Die Zeit ist reif für mehr Kundenorientierung

Bio-Sortimente im klassischen Lebensmittelhandel sind optimierbar – Ein Strategiemodell zeigt die Herangehensweise

Berlin, 9. Februar. Die Stimmung zum Thema Bio im Handel ist gut, zweistellige Wachstumsraten sorgen dafür, dass Bio-Sortimente wieder im Focus stehen. So wird aller Orten fieberhaft an ihrer Überarbeitung gearbeitet. Erfolg wird haben, davon ist die Öko-Strategie-Beratung Kunz & Dr. Dienel überzeugt, wer die Änderungsprozesse nutzt, um konsequent kundenorientierte Bio-Sortimente aufzubauen.

Was wir heute an Bio-Sortimenten im LEH vorfinden, hat außerhalb des Frischebereichs oft lediglich den Charme und die Anmutung von Reformhaussortimenten. Das ist nicht mehr zeitgemäß. Bio hat sich längst zum Lifestyle-Thema entwickelt und auf dieser Ebene müssen die Kunden angesprochen werden. Gerade die Vollsortimenter geraten hier gleich von mehreren Seiten unter Druck.

Zum einen sind da die Discounter, die mit ihren schmalen, meist auf Frische akzentuierten Bio-Sortimenten neue Preis-Benchmarks setzen. Zum anderen bauen die Drogeriemärkte massiv ihre Bio-Food-Sortimente aus. Beispielsweise dm und Rossmann verfügen dabei über eine hohe Glaubwürdigkeit, weil sie insgesamt mit ihrem Wellnessangebot schon sehr weit sind. Nicht zuletzt setzen die boomenden Bio-Supermärkte in großen Städten die klassischen Vollsortimenter unter Druck.

Wie also lässt sich systematisch ein kundenorientiertes Bio-Sortiment aufbauen? Wir schlagen folgende Herangehensweise vor:

☐ (Bio)Kundenbedürfnisse verstehen,
☐ Beitrag von Bio zur Unternehmensstrategie bestimmen,
☐ Bio-Sortiment definieren,
☐ Bio-Sortimentsleitstrategien entwickeln,
☐ Bio-Sortiments-Screening.

Grundlage aller Entscheidungen zum Bio-Sortiment muss das Verständnis der Kundenerwartungen sein. Mehr als die Hälfte der Konsumenten sind gegenüber Bio aufgeschlossen. Es handelt sich dabei um die einkommensstärkere Hälfte der Bevölkerung. Derzeit etwa 5 Prozent gehören gar zur Gruppe der so genannten Intensivverwender, Verbraucher, die nach unserer Definition ihren Lebensmittelbedarf zu mindestens 25 Prozent über Bio decken. Tendenz steigend.

Die Tatsache, dass auch die meisten Bio-Intensivverwender ihren Bedarf nicht zu 100 Prozent über Bio decken, zeigt, dass Bio Mittel zum Zweck ist und kein Dogma. Bio ist in der Lage, bestimmte Produktnutzen zu verstärken – z.B. bei den Produkteigenschaften „gesund", „Gourmet" oder „Sicherheit". Das Bio-Sortiment ist entweder selbst ein Profilierungselement oder zahlt auf ein übergeordnetes Profilierungselement des Handelsunternehmens ein. Ähnlich wie auf Produkt- ist auch auf Unternehmensebene Bio in der Lage, bestimmte Positionierungen zu verstärken – z.B. in Richtung Gesundheit/Wellness und Premium oder in Sachen Regionalkompetenz oder Familienfreundlichkeit. Wichtig ist deshalb zu klären, warum Kunden die Einkaufsstätten des Händlers aufsuchen und warum nicht. Wie kann Bio hier kundenbindend wirken, bzw. Neukunden generieren.

Profilierungselement Bio: Tegut erreicht über Frische-Produkte hohe Einkaufsstättenbindung.

Berücksichtigt man, dass Bio-Produkte sich in nahezu allen klassischen Warengruppen befinden und dass sich kaum ein Käufer zu 100 Prozent über Bio versorgt, wird deutlich, dass Bio keine eigene Category sein sollte, sondern quer über anderen Categorys liegen. Diese Cross-Category Bio dennoch im Zusammenhang zu sehen, ist wichtig, um eine Bio-Kompetenz auf- bzw. auszubauen.

