

## 1 Der klassische Naturkostfachhandel vor neuen Herausforderungen

„Wir werden pro Jahr drei bis fünf neue Standorte aufmachen“ kündigt Rewe-Chef Egner nach erfolgreich abgeschlossener Testphase zur Geschäftserweiterung der Bio-Supermarkt-Filialen „Vierlinden“ in der Zeitschrift CAPITAL an (O. V. 2006a). Damit wird dem traditionell mittelständisch geprägten Naturkostfachhandel weitere Konkurrenz gegenüberstehen: Zum einen die Fachhandelssparte des Handelskonzerns Rewe und zum anderen der konventionelle Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und die Discounter, die im Jahr 2005 eine Umsatzsteigerung von 56 % mit Bio-Produkten realisieren konnten (RIPPIN 2006a). Ein wesentlicher Vorteil der großen Handelsunternehmen im Vergleich zum mittelständischen Naturkostfachhandel ist aufgrund langjähriger Rationalisierungsmaßnahmen die bessere Kostenstruktur. Sie bietet dem konventionellen Handel die Möglichkeit, neu gelistete Bio-Produkte sofort gewinnbringend zu nutzen und, der steigenden Nachfrage entsprechend, preisgünstig anzubieten (SCHMEISSER et al. 2005: 97).

Vor dem Hintergrund der aktuellen Wettbewerbssituation muss der klassische Naturkostfachhandel andere Strategien verfolgen, als sich auf einen aussichtslosen Preiskampf mit den Großunternehmen des LEH einzulassen.<sup>1</sup> Anhand ihrer Bedeutung für die Kundenzufriedenheit analysiert dieses Buch, welchen Profilierungsbeitrag die einzelnen Instrumentalbereiche des Handelsmarketings jeweils leisten können, um Fachgeschäfte in den Augen der Kunden unverwechselbar zu machen. Es werden für die unterschiedlichen Betriebsformen des Naturkostfachhandels Ziele und Möglichkeiten dargestellt, die den Marketingeinsatz optimieren und somit den Naturkostfachhandel wettbewerbsfähiger machen. Die Analyse stützt sich dabei auf empirische Daten, die im Rahmen eines Forschungs- und Beratungsprojektes des Lehrstuhls „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“ der Universität Göttingen erhoben wurden.

Zu Beginn der Arbeit werden die Struktur und die Wettbewerbssituation im deutschen Biomarkt aufgezeigt. Kapitel drei gibt Hinweise zu den Anforderungen der Erfolgsfaktorenforschung und zur Bedeutung der Kundenzufriedenheit im Handel. Daran schließt sich eine kurze Erläuterung des Untersuchungsdesigns an. Es wurden 1.873 Kundenmeinungen und die

---

<sup>1</sup> Die Handelsspanne im LEH liegt zwischen 15 (Discounter) und 25 %, der Naturkostfachhandel benötigt Handelsspannen von mehr als 50 % (SPILLER 2004).

Betriebsdaten von 21 Naturkostläden erhoben. In Kapitel fünf wird das in der Arbeit verwendete Erklärungsmodell erläutert und berechnet. In einem weiteren Schritt wird mittels einer Pfadanalyse ergründet, welche unterschiedlichen Faktoren die Kundenzufriedenheit und die Kundenbegeisterung beeinflussen. Diese Berechnungen werden für die verschiedenen Betriebsformen des Naturkostfachhandels vorgenommen, um die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf die verschiedenen Geschäftstypen herauszuarbeiten. Im Mittelpunkt des sechsten Kapitels steht die Interpretation der Ergebnisse aus der Erfolgsfaktorenforschung anhand des Betriebsformenvergleichs und von Fallbeispielen. Abschließend folgen eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse sowie ein kurzer Ausblick auf zukünftige Forschungsgebiete.

## 2 Überblick über die Biobranche in Deutschland

Die folgenden Ausführungen zeigen die Entwicklung des Biomarktes aus der Nische zu einem eigenständigen Wirtschaftszweig, die aktuellen Strukturen des Biohandels<sup>2</sup> und die herrschende Wettbewerbssituation. Daraus wird deutlich, dass der klassische Naturkostladen vor erheblichen Herausforderungen steht.

### 2.1 Die zentralen Entwicklungen im deutschen Biohandel

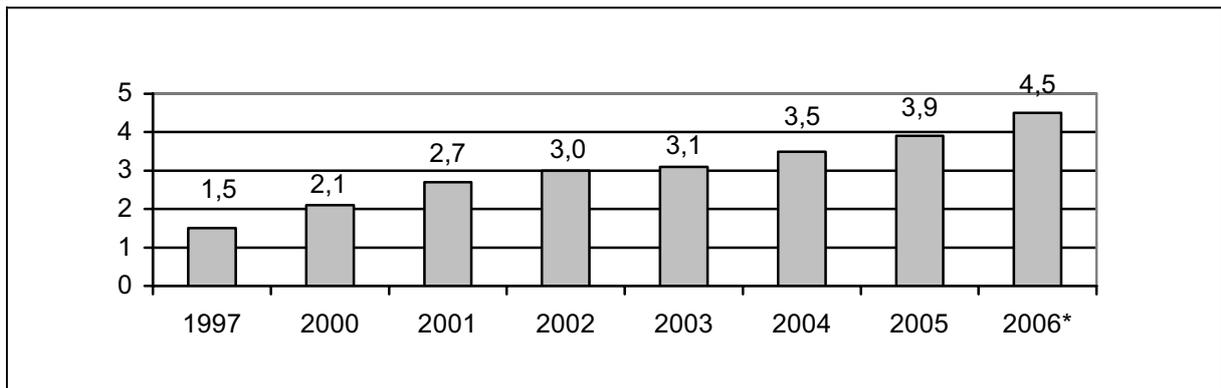
Die Entwicklung des Biomarktes fußt in Deutschland auf der einsetzenden Diskussion um eine gesunde und möglichst natürliche Ernährungsweise Anfang des 20. Jahrhunderts. Im Zuge dieser Bewegung bildeten sich in Deutschland landwirtschaftliche Betriebe, die ökologisch wirtschafteten. Zur selben Zeit wurden auch die ersten Reformhäuser gegründet. Während zu Beginn des ökologischen Landbaus die Vermarktung von ökologischen Lebensmitteln noch vornehmlich im Direktverkauf und über Reformhäuser geschah, gründeten sich in den 1970er Jahren die ersten Naturkostläden, die sich schnell zu einem wichtigen Distributionskanal entwickelten (SPAHN 2002: 8). Mit der Umweltbewegung der 1980er Jahre erlebten die Bioläden einen Wachstumsschub. In dieser Phase kam auch erstmals Konkurrenz durch den konventionellen LEH hinzu: Die Firma Tengelman übernahm die Rolle des Vorreiters mit ihrer Eigenmarke Naturkind (CORRELL et al. 2006: 72).

Die nachstehende Abbildung 1 zeigt die Umsatzentwicklung des Biomarkts in Deutschland von 1997 bis 2005. Der Umsatz in Deutschland lag im Jahr 2005 bei knapp 3,9 Mrd. € (HAMM 2006). Für 2006 zeigen erste Berechnungen ein weiteres zweistelliges Umsatzwachstum für den Biomarkt auf rund 4,5 Mrd. € (RIPPIN 2006b).

---

<sup>2</sup> Der Handel von Bio-Produkten wird in dieser Arbeit unter Einschluss des konventionellen LEHs als Biohandel bezeichnet. Der Handel mit Bio-Produkten ohne den konventionellen LEH versteht sich als Naturkostfachhandel.

**Abbildung 1: Der Öko-Lebensmittelumsatz in Deutschland (in Mrd. €)**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HAMM 2006, \* = Prognose

Die Entwicklung des Biomarktes ist hauptsächlich durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre kommt es zu verstärkten Markteintritten von konventionellen Einzelhändlern in die Bio-Vermarktung. In der Folge lassen sich Nachfragesteigerungen verzeichnen. Zu den Einzelhandelsgruppen mit eigenen Handelsmarken zählen u. a.: Rewe mit „Füllhorn“, Edeka mit „Bio-Wertkost“ und Metro mit „Grünes Land“ (CORRELL et al. 2006: 72).
- Durch die BSE-Krise erlebt der Biomarkt im Jahr 2001 einen Boom. Der Absatz wächst im Jahr 2001 im Vergleich zum Jahr 2000 von 2,1 Mrd. € auf 2,7 Mrd. €, was einem relativen Zuwachs von 30 % entspricht. Damit ist der Anteil der Bio-Lebensmittel am gesamten Lebensmittelumsatz auf 2,1 % gestiegen (SCHAER 2001: 4).
- Der Nitrofen-Skandal hat im Jahr 2002 zunächst zu deutlichen Umsatzverlusten geführt. Nach dessen Aufklärung erholt sich die Nachfrage jedoch wieder und im Jahr 2002 wird ein Umsatzplus von 10 % erreicht. Der Umsatzzuwachs wird vor allem auf die größere Distributionsdichte von Öko-Produkten zurückgeführt (SCHAER 2001: 4 f.).
- Wegen der Kaufzurückhaltung in Folge der rezessiven Weltwirtschaftstendenz verzeichnet der Öko-Markt im Jahr 2003 nur leichte Zuwächse von ca. 2 % (BRZUKALLA 2003: 20).
- Im Jahr 2004 steigt die Nachfrage nach Bio-Produkten wieder deutlich an. Sowohl im LEH als auch im Naturkostfachhandel liegen die Zuwachsraten zwischen 5 % und 10 %.
- Der ab 2005 verstärkte Eintritt der Discounter in die Vermarktung von Bio-Lebensmitteln, das staatliche Bio-Siegel, die begleitenden Werbekampagnen und die sich daraus ergebende öffentliche Diskussion über Bio haben einen positiven Einfluss auf

