

Georg-August-Universität Göttingen
Institut für Agrarökonomie
Prof. Dr. Achim Spiller

Institut für Agrarökonomie – Prof. Dr. Achim Spiller
Platz der Göttinger Sieben 5 – D – 37073 Göttingen – Germany



**Gefährdete Tierrassen und Pflanzensorten:
Vermarktung außerhalb regionaler Marktnischen**

Beitrag für die Tagung „Agrobiodiversität entwickeln“

Autoren:

Prof. Dr. Achim Spiller
M. Sc. agr. Torsten Staack

Gefährdete Tierrassen und Pflanzensorten: Vermarktung außerhalb regionaler Marktnischen

Gliederung:

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	3
1 Biodiversität: Der Stellenwert der Marktkräfte	4
2 Schutz genetischer Ressourcen aus Marketingsicht - Problemfacetten	4
3 Die Käuferseite: Zielgruppen für Produkte aus Biodiversitätsprogrammen ...	7
4 Absatzwege im Überblick	12
5 Vertiefende Fallstudien zu den Potenzialen der Vertriebswege	17
5.1 Großfilialisten am Beispiel Coop Schweiz	17
5.2 Regionale Filialisten	18
5.3 Selbständige Kaufleute in den Kooperationsgruppen	20
5.4 Versandhändler	23
5.5 Hochwertige Gastronomie	24
5.6 Spezialitätengroßhändler	26
5.7 Großverbraucher	29
6 Empfehlungen	30
6.1 Schließung der Vertriebslücke durch Handelsvertreter	30
6.2 Ausbau langfristiger horizontaler und vertikaler Kooperationen	33
7 Fazit: Potenziale einer Mehrkanalstrategie im Absatz	34
Literatur	37

Die folgende Studie ist das Ergebnis einer ersten Sondierungsexpertise im Auftrag des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung Berlin (IÖW) im Rahmen des Forschungsprojektes **Agrobiodiversität entwickeln: Handlungsstrategien und Impulse für eine nachhaltige Tier- und Pflanzenzucht**. Sie beruht auf einer Auswertung des Schrifttums und telefonischen Experteninterviews.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ernährungstypen in Deutschland 2003	8
Abb. 2: Absatzwege für Produkte aus Biodiversitätsprogrammen	12
Abb. 3: Struktur des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland	15
Abb. 4: Strategische Gruppen in der Gastronomie	24

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Auflistung der führenden regionalen Filialisten im deutschen LEH	19
Tab. 2: Rangliste der größten deutschen Lebensmittel-Großhändler	27

1 Biodiversität: Der Stellenwert der Marktkräfte

Der Schutz genetischer Ressourcen in der Land- und Forstwirtschaft ist erst in jüngster Zeit zu einem Thema wissenschaftlicher Forschungsbemühungen geworden. In der gesellschaftlichen Öffentlichkeit und in der Wirtschaft beruhen Bemühungen um den Erhalt gefährdeter Tierrassen und Pflanzensorten bisher im Wesentlichen auf dem ehrenamtlichen Engagement Einzelner und auf staatlicher Förderung. Im Jahr 2003 hat das Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft erstmals einen wissenschaftlichen Beirat zum Schutz genetischer Ressourcen eingerichtet, der Unterstützung für eine koordiniertere politische Förderung des Themas bieten soll. Im Zuge des Ausbaus der zweiten Säule der Europäischen Agrarpolitik mit Mitteln der Modulation werden hier zukünftig verstärkt Finanzmittel bereitgestellt.

Die Erhaltung der Biodiversität wird allerdings dauerhaft nicht allein durch ehrenamtliches Engagement und staatliche Subventionen sicherzustellen sein, sondern sollte auch die Marktkräfte einbeziehen: Use it or loose it oder „Erhalten durch Aufessen“ (Feldmann 2002). Zurzeit erfolgt der Absatz von Erzeugnissen von gefährdeten Tierarten bzw. Pflanzensorten im Wesentlichen über kleinere Nischen in der Direktvermarktung oder konventionelle Kanäle – ohne die notwendigen Mehrpreise. Ziel dieser Expertise ist die Analyse von Möglichkeiten und Barrieren, solche Produkte im Rahmen konventioneller, im Wesentlichen großbetrieblicher Distributionswege als Spezialität zu entsprechend höheren Preisen zu vermarkten. Nicht im Vordergrund stehen deshalb die Vermarktungsstrukturen des Bio-Segments, die sicherlich aufgrund der vergleichbaren Marketingherausforderungen geeignet sind. Kernpunkt der folgenden Ausführungen sind die traditionellen Absatzwege für Lebensmittel.