Fotos: Mario Vedder

Die Definition des Bio-Sortiments ergibt sich aus den Kundenbedürfnissen und dem Beitrag von Bio zur Unternehmensstrategie. Vom Grundsatz wird entweder ein Bio-Vollsortiment oder ein fokussiertes Bio-Teilsortiment angestrebt. 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 Rolle des Bio-Sortiments bzw. des jeweiligen Teilsortiments richtet sich nach dem Potenzial, auf die jeweilige übergeordnete Unternehmensstrategie einzuzahlen. Dabei kann unterschiedlichen Sortiments-Bausteinen durchaus jeweils eine unterschiedliche Rolle beigemessen werden.

In großen Teilen des deutschen LEH werden Bio-Handelsmarken geführt. Bei der Betrachtung einer idealen Sortiments-Architektur stellt sich die Frage, ob die gewählte Strategie alleine durch eine Bio-Handelsmarke abgedeckt werden kann, oder ob Bio-Markenartikel oder Naturkostmarken notwendig sind. Beispielhaft könnte die Handelsmarke ein scharfes Profil haben und sich auf umsatzstarke Basisartikel beschränken. Interessant sind hier vor allem O&G und Brot&Backwaren, beides bezüglich Bio sehr starke Warengruppen, in denen Hersteller- bzw. Produzentenmarken kaum eine Rolle spielen und so über die Bio-Handelsmarke echte Einkaufsstätten-Bindung aufgebaut werden kann. Nicht ganz einfach in der Führung, aber von sehr hohem Profilierungswert ist Bio-Fleisch.

In einem zweiten Beispiel für eine Bio-Sortimentsarchitektur wird das gesamte Bio-Sortiment durch zwei Bio-Handelsmarken abgedeckt. Die eine umfasst das Basissortiment und müsste recht preisaggressiv positioniert sein. Die Zweite könnte eine Gourmet-Profilierung beinhalten und sich entsprechend hochpreisig positionieren.

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 der Wettbewerbsfähigkeit des Bio-Sortiments.

Die möglichen Bio-Strategien leiten sich aus den bereits aufgeführten Zusatznutzen ab, die durch Bio verstärkt werden. Alle sinnvollen Kombinationen stehen hier baukastenartig zur Verfügung und sollten so zusammengesetzt werden, dass sie auf die übergeordnete Unternehmensstrategie einzahlen. Nur so schafft man Orientierung für die Kunden. Die alleinige Verknüpfung des Bio-Sortiments über die Eigenschaft „Bio" liegt zwar nahe, reicht jedoch bei weitem nicht aus, um eine aus Kundensicht verstehbare Category zu bilden. Erst an dieser Stelle, wenn alle analytischen und strategischen Schritte geklärt und im Unternehmen verankert sind, kommen die guten alten Handelsmarketing-Tools Sortiment, Preis, Platzierung und Promotion zum Tragen. In jedem Fall ist in einem ersten Schritt das vorhandene Bio-Sortiment auf Grundlage der festgelegten Strategie-Elemente zu screenen: passt zur Strategie oder passt nicht. Fällt ein Produkt durch das Strategieraster, gibt es verschiedene Möglichkeiten, mit diesem Artikel umzugehen: auslisten, Preisfokussierung (bei Basisprodukten) oder einen Nutzen-Upgrade.

Jörg Kunz/Wolfram Dienel

Die Autoren sind Gründer und Inhaber der gleichnamigen Öko-Strategie-Beratung in Berlin.

Strategie-Beispiel

„Bio-Spaghetti" mit der Produktbeschreibung „100 Prozent Hartweizen, 250 g, Standardlänge, PE-Verpackung" fallen durch das beispielhaft angenommene Strategieraster. Denn: Sie sind weder ausgesprochen „gesund", noch haben sie ein „Gourmet"-Image. Da es sich jedoch um einen Basis-Artikel handelt, wird man ihn nicht auslisten wollen. Bleibt also die Möglichkeit, ihn eher preisgünstig anzubieten (maximal auf Preisniveau der konventionellen A-Marke) oder einen/mehrere Nutzen-Upgrade/s vorzunehmen – z.B.:

- **Beimischung von 10 Prozent Vollkornspaghetti,**
- **Schöne Optik, gesündere Anmutung,**
- **Pappschachtel statt Folie,**
- **lange, handgeschöpfte Spaghetti statt Standardmaß,**
- **1 kg oder 750 g Familien- statt Standardpackung,**
- **regionaler Bio-Anbieter statt Bio-Handelsmarke.**