die gesamte Branche. Diese Impulse von Seiten der Anbieter beeinflussen das Image von Bio-Produkten beim Endverbraucher nachhaltig und führen somit zu einem kontinuierlichen Marktwachstum. Prognosen gehen auch für die Folgejahre von einer Fortdauer dieses Trends aus.

In jüngerer Zeit zeichnen sich im Biomarkt trotz der positiven Marktentwicklung eine Reihe latenter Konflikte ab. In erster Linie ist dabei auf die Spannung zwischen dem großbetrieblichen – konventionellen – LEH und den mittelständischen Strukturen des spezialisierten Bio-Fachhandels zu verweisen. Zum einen weitet der LEH sein Bio-Angebot kontinuierlich aus, zum anderen hat mit dem Markteintritt von Discountern (z. B. Plus, Aldi und Lidl) ein stärkerer Preiswettbewerb eingesetzt (SPILLER 2004: 245). Der Einstieg der Discounter wird als Bedrohung für den LEH gesehen, allerdings nicht so sehr für den Naturkostfachhandel, da sich dieser durch die größere Sortimentstiefe nicht so einfach ersetzen lässt (GUTTING 2006: 16). Doch auch innerhalb des Bio-Fachhandels wächst der Konkurrenzdruck, und es zeichnen sich Strukturbrüche und wirtschaftliche Interessensgegensätze ab. Durch die Neueröffnung großflächiger Bio-Supermärkte werden nicht selten angestammte Fachhändler verdrängt (GERLACH et al. 2005; AMBROS 2005; VÖLKNER 2005: 4). Bio-Supermärkte zählen zu den am schnellsten wachsenden Absatzkanälen für Bio-Ware und erwirtschafteten im Jahr 2004 rund ein Fünftel des Gesamtumsatzes im Naturkostfachhandel (KREUZER/OFFENEY 2005).

Angesichts der heutigen Bedeutung des Bio-Segmentes für den konventionellen LEH kann der Biomarkt nicht mehr isoliert vom gesamten Lebensmittelhandel betrachtet werden. Aktuell ist die Situation im LEH durch einen fortwährenden Wettbewerb zwischen den führenden Unternehmensgruppen und den einzelnen Betriebsformen geprägt. Ein Indikator für die zunehmende Konzentration in der Branche ist der Marktanteil der Top 5 Unternehmen im LEH, der sich von 1980 bis 2003 kontinuierlich von 26,3 % auf 66,3 % erhöht hat. Als Hauptursachen für den Verdrängungswettbewerb werden niedrige Handelsmargen sowie die erheblichen economies of scale gesehen (SCHMEISSER et al. 2005: 97). Der Absatz der Discounter liegt in Deutschland bei etwa 40 % (WEBER 2006: 23). Dies hat zur Folge, dass das Preisniveau in vielen Warengruppen sinkt. Ein Indiz für die Wettbewerbsintensität ist der Rückzug des weltweit größten Einzelhändlers Wal-Mart aus Deutschland, dessen SB-Warenhäuser in dem von Überkapazitäten und schwachen Renditen geprägten deutschen Markt zu hohe Verluste hinnehmen mussten (ebenda: 23).

Insgesamt ist der Lebensmittelhandel durch einen starken Verdrängungswettbewerb geprägt, der sich auch im Segment der Bio-Lebensmittel niederschlägt.

## 2.2 Absatzwege

In Deutschland erfolgt der Verkauf von Bio-Produkten über unterschiedliche Distributionswege. HAMM (2006) unterscheidet zwischen sechs verschiedenen Absatzkanälen (s. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Absatzwege, Bio-Lebensmittelumsätze und Umsatzanteile in Deutschland**

Jahr	Gesamtumsatz	Naturkostfachgeschäfte	LEH <sup>1</sup>	Erzeuger <sup>2</sup>	Reformhäuser	Handwerk <sup>3</sup>	Sonstige <sup>4</sup>
1997	1,48 Mrd. €	31 %	28 %	19 %	10 %	5 %	7 %
2000	2,05 Mrd. €	28 %	33 %	17 %	10 %	7 %	5 %
2001	2,70 Mrd. €	27 %	35 %	17 %	9 %	7 %	4 %
2002	3,01 Mrd. €	26 %	35 %	17 %	9 %	7 %	6 %
2003	3,10 Mrd. €	26 %	35 %	17 %	8 %	7 %	7 %
2004	3,50 Mrd. €	26 %	37 %	16 %	8 %	7 %	6 %
2005	3,90 Mrd. €	25 %	41 %	14 %	6 %	6 %	8 %

<sup>1</sup> Lebensmitteleinzelhandel einschl. Discounter, Feinkostgeschäfte und Lieferdienste  
<sup>2</sup> Landwirte einschl. Wochenmärkte und Lieferdienste  
<sup>3</sup> Bäckereien, Fleischereien  
<sup>4</sup> Drogeriemärkte, Postversand und Verarbeitungsunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HAMM 2006

Die Naturkostfachgeschäfte haben im Jahr 2000 ihre Führungsposition an den LEH abgegeben. Für das Jahr 2002 wird für Naturkostfachgeschäfte ein Umsatz von 26 % des Marktvolumens angenommen (HAMM 2006). In den Jahren 2002 bis 2004 stagniert der Umsatzanteil bei 26 %. In 2005 ist er auf 25 % des gesamten Bio-Umsatzes gesunken und beträgt somit knapp eine Mrd. € (HAMM 2006). Andere Quellen schätzen den Umsatz des Naturkostfachhandels für das Jahr 2005 auf ca. 1,35 Mrd. € (EXPERTENAUSSAGE<sup>3</sup> 2006). Trotz der unsicheren Datenlage ist davon auszugehen, dass durch den Markteintritt der Discounter der Fachhandel an Marktanteilen verloren hat. Der Umsatz mit Basisprodukten (Eier, Milch, Butter, Kartoffeln, einige Obst- und Gemüsesorten), die auch in Discountgeschäften gelistet sind, stagniert im Fachhandel. Die Umsatzzuwächse erfolgen hauptsächlich durch Produkte, die (noch) nicht beim Discounter zu erhalten sind (HAMM 2006: 3).

<sup>3</sup> EXPERTENAUSSAGE (2006), die genaue Datenquelle ist vertraulich. Der Unternehmensberater Klaus Braun kommt auf Basis neuer Berechnungen aus Panel- und Großhandelsdaten auf einen Fachhandelsumsatz von ca. 1,5 Mrd. € für 2006, was einem Anteil von rund 33 % am Gesamt-Bio-Umsatz von 4,5 Mrd. € entsprechen würde (Fiedler 2007).

Der LEH hat zurzeit den größten Marktanteil am gesamten Bio-Umsatz, dieser ist in nur zwei Jahren von 35 % (2003) auf 41 % (2005) gestiegen (HAMM 2006). Das durchschnittliche Sortiment an Bio-Produkten pro Outlet umfasst je nach Filialunternehmen (Edeka, Rewe, Metro, Tengelmann, Karstadt) zwischen 200 und 800 Artikeln. Eine herausragende Stellung nimmt das Handelsunternehmen Tegut ein, das etwa 1.800 Bio-Artikel im Sortiment listet und damit einen Umsatzanteil von mehr als 10 % am Gesamtumsatz erwirtschaftet (BAHRDT et al. 2003: 12; SPILLER/GERLACH 2006). Durch die derzeit aktive Vermarktung von Bio im LEH ist von einer weiteren Steigerung des Marktanteils auszugehen. Die Daten der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) ergeben ein Umsatzwachstum von 52 % für Bio-Produkte in Discountern im Jahr 2005 (HÜBSCH, 2006: 23). Das auf wenige Produkte beschränkte Bio-Sortiment der Discounter hat im Naturkostfachhandel und im LEH einen Umsatzrückgang der betreffenden Sortimentsbereiche zur Folge. Die Discounter haben allerdings ein Glaubwürdigkeitsproblem, da nur 23 % der Verbraucher den Discountern in Bezug auf Bio-Lebensmittel vertrauen. Es ist der schlechteste Wert aller untersuchten Betriebsformen (THIELICKE 2006: 83). Für 2007 kündigen fast alle Handelsunternehmen neue Marketingkonzepte für ihr Bio-Sortiment an. Edeka will z. B. das Biosortiment von 200 auf 400 Artikel ausbauen und 28 Artikel des Trockensortiments zu Bio-Discount-Preisen anbieten (SCHOLL 2006: 6).