2 Schutz genetischer Ressourcen aus Marketingsicht - Problemfacetten

Die Erhaltung von Biodiversität (BD) bzw. der Schutz genetischer Ressourcen kann sich auf sehr unterschiedliche Fragestellungen beziehen. Entsprechende Einteilungen könnten anknüpfen an:

- das Schutzobjekt: Tierarten oder Pflanzensorten,

- das Zielgebiet: Regionale oder überregionale Vermarktung,
- die intendierte Marketingstrategie: Differenzierungs- oder Nischenmarketing,
- die Zielgruppe der Marketingbemühungen: Business-to-Business oder Business-to-Consumer oder
- das primäre Instrument des Marketings: Markenpolitik oder Label, potenzielle Absatzkanäle, Kommunikationsbotschaften und Preisspielräume.

Im Vordergrund der folgenden Ausführungen stehen der Übergang vom Nischen- zum Differenzierungsmarketing und die daraus abgeleiteten Anforderungen hinsichtlich der beiden letztgenannten Fragestellungen. Aus Sicht der Marketingwissenschaft stellt sich die Vermarktung von Biodiversitätsprodukten zurzeit als Spezialfall des Nischenmarketings dar. Traditionelle Rassen oder Sorten sind in der Regel deshalb gefährdet, weil sie aufgrund ökonomischer Restriktionen unter Kostengesichtspunkten im Massenmarkt nicht ohne weiteres konkurrenzfähig sind. Ein Nischenmarketing setzt dann auf die gezielte Ansprache kleiner Zielgruppen mit hoher Kaufkraft (Becker 1998), wobei im Allgemeinen spezielle Absatzkanäle (z. B. die Direktvermarktung) herangezogen werden. Differenzierte Marketingstrategien richten sich dagegen auf breitere Käufersegmente und entsprechend auf Absatzwege, die eine hohe Distributionsquote erlauben.

Da es sich bei BD-Erzeugnissen um landwirtschaftliche Rohstoffe handelt, die in den meisten Fällen verarbeitet werden müssen, dürfen sich die Marketingbemühungen dabei nicht nur auf den Endverbraucher richten. Es gilt zunächst, die gewerblichen Abnehmer anzusprechen. Die Ernährungsindustrie, der Lebensmitteleinzelhandel und Großverbrauchereinrichtungen stellen zentrale Gatekeeper auf dem Weg zum Verbraucher dar. Ihre Listungsentscheidung prägt die Konsummöglichkeiten der Verbraucher.

Zur Ansprache gewerblicher Abnehmer und Endverbraucher kommt der Markierung der Produkte eine überragende Bedeutung zu. Hier gibt es zwei zentrale Optionen: Kooperative Label oder einzelbetriebliche Marken.

Kooperative Label für BD-Produkte werden i. d. R. nach der EU-Verordnung 2081/92 konzipiert. Diese schützt geographische Herkunftsangaben und Ursprungsbezeichnungen, ist allerdings so weit gefasst, dass sich in den meisten Fällen ein Weg finden lässt, auch traditionelle Rassen und Sorten, die meistens einer bestimmten Region zugeordnet werden

können bzw. bei denen bereits der Name auf die Region verweist (Angler Sattelschwein, Leineschaf usf.), hier einzuordnen (Blümer 2002, Teerling 2002). Ansonsten bliebe noch der Weg der traditionellen Spezialität nach EU-VO 2082/92. Bisher sind in Deutschland noch relativ wenige Erzeugnisse als geschützte Ursprungsbezeichnungen (g. U.) oder geschützte geographische Angaben (g. g. A.) eingetragen. Nicht zuletzt aufgrund staatlicher Förderung sind jedoch in den süddeutschen Bundesländern derzeit massive Anstrengungen zur Schließung dieser Lücke zu verzeichnen. Allerdings gibt es Grenzen des Gemeinschaftsmarketings, die durch finanzielle Restriktionen, fehlende Möglichkeiten der Positionierung, geringe Werbeanstrengungen und andere Kooperationsprobleme bedingt sind (Spiller 2001). Sie gehen auf das Trittbrettfahrerproblem zurück, da die Institution, die eine geschützte regionale Angabe eintragen lässt, prinzipiell allen Interessenten aus der Region, die die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen, offen stehen muss (Blümer 2002, S. 6). Diese müssen sich dann über ein Werbebudget verständigen, wobei es in aller Regel aufgrund differierender betrieblicher und persönlicher Interessen schwierig ist, die notwendigen Investitionen bereit zu stellen.

