

„Vertrauensvorsprung nutzen“

Dr. Wolfram Diemel (ÖkoStrategieBeratung) über die Perspektiven des Bio-Marktes und die Herausforderungen der Hersteller.

Bochum (ru).

BIOwelt: Herr Dr. Diemel, die Branche diskutiert derzeit über Umsatzrückgänge und die Frage, wer welche Umsatzbedeutung am Markt hat. LEH und Discounter haben durch enorme Distributionsausweitungen binnen weniger Jahre nach den Zahlen von Hamm/Rippin inzwischen mehr als 50% Anteil am Bio-Markt erobert. Wie wird die Entwicklung weitergehen?

Dr. Wolfram Diemel: Der konventionelle Lebensmittelhandel wird weiter Anteile gewinnen. Man darf aber nicht vergessen: Der Bio-Fachhandel war in den vergangenen Jahren auch sehr erfolgreich. Er hat mit etwa 3.000 Geschäften aber einfach nicht so ein breites Publikum an Bio-Gelegenheitskäufern erreichen können wie der LEH mit seinen rund 50.000 Outlets. Was die Umsatzentwicklung angeht: Es gibt immer noch Bedenkenträger in den konventionellen Unternehmen, die nach Jahren des Bio-Wachstums jetzt sagen, sie hätten es immer gewusst. Der Motor

hinter dem Bio-Wachstum wird von schwankenden Konjunktoren aber kaum beeinträchtigt. Bio ist für viele Kunden ein „Golden

Standard“ für die Qualitätsaussagen und Qualitätssicherung. Bio ist ein Nutzenverstärker und gleichzeitig ein Indikator für Glaubwürdigkeit. Dass hohe Wachstumsraten künftig weniger bei Möhren oder Bananen zu verzeichnen sind als bei Trockenprodukten, die bei einer viel niedrigeren Ausgangsbasis liegen, ist klar.

Die Zahl der kaufkräftigen „Intensivverwender“, die sich für gesunde, genussvolle Ernährungslösungen interessieren und etwa ein Viertel ihres Bedarfs durch Bio decken, wird sich in den kommenden Jahren noch deutlich erhöhen. Genau um diese Zielgruppe wird der Wettbewerb zwischen konventionellen Vollsortimenter und Bio-Fachhandel geführt. Auch bei den Bio-Interessierten, die weniger als 5% ihres Bedarfs mit Bio-Produkten häufig beim Discounter decken, aber etwa die Hälfte der Konsumenten ausmachen, wächst die Bio-Kaufhäufigkeit. Die Bio-Milch bei Plus oder Aldi funktioniert als Einstiegsprodukt in die Bio-Konsum-Biographie.

BIOwelt: Einige Bio-Markenhersteller ziehen sich in letzter Zeit bewusst aus dem LEH zurück und konzentrieren sich auf den Bio-Fachhandel, andere wie Rapunzel vermelden gerade in konventionellen Vertriebskanälen enorme

Wachstumsraten. Ist die Zeit der Experimente mit konventionellen Vertriebsformen nach Ihrer Beobachtung jetzt vorbei?

Dr. Wolfram Diemel: Grundsätzlich stehen die Verarbeiter vor der Frage, welche Wachstumsstrategie sie verfolgen. Sehen sie genug internes Wachstum im Bio-Fachhandel? Dann sollten Sie sich auf Premium- und Mehrwertstrategien spezialisieren, die auf den 3 „G“s Gesundheit, Genuss, Gerechtigkeit basieren

müssen – und noch durch besondere Sicherheit und vielleicht Regionalität weiter verstärkt werden können. Viele größere Naturkost-Hersteller haben sich dafür entschieden, den LEH zu beliefern, ob mit Private Label oder mit der Zweitmarke. Dadurch steigern sie ihre Umsatzmengen gewaltig und können kostengünstiger anbieten – übrigens auch im Fachhandel. Zur Zeit haben sie allerdings für ihre Eigenmarken ein Distributionsproblem, wenn sie nicht vom Zentrallager eingelistet werden, und das nimmt eine Menge Rentabilität weg.

