die er sucht, dem LEH ist geholfen und der Fachhandel kann gut damit leben, wenn die Preispolitik stimmt. Der LEH will ja mit Bio-Produkten auch Geld verdienen. Das Bio-Sortiment, auch die Bio-Eigenmarke, ist in allen Unternehmen als Wertschöpfungsmarke definiert, das ist kein Thema für Preisdumping. Im LEH-Bio-Trockensortiment sind etliche vergleichbaren Produkte preisgleich, manche sogar teurer. Die Preiskämpfe finden eher bei wenigen Gattungsprodukten wie Nudeln und der weißen Ware sowie im Obst- und Gemüsebereich statt. Der Naturkosthandel müsste sich eigentlich entspannt zurücklehnen, weil der LEH derzeit weit davon entfernt ist, dem Fachhandel das Wasser zu reichen. Stichworte: Sortimentskompetenz, Glaubwürdigkeit, Beratung und auch PreisLeistungsverhältnis. Wir beobachten doch eine Zuwanderung von Konsumenten in den Naturkosthandel, das ist der beste Beweis.

Besteht dennoch die Gefahr, dass der Fachhandel langfristig zwischen den Mitbewerbern des Massenmarktes zerrieben wird?



Im Augenblick besteht kein Grund zur Besorgnis, der Fachhandel entwickelt sich toll. Ich beobachte eine hohe Professionalisierung im Fachhandel, angewandtes Handels-Know-how, und eine starke Fachhandelstradition. Aber der Handel muss natürlich am Ball bleiben, sowohl der Großhandel wie die Geschäfte dürfen sich nicht ausruhen. Die Ladeninhaber müssen sich die Frage stellen, was passiert, wenn der Vollsortimenter in meiner Nähe in ein paar Jahren so biokompetent ist wie Tegut, welchen Zusatznutzen findet der Kunde bei mir. Kundenbindung über ausgewählte Preispolitik, Sortimentskompetenz, Qualitätssicherung und Erhaltung der Glaubwürdigkeit sind hier Themen.

Das gleiche gilt auch für den LEH, der sich gegenüber Discount und Drogeriemarkt profilieren muss. LEH und Bio-Supermärkte sind sich von den Strukturen (breite Sortimente, Bedientheken, Personal, höhere Kosten) näher als LEH und Discount. Bio-Plus ist das hier das Schlagwort, es geht darum eine Nutzenkoppelung zu erzeugen, denn irgendwie Bio macht heute jeder. Die Bio-Sortimente werden im Bio-Category-Management dahingehend durchleuchtet, die beste Nutzenkoppelung zu erzielen.

Auf welchen Grundlagen baut ihre Strategie auf? Stichwort Bio-Category, Hersteller-Netzwerke.

Bio ist im LEH Mittel zum Zweck: Bio ist hier ein Nutzenverstärker und ein Indikator für die Glaubwürdigkeit. Es geht darum, die Balance zwischen den Bedürfnissen (z.B. gesunde Ernährung) der breiten Konsumentenschaft (nicht Intensivnutzer) und den Zielen des Handelsunternehmens (Profilierung) zu erreichen. Im Bio-Category-Management (strategisches Sortimentsmanagement aus Kundensicht) analysieren wir die Situation stufenweise: Nach der Definition der Kundenbedürfnisse, der Marktsituation und den Ansprüchen des Unternehmens, wird die Strategie abgeleitet. Gemeinsam werden von Marketing, Vertrieb und Einkauf die Regeln für die Bio-Sortimentsentwicklung festgelegt. Die Resultate sind sehr unterschiedlich. Beispielsweise werden bei der Edeka, deren Strukturen dezentraler sind als die ihrer Mitbewerber, Bio-Herstellermarken neben der Bio-Handelsmarke eine gute Chance haben. Ebenso haben Herstellermarken auch bei Tegut und bei den Großflächenbetrieben wie Real und Famila eine gute Perspektive. Wie Bio-Category-Management als Instrument für Hersteller und Handel nutzbar ist, beschreiben wir detailliert in unserem Handbuch, das im September in der Edition Lebensmittelzeitung (Deutsche Fachverlag) erscheint. Auf den Interessen in Düsseldorf bieten wir kostenfreie Einsteiger-Workshops zum Thema Bio-Category-Management an.



Das Thema Herstellernetzwerke bleibt aktuell. Wir haben mit der Initiative „Bio in Markenqualität“ Know-how gesammelt und sind offen, weitere Firmen dahingehend zu beraten und bei Interesse in die Arbeit einzubinden. Alle Informationen dazu finden Hersteller auf unserer Internetseite www.oeko-strategie.de.