Ein paralleler Weg setzt auf den Aufbau einzelbetrieblicher Marken (Sattler 2001, Brösamle 2002). Mit der Registrierung und der Profilierung einer eigenen Marke können landwirtschaftliche Erzeugergemeinschaften ein eigenständiges Reputationskapital aufbauen – eine Option, die in der Praxis wie in der Forschung angesichts der „verlockenden“ staatlichen Subventionen des Gemeinschaftsmarketings zu wenig Beachtung findet. Da Gattungsbezeichnungen als freihaltungsbedürftige Kennzeichen nicht eintragungsfähig sind, müssen Kombinationen mit anderen Namen gefunden werden (Köller 2002).

In beiden Fällen (Label oder Marke) müssen die Kommunikationsanstrengungen jedoch regelmäßig auf zwei Zielgruppen gerichtet sein, auf Endverbraucher wie auf gewerbliche Abnehmer. Bei der Vermarktung landwirtschaftlicher Rohstoffe handelt es sich um ein Problem der vertikalen Markenführung bzw. des Ingredient Branding (Ludwig 2001). Darunter versteht man die Markenpolitik für Rohstoffe, Einsatzstoffe und Teile, die aus Sicht der jeweiligen Zielgruppe einen Markenartikel darstellen. Bekannte Beispiele sind Gore-Tex, Intel inside oder Kevlar. Im Lebensmittelmarkt lassen sich etwa Biogarde, Bioghurt oder Tetra Pak benennen. Zielrichtung des Ingredient-Branding ist die Realisierung von Pulleffekten, ein Goodwill-Effekt für die nachgelagerten Marken, Synergieeffekte durch Markenkumulation, geringere Abhängigkeit von industriellen Abnehmern (bei hohem

Bekanntheitsgrad), geringere Substitutionsgefahr durch konkurrierende Produktionsgüterhersteller und die Schaffung von Eintrittsbarrieren. Probleme liegen in dem hohen Kommunikationsaufwand, einem potenziellen Badwill-Effekt durch nachgelagerte Marken, bei Widerständen der Abnehmer und der Gefahr einer Markeninflation auf nachgelagerten Stufen.

Die folgenden Ausführungen werden diese markenpolitischen Fragen nicht weiter vertiefen, sondern sich auf die Ausgangsfrage richten: Den Übergang vom Nischen- zum Differenzierungsmarketing durch die Gewinnung neuer Abnehmer. Inwieweit können Lebensmitteleinzelhändler, aber auch Lebensmittelindustrie und Großverbraucher bzw. Gastronomen in größerem Umfang für BD-Produkte gewonnen werden. Diese Bemühungen hängen nicht zuletzt von der Akzeptanz durch den Endverbraucher ab.

3 Die Käuferseite: Zielgruppen für Produkte aus Biodiversitätsprogrammen

Zur Darstellung potenzieller Zielgruppen kann mangels spezieller Studien hilfsweise auf zwei Untersuchungsgebiete mit ähnlichen Fragestellungen zurückgegriffen werden: Die ökologieorientierte Konsumforschung und die Regionalforschung. Beide analysieren Käuferpräferenzen für Nischenprodukte bei hoher Bedeutung spezieller Absatzkanäle. Im Folgenden sollen diese Ergebnisse hinsichtlich Käuferpotenzial, Zielgruppencharakteristika und Reaktion auf das Marketinginstrumentarium knapp zusammengefasst werden. Dabei zeigen sich relativ konsistente Ergebnisse. Auch wenn vielerorts vom hybriden Verbraucher die Rede ist (Müller 2001, S. 29ff.), der sowohl Fast Food wie Delikatessen verspeist, weisen bisherige Analysen auf einige grundsätzliche Ernährungsorientierungen hin, die eher qualitätsbewusste von wenig ernährungsinteressierten Verbrauchern unterscheiden (SinusSociovision 2002). Dabei ist die besondere Relevanz der sozialen Schichtung (Einkommen, Bildung und Beruf) hervorzuheben.

Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft eine Ernährungstypologie auf Basis einer eigenen deutschlandweiten empirischen Studie für die einkaufende deutsche Bevölkerung (Spiller/Lüth 2004a, Spiller/Lüth 2004b). Die einzelnen Cluster zeichnen sich durch eine sehr unterschiedliche Kaufbereitschaft für Qualitätsprodukte aus.

Abb. 1: Ernährungstypen in Deutschland 2003

Schnäppchenjäger	Fleischfