

**DLG-Wintertagung 2002
Berlin**

**Ökologisch produzieren
- das Erfolgskonzept mit Zukunft?**

9. Januar 2002

**Anforderungen des Lebensmitteleinzelhandels
an Bio-Produzenten**

Ludger Breloh
Unternehmensberater für den Lebensmitteleinzelhandel, Hilden

Der Bio-Produzent ist oft nur Rohwaren-Vorlieferant für die Ernährungsindustrie. Somit steht ein Landwirt sowohl zwar am Anfang einer produktionstechnischen Kette innerhalb des Lebenszyklus eines Nahrungsmittels, auf der anderen Seite steht er aber auch am Ende einer Kommunikationskette, die durch eine Einkaufsentscheidung bzw. einer kommunikativen Rückkoppelung von Seiten des Endverbrauchers über den Lebensmitteleinzelhandel (LEH), die Ernährungsindustrie sowie dem Erfassungshandel bis hin zum Landwirt reicht.

Gegenwärtig etablieren sich immer stärker die Öko-Sortimente in den Regalen des LEH. Diese Sortimentsveränderungen sind auch zu sehen als eine Reaktion des LEH sowie der Nahrungsmittelindustrie auf sich verändernde Konsumentenpräferenzen als Konsequenz von Unsicherheit, nicht ausreichender Transparenz und Skandalen in immer wieder wechselnden Teilbereichen des Nahrungsmittelsektors.

Der Markt für Ökoprodukte in Deutschland wächst stetig, nicht nur weil sich auf Seiten der Konsumenten ein sich veränderndes Einkaufsverhalten abzeichnet und sich die politischen sowie gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verändern. Um aus einem Nischensortiment - so stellen sich die Ökosortimente im LEH gegenwärtig noch dar - eine Erfolgsgeschichte zu machen, sind entsprechende unternehmerische Entscheidungen in der Landwirtschaft, in der Ernährungsindustrie wie vor allem auch im LEH zwingend erforderlich.

Voraussetzung ist jedoch, dass sich eine partielle Nutzenverbesserung für alle beteiligten Gruppen vom Landwirt über die Ernährungsindustrie, dem LEH bis hin zum Konsumenten unter der Prämisse einer Nachhaltigkeit einstellen muss.

Über zehnjährige Vertriebsversuche und die Erfahrungen

Bereits vor über zehn Jahren sind im bundesdeutschen LEH erste Vertriebsversuche mit ökologisch erzeugten Lebensmitteln begonnen wurden. Eine seinerzeit noch nicht ausreichende rechtsverbindliche Definition der damaligen "BIO-Produkte" sorgte für eine unklare und teilweise diffuse Positionierung dieser neuen Warengruppe, gepaart mit falschen Sortiments- und Artikelentscheidungen.

Auch aus Mangel an Alternativen - da diese von der Ernährungsindustrie beziehungsweise vom Erfassungshandel auch nur unzureichend angeboten wurden - entwickelten sich im Laufe der Zeit in fast allen national, aber auch in einigen kleineren regional operierenden Handelsunternehmen die "Öko-Eigenmarken". Stellvertretend und nur unvollständig sollen hier die folgenden Labels genannt werden:

- Füllhorn (REWE Köln),
- Bio Wertkost (EDEKA Hamburg)

- Grünes Land (METRO Düsseldorf)

Die aktuellen Trends und Einkaufs-Präferenzen nach Produktgruppen

Sowohl die Marktforschung als auch die vielfältigen Vertriebserfahrungen mit Öko-Produkten im LEH zeichnen heute ein differenzierteres Bild, als man sich dieses noch zu Beginn der 90er Jahre vorstellte. Zusammenfassend münden die vielfältigen Marktforschungen und Vertriebserfahrungen in folgende Thesen:

1. Neben einer kleinen Gruppe von Intensivverwendern konsumieren mittlerweile bereits etwa 70 % der Haushalte gelegentlich (das heißt mindestens 1 bis 2 mal pro Woche) Ökoprodukte.
2. Die wichtigsten Motive für den gelegentlichen Kauf von Öko-Produkten sind der Glaube an die "Erhaltung der Gesundheit durch eine bewusstere Ernährung" bzw. der Wunsch, durch den Kauf der Öko-Produkte einen "persönlichen Beitrag zu leisten für Umwelt-, Natur- und Tierschutz".
3. Die Gründe für die gänzliche Ablehnung von Öko-Produkten bei etwa 25 % der Bevölkerung oder für nur eine so geringe Konsumquote bei der großen Gruppe der Gelegenheitskäufer sind (nach der Gewichtung):
 - a. Zweifel an der Echtheit des ökologischen Anbaus,
 - b. zu teuer bzw. keine Bereitschaft, den Mehrpreis zu zahlen, und
 - c. mangelnde Distribution.
 - d. Beim Einkauf von Öko-Produkten im LEH gibt es eindeutige Präferenzen, je nach Produktgruppe.
 - e. Die wichtigsten Vertriebswege für Öko-Produkte in Deutschland sind derzeit mit nur unwesentlichen Umsatzdifferenzierungen
 - der Naturkostfachhandel,
 - der Lebensmitteleinzelhandel und
 - die landwirtschaftliche Selbstvermarktung einschließlich der Wochenmärkte.

Die Ziele der Politik mit einer maßgeblichen Stärkung des sind zukünftig nur durch eine Erhöhung der Sortimentsbreite und -tiefe von Öko-Produkten speziell im LEH zu erreichen. Voraussetzung hierfür ist, dass die Vorlieferanten sich auf die Anforderungen und Kompatibilitätskriterien des LEH bzw. des jeweiligen Handelspartners einstellen.

Anforderungen und Kriterien für LEH-Lieferanten am Beispiel Frischeprodukte

Es sind insbesondere die Frischeprodukte des täglichen Bedarfs, die eine besonders hohe Präferenz bei den Kunden genießen. Hierbei kauft er gelegentlich - wenn auch mit wachsender Tendenz - ökologische Qualitäten.

Am Beispiel von ökologisch erzeugtem Obst, Gemüse und Kartoffeln soll im Folgenden aufgezeigt werden, welche Anforderungen und Kompatibilitätskriterien von den Lieferanten des LEH erfüllt werden müssen. Da die Warengruppe Obst, Gemüse und Kartoffeln in der Regel keinen komplexen Veredlungs- und Verarbeitungsschritten für die Frischvermarktung unterzogen werden muss, lässt diese Sortimentsgruppe am ehesten eine enge und unmittelbare Koordination und Kooperation zwischen dem landwirtschaftlichen Erzeuger und dem LEH als Handelspartner zu. Dennoch ist es nur einer sehr begrenzten Zahl von landwirtschaftlichen Unternehmern möglich, ihr Angebotsleistung so zu profilieren, dass sie sich langfristig als unmittelbare Lieferanten gegenüber dem LEH behaupten.

Rohware

Eine sich ständig verdichtende Handelslandschaft schafft immer größer werdende Vertriebsachsen. Parallel dazu werden vermehrt die rein regional operierenden Vertriebsstrukturen in ein national arbeitendes Vertriebsachsenennetz integriert. Das hat zur Konsequenz, dass im Falle einer Listung in der Regel ein einzelner Landwirt keine ausreichende Warenversorgung über einen längeren Vermarktungszeitraum bewerkstelligen kann. Konsequenz: Bündelung von homogenen Warenpartien durch Erzeugergemeinschaften oder privaten Erfassungshandel.

Qualitätssicherung

Bei der Vermarktung von Ökoprodukten setzt der LEH vorwiegend auf die Strategie, diese hochpreisigen Nahrungsmittel unter seinen Öko-Eigenmarken zu vertreiben. Dieses Vorgehen definiert den LEH als den juristischen In-Verkehr-Bringer von Ökoprodukten, und somit trägt der LEH zunächst primär Verantwortung für die Einhaltung der ökologischen Produktions- und Verarbeitungskriterien. Konsequenz: Die Verantwortung kann vom LEH nur dann getragen werden, wenn dieser die Kriterien genau im Sinne von "Qualitätsanforderungsprofilen" auch mit seinen entsprechenden Lieferanten gemeinsam definiert. Sie betreffen sowohl die über das Übliche sowie über das Mindestmaß hinausgehende handelsklassenrelevante Kriterien wie auch die ökologische Qualitätskriterien. Ständige Auditierungen durch den LEH oder durch beauftragte Institute bei den Eigenmarkenlieferanten sind das Ergebnis eines nachhaltigen Qualitätsmanagements. Auch das System der Warenwirtschaft muss von Seiten

eines Eigenmarkenlieferanten so aufgebaut sein, dass über entsprechende Codierungen eine Rückverfolgbarkeit der Rohwarenherkünfte von der Ladentheke bis zum Acker gewährleistet ist.

Logistik

Speziell die Listungen von Eigenmarkensortimenten werden in der Regel zentral und in Folge dessen national verbindlich für alle Märkte einer Vertriebschiene vereinbart. Konsequenz: Die insgesamt beträchtlichen Volumina von ökologisch erzeugten Frischprodukten werden im Sinne einer an die warenwirtschaftlichen Anforderungen des LEH angepassten Logistik in viele Teilpartien zerlegt, um diese tagtäglich an die diversen Frischeläger in ganz Deutschland zu liefern. Diese logistischen Herausforderungen sind in der Regel von nur wenigen Frisch-Lieferanten bzw. Logistik-Dienstleistern zu bewerkstelligen. Aus diesem Grunde ist es für den sich etablierenden Öko-Produzenten unumgänglich, dass dieser in einem warenwirtschaftlichen Verbund mit bereits existierenden und funktionierenden konventionellen Frischlieferanten des jeweiligen Handelspartners arbeitet.

Branding, Packeaging

Ökologisch erzeugtes Obst, Gemüse und Kartoffeln, die unter den Öko-Eigenmarken des Handels vertrieben werden, müssen im Sinne der Unterscheidbarkeit und zum Schutz vor Verwechslung mit konventionellen Produkten in haushaltsüblichen Verpackungseinheiten vorverpackt werden. Des Weiteren stellen diese Verpackungen mit ihrem Herausstellung/Branding ein wichtiges Werbe- und Informationsmedium dar. Konsequenz: Nicht nur das vermarktungsabhängige Aufbereiten von Obst, Gemüse und Kartoffeln stellt eine große Herausforderung an den jeweiligen Lieferanten dar, auch die enormen Kosten von modernen Verpackungstechnologien machen es dem einzelnen Öko-Erzeuger fast unmöglich, den vielfältigen Anforderungen des LEH diesbezüglich Rechnung zu tragen. Auch hier ist ein Verbund oder eine Kooperation mit einem auf konventionelle Sortimente ausgerichteten Lieferanten oder Pack- und Logistikbetrieb oftmals die einzige erfolgversprechende Lösung. Dieser sollte in seiner Organisationsform deckungsgleich mit den Anforderungen des LEH-Partners sein, der nun beabsichtigt, Öko-Sortimente zu listen. Am Besten ist es, wenn dieser Pack- bzw. Logistikpartner bereits durch eine erfolgreiche und langjährige Listung mit konventionellen Sortimenten beim jeweiligen LEH-Betrieb seine Leistungsfähigkeit und Flexibilität bereits bewiesen hat. Wichtig im Sinne der ökologischen Qualitätssicherung ist, dass bei einer oftmals notwendig werdenden Vernetzung von konventionellen und ökologischen Warenströmen diese in der innerbetrieblichen Ablauforganisation räumlich oder zeitlich klar getrennt sein müssen.

Handels-Management

Gegenwärtig findet in vielen Managementstrukturen des LEH eine Modifizierung auf der operativen Hierarchie-Ebene von einer vorherrschenden funktionalen Organisationsstruktur zu einer mehr kundenorientierten statt. Waren es in der Vergangenheit oftmals entkoppelte Einkaufs- und Vertriebsstrukturen, die das operative Waren- und Sortimentsgeschäft organisierten, so findet gegenwärtig das "Category-Management" mit einer engen Verzahnung von Einkauf und Vertrieb innerhalb der Waren- und Sortimentskoordination eine immer wichtigere Bedeutung. In diesem Zusammenhang werden auch steigende Anforderungen an die Lieferanten gestellt, da diese in einer auf "Category-Management" ausgerichteten Handelswelt nicht nur die ausschließliche Funktion des Warenversorgers gewährleisten, sondern durch Datenaustausch im Sinne eines ECR (efficient consumer response) dazu beitragen, dass ein gemeinsames Mikromarketing innerhalb einer Warengruppe sichergestellt werden kann. Hierdurch lässt sich zum einen die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erhöhen und zum anderen auf einen Standort optimierte Sortimente auch für die Handelspartner effizienter als die einheitliche Listung innerhalb einer national operierenden Vertriebs-schiene. Konsequenzen: Die sich stärker auf "Category Management" und ECR ausrichtende Handelswelt hat auch für den Öko-Lieferanten unmittelbare Auswirkungen. Sie lassen sich am Beispiel der Öko-Kartoffelvermarktung verdeutlichen. Wenn in der Vergangenheit ein Handelsunternehmen Öko-Kartoffeln listen wollte, wurde mit einem potentiellen Lieferanten die Gebindegröße, die Kocheigenschaft, die Handelsklasse und möglicherweise noch die Sorte definiert. An dieser einmal getroffenen Entscheidung hielten beide gemeinsam fest, bis sämtliche - diesen Anforderungen entsprechende - Kartoffeln des Lieferanten vermarktet waren. Dann pausierte man bis zum nächsten Saisonstart.

Zukünftig verlangt der LEH weitreichendere Dienstleistungen von seinen Öko-Kartoffellieferanten. Weil die Eigenmarkenstrategie vorherrscht, muss dieser ein ganzjähriger Spezialist sein, der alle Fragen und Herausforderungen, die sich mit der Sortimentsoptimierung von Öko-Kartoffeln im LEH ergeben, beantwortet und annimmt. Eigenmarkenlieferanten werden vom LEH sehr gewissenhaft ausgesucht und nicht gerne ausgetauscht, da das Qualitätssicherungskonzept speziell für Ökoprodukte nicht nur auf den vielfältigen Verträgen und Auditierungen fußt, sondern Vertrauen und Kontinuität eine weitere wichtige Stütze der gemeinsamen QS-Arbeit sind. Des weiteren benötigt das Category Management einen Systempartner, der nicht nur seinen Auftrag in der Tatsache begründet sieht, seinem Handelspartner eben nur diese eine Kartoffelsorte und -gebindegröße innerhalb einer befristeten Angebotssaison anzubieten. Vielmehr müssen - je nach regional unterschiedlichen Geschmackspräfe-

renzen - auch entsprechend unterschiedliche Kocheigenschaften und Kartoffelsorten angeboten werden. Gebindedifferenzierungen, die unterschiedlichen Haushaltsgrößen Rechnung tragen, gehören ebenso ins Portfolio wie die Fähigkeit, auf regionaltypische Gewohnheiten der Bevorratung mit preisgünstigen Großgebinden zu reagieren. Erst recht erscheint es als elementar wichtig, auch Öko-Speisefrühschoten aus südlichen Ländern mit in die Angebotsvielfalt einfließen zu lassen. Nur mit all diesen Instrumenten und Angeboten aus einer Hand lässt sich ein gemeinsames Mikromarketing in Kooperation mit dem Category Management für national operierende Handelsstrukturen bewerkstelligen.

Folgerungen und Empfehlungen

Wenn ein Öko-Landwirt beabsichtigt, seine Erzeugnisse unmittelbar über den LEH vermarkten zu wollen, ist es für ihn fast unerlässlich, in Kooperationen und Verbundgemeinschaften zu arbeiten. Dies hat das Beispiel Vermarktung von ökologisch erzeugtem Obst, Gemüse und Kartoffeln deutlich gezeigt. Die vorliegenden Erfahrungen bei der Vermarktung von Öko-Produkten empfehlen:

1. Nationale sowie internationale Anbaukooperationen von Öko-Landwirten, die nach einheitlichen, fest definierten und transparenten sowie nachprüfbaren Anbaukriterien arbeiten, sind unerlässlich, um einer kontinuierlichen und dennoch differenzierten Warennachfrage des LEH Rechnung zu tragen.
2. Handling, Packaging und Logistik der vielfältigen und täglich wiederkehrenden Warenströme sind nur in Kooperation und im Verbund mit bereits für den konventionellen Markt arbeitenden Dienstleistungsstrukturen zu garantieren.
3. Zwischen den Lieferanten und dem Category Management des LEH müssen strategische Allianzen gebildet werden, die gemeinsam Strategien und Konzepte umsetzen, damit ein auf den Standort optimiertes Mikromarketing für Ökoprodukte erfolgreich realisiert wird.