BIOwelt: Die Vertriebswege sind dennoch in Bewegung geraten. Sonnentor geht mit seinen Bio-Shops ins Franchising, Naturkosmetik-Hersteller öffnen sich Parfümerien und Kaufhäusern, in Mannheim eröffnete vor kurzem das erste Bio-Center, in Berlin kann man rund um die Uhr Bio kaufen. Was bedeutet das für die bisherigen klassischen Vertriebskanäle LEH und Bio-Fachhandel?

Dr. Wolfram Diemel: Für den Bio-Fachhandel ist klar, dass er sich künftig in dem Maße noch stärker differenzieren muss, in dem die Expansion über Fläche und Angebot geringer ausfällt. Irgendwann ist die Idee, ein Mini-Vollsortiment zu führen, gerade in kleineren Läden nicht mehr tragfähig. Differenzierung tut not und ist z.B. möglich über individuellere Angebote und Dienstleistungen, Bistros, Food to Go und dergleichen. Es ist wichtig, den Mut zur Lücke zu haben und dem Kunden ein profiliertes Konzept zu bieten, etwa mit Feinkost oder



Dr. Wolfram Diemel ist Gründer und Mitgeschäftsführer der Berliner ÖkoStrategieBeratung.

Foto: CMA Fotoservice

Frische, aber eben auch mit Beratungskompetenz. An Standorten mit einem hohen Anteil von jungen Familien mit Kindern etwa kann die eigene Kompetenz in Ernährungsfragen von der Schwangerschaft bis in die Kleinkindphase zur Differenzierung dienen.

BIOwelt: Unternehmen wie Edeka, Rewe und jetzt auch Real integrieren ihre Bio-Marken in die einheitliche Store Brand als Dachmarke. Welche Vorteile ergeben sich daraus strategisch (Sortiment, Marketing, etc.)?

Dr. Wolfram Diemel: In solchen Konzepten soll Bio auf das einzahlen, was das Unternehmen mit seiner Store Brand kommunizieren will. Edeka, Rewe oder

Real müssen sich genauso wie der Fachhandel die Frage stellen, was der Kunde sucht, wenn er dort einkauft. Sie müssen in der Lage sein, die Megatrends im Lebensmittelmarkt wie Gesundheit, Genuss, Klima- und Umweltschutz in ihren Sortimenten pointiert und unverwechselbar darstellen zu können. Zur Zeit sieht es vor allem bei Edeka und Real so aus, als ob sie trotz Relaunch zum Storebrand-Bio wieder austauschbare Sortimente ohne erkennbaren Mehrwert für den Kunden bieten.

BIOwelt: Was können die anderen dem Discounter entgegensetzen?

Dr. Wolfram Diemel: VIELORTS sind die Discounter

„Es ist wichtig, den Mut zur Lücke zu haben und ein profiliertes Konzept zu bieten.“

zu Nahversorgern geworden. Im Bio-Sortiment bieten sie vielfach ähnliche Sortimente wie die Vollsortimenter. Bei den generischen Bio-Massenartikeln wie Milch, Eier, O&G dominiert der Discount den Bio-Markt. Die konventionellen Vollsortimenter und auch der Bio-Fachhandel müssen sich fragen, was der Discounter nicht kann, und diese Chancen zur Profilierung nutzen. Die Bedientheke ist ein gutes Mittel dafür, das sich übrigens auch sehr gut mit Bio kombinieren lässt. Ein starker Anteil frischer SB-Ware heißt immer, sich in die Vergleichbarkeit mit dem Discounter zu begeben. Der schafft Wertschöpfung über den Preiseinstieg. Die gute Nachricht für den Bio-Fachhandel ist, dass er immer noch die innovativste Kraft der Marktdifferenzierung ist. Das zeigt der Erfolg der Konzepte des Fachhandels beim Bio-Handelswettbewerb der CMA.

BIOwelt: Wo sehen Sie Schwächen im Bio-Fachhandel?

Dr. Wolfram Diemel: Das Sorgenkind Nr. 1 ist das Trockensortiment. Es nimmt viel Platz ein und schrumpft. Eine wichtige Ursache: es gibt zu viele Dubletten. Hier sind alle Akteure aufgefordert, mit der Sortimentsverwilderung aufzuhören. Schauen Sie sich Sortimente wie Nudeln oder Olivenöl an: Da gibt es viele Produkte, die nicht Premium sind, die höchstens Mittelklasse darstellen und sich zig mal überschneiden. Wenn der Fachhersteller weiter wachsen will, muss er den Einzelhändlern dabei helfen, differenzierte Sortimente anzubieten.

BIOwelt: Die Konzentration im Naturkost-Fachhandel nimmt allmählich zu, die

Zahl der neuen Bio-Supermärkte pro Jahr beträgt etwa 70-80. Was hat das für Auswirkungen auf die Sortimente im Fachhandel? Kommt es zu einer größeren Vereinheitlichung?

Dr. Wolfram Diemel: Im Augenblick sehen wir ja eine Scheinviefalt am Markt. Künftig muss viel stärker herausgearbeitet werden, welchen Unterschied der Fachhandel zu seinen Mitbewerbern herausstellen will. Viele Kunden gehen zum Drogeriemarkt oder zum Discounter und kaufen ihr Bio-Standardprodukte da ein. Das „Gattungsmüll“ im Fachhandel hält in der Preis-Leistungswahrnehmung der Kunden nicht mit Alnatura bei dm oder anderen Bio-Handelsmarken des LEH mit.

Der Großhandel ist gefragt, seinen Einzelhändlern individuell angepasste Sortimentsempfehlungen für bestimmte Standorte und Betriebstypen zu machen, also bei der Qualitätsdifferenzierung und damit Profilierung zu helfen. Auf der Kostenseite sollte er sein Sortiment bereinigen, um die Lagerlogistik zu optimieren, die Kommissionierung zu vereinfachen und bessere Mengenkonditionen zu erzielen. Die Hersteller müssen sich fragen lassen, ob sie die starke Differenzierung ihrer Sortimente so aufrecht erhalten sollten. Die Unterscheidbarkeit und noch wichtiger die Qualität steigen nicht mit der Zahl der Produkte.

BIOwelt: Nachhaltigkeit entwickelt sich zu einem wichtigen Trend in der Handelslandschaft. Sehen Sie in Deutschland in den kommenden Jahren eine wachsende Konkurrenz zwischen verschiedenen Produktversprechen, unter denen Bio nur eines ist (wie

es in Großbritannien schon heute der Fall ist)?

Dr. Wolfram Diemel: Die Bio-Szene muss sich darum kümmern, den Vertrauensvorsprung, den sie hat, zu nutzen. Dieser Vorsprung besteht obwohl es konkurrierende Konzepte in Bereichen wie Artgerechtigkeit, Fair Trade, Regionalität oder Klimaschutz gibt. Bio-Produkte lösen aber im Vergleich zu Regionalität und Fair Trade bei weitem die stärkste Kaufkraft aus. Wer jetzt mit konventionellen, naturnah positionierten Produkten auf den Zug aufspringen will, um vielleicht Kosten bei den Rohwaren zu sparen, wird damit dauerhaft keinen Erfolg haben. Aufgrund der Flut „grüner“ Konkurrenz-Angebote bieten wir am 22. Oktober im Auftrag der CMA ein Bio-Trendseminar zum Thema „Megatrend Nachhaltigkeit – Green Marketing oder Green Washing?“ an. Denn den Kompetenzvorsprung der Bio-Branche im Green Marketing gilt es zu nutzen und auszubauen.

BIOwelt: Die Rohwarenversorgung war das große Thema des vergangenen Jahres. Wird es den Herstellern gelingen, die gestiegene Kostenbelastung auch im Naturkostmarkt weiterzugeben, wenn dieser zunehmend preissensitiv auftritt?