Der drittstärkste Absatzweg sind landwirtschaftliche Erzeuger, die einen Anteil von insgesamt 14 % des Gesamtumsatzes erwirtschaften. Sie verkaufen ihre Bio-Ware über Direktvermarktung ab Hof, Wochenmärkte, Lieferdienste sowie Straßenstände. Hofläden sind strukturell sehr heterogen. Sie weisen unterschiedlich große Verkaufsflächen auf und führen variable Sortimente. Die Sortimentsbildung durch Zukauf von Waren spielt eine steigende Rolle, so dass einige professionelle Hofvermarkter inzwischen eher Handelsfunktionen einnehmen und Bio-Läden ähneln. Trotz Professionalisierung und Sortimentsausweitung hat sich der Marktanteil der Erzeuger in den letzten acht Jahren stetig verringert.

Die Reformhäuser verzeichnen in den letzten Jahren ebenfalls sinkende Marktanteile beim Verkauf von Bio-Produkten. Ihr Problem liegt in der uneinheitlichen Positionierung und den Schwierigkeiten bei der Ansprache jüngerer Zielgruppen. Im Lebensmittelhandwerk wird der Bio-Absatz von den spezialisierten Bio-Bäckereien und einer relativ kleinen Zahl von Naturkostfleischern getragen. Während die Fleischerfachgeschäfte in der Breite weiterhin zurückhaltend agieren, gewinnt die Bio-Vermarktung bei Bäckereien in jüngster Zeit auch außerhalb der Naturkost-Spezialitäten an Bedeutung. Zur Kategorie „Sonstige“ gehören die

stark wachsenden Drogeriemärkte, die 2004 ein Umsatzplus von 25 % gegenüber 2003 realisieren konnten. Ihren Hauptumsatz erwirtschaften Drogeriemärkte mit Babynahrung und Trockenprodukten.

In der weiteren Arbeit stehen der Naturkostfachhandel im Mittelpunkt der Untersuchung und damit die Frage, welche Möglichkeiten Fachgeschäfte durch eine stärkere Kundenorientierung im intensivierten Wettbewerb haben.

### **2.3 Betriebsformen des Naturkostfachhandels**

Der Naturkostfachhandel wird traditionell mit kleinen Bio-Läden verbunden. In den letzten Jahren haben sich diese z. T. beachtlich weiterentwickelt und professionalisiert. Neue, größere und stärker selbstbedienungsorientierte Geschäfte (Bio-Supermärkte) sind hinzugekommen. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, den Naturkostfachhandel weiter zu differenzieren. Die Abgrenzung von einzelnen Betriebsformen<sup>4</sup> des Naturkostfachhandels<sup>5</sup> erfolgt in der vorliegenden Arbeit anhand der Verkaufsflächengröße. Die Einteilung orientiert sich an BRAUN (2006a: 10), der bei der Auswertung seines Umsatzbarometers den Naturkostfachhandel in unterschiedliche Betriebstypen einteilt. Er unterscheidet zwischen Bio-Hofläden, Naturkostläden (klein), Naturkostfachgeschäften und Bio-Supermärkten.<sup>6</sup> Auf die Betriebsform Bio-Hofladen wird in dieser Arbeit aufgrund der anderen betriebswirtschaftlichen Ausgangslage (vgl. hierzu MELLIN et al.: 2006) nicht näher eingegangen. Hieraus ergibt sich folgende Unterteilung:

---

<sup>4</sup> „Als Betriebsform (synonym: Betriebstyp) bezeichnet man eine Gruppe von Handelsbetrieben [...] mit gleichen oder ähnlichen Merkmalsausprägungen; innerhalb einer Betriebsform ähneln sich die einzelnen Betriebe relativ stark, zwischen den Betriebsformen liegen in einem oder mehreren Merkmalen deutliche Unterschiede vor.“ (AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION 2006: 15).

<sup>5</sup> Als Naturkostfachhandel werden alle Betriebe bezeichnet, die ausschließlich ökologische Lebensmittel nach den Regeln der EU-Bio-Verordnung und ggf. ein Zusatzsortiment umweltfreundlicher Non-Food-Artikel führen.

<sup>6</sup> In der Studie „Bio-Supermärkte in Deutschland – Chancen und Entwicklungen 2003“ (BAHRDT et al. 2003) wird diese Einteilung ebenfalls verwendet und spezifiziert.