Dr. Wolfram Diemel: Es hat sich etwas verändert. Das Jahrzehnt des Bio-Rohwarenüberschusses, das von der Agrar-Politik

der 90er Jahre induziert wurde, ist vorbei. Künftig wird es einen Angebotsengpass geben. Der variiert in Abhängigkeit von der Ernte. Ist sie gut wie in diesem Jahr, entspannt sich der Markt. Auf lange Sicht ist jedoch das Angebot deutlich schwächer gewachsen als die Nachfrage. Den Verarbeitern ist in dieser Situation dazu zu raten, sich ihre Rohstoffe auch langfristig mit einem Zeithorizont von bis zu 10 Jahren zu beschaffen. Bei speziellen Rohstoffen kann man sich bevorraten und

„Alle Akteure sind aufgefordert, mit der Sortimentsverwilderung aufzuhören.“

ist dann nicht so anfällig für Preisschwankungen, aber bei Mengen-Rohstoffen muss man strategische Beschaffungsalianzen aufbauen! Dazu müssen die Hersteller sich klar werden, mit welcher Wertschöpfungsstrategie sie ihre Produkte positionieren: Machen sie eine Mengenstrategie mit dem Standard, z.B. eine schlichte Vollmilchschokolade, oder orientieren sie sich in Richtung Genuss. In einem Fall geht es um viel Menge, im anderen um besonders ausgewählte Rohstoffe. Sourcing muss auf strategischen Marktzielen der Geschäftsführung basieren, sonst agieren die Einkäufer ziellos. Sie bleiben dann kurzfristig, operativ orientiert, was angesichts der strukturellen Bio-Rohstoffknappheit die Stabilität und Rentabilität der Bio-Vorhaben eines Herstellers gefährdet.

BIOwelt: Wie wird der Bio-

Markt im Jahr 2013 aussehen?

Dr. Wolfram Diemel: Der Markt ist geprägt durch die Megatrends Gesundheit und Nachhaltigkeit. Gegenspieler sind die Rohstoffverfügbarkeit und der –preis sowie das Skandalpotenzial, das aufgrund der strukturellen Engpasslage und weltweiten Beschaffung gewachsen ist. Bei den klassischen Markenartikeln ist eine Abkehr von den Dubletten zu erwarten, hier werden sich Innovationen mit Bio on top durchsetzen. Die Bio-Vermarktung im LEH wird in die dritte Generation kommen und stärker auf Mehrwert gerade in Abgrenzung vom Discounter setzen (Vorbilder sehen wir in England und in der Schweiz). Doch auch der Discount beschränkt sich – siehe Plus – bei weitem nicht auf Bio-Gattungsprodukte. Er nimmt sehr schnell auf, was woanders erfolgreich ist. Für die Bio-Supermärkte und damit für die gesamten Naturkostfachhandel tritt nach der Expansionsphase jetzt die Differenzierungsphase ein. Dazu wird der Fachhandel echte Premium-Sortimente seiner Hersteller brauchen und er wird auf Servicekonzepte im Bistro- und Food to go Bereich setzen. (Zur Premium-Frage bei Bio bieten wir ebenfalls ein Bio-Trendseminar „Bio ist kein Premium, aber muss Premium Bio sein?“ am 4. November an.).

BIOwelt: Herr Dr. Diemel, herzlichen Dank für das Gespräch!

Das komplette Interview lesen Sie ab sofort auf www.biowelt-online.de!

DR. WOLFRAM DIEMEL

Dr. Wolfram Diemel ist zusammen mit Jörg Reuter Inhaber und Geschäftsführer der ÖkoStrategieBeratung. Seine Spezialgebiete sind Organisationsfragen bei der Erschließung des Ökomarkts und Fragen des Ökomarketing. Aktuelle Seminare in Zusammenarbeit mit der CMA: 22.10.2008 Megatrend Nachhaltigkeit – Green Washing oder Green Marketing?, 4.11.2008 Bio-Trendseminar „Bio ist kein Premium, aber muss Premium Bio sein?“. Beide Termine in Berlin. Info unter www.oekostrategie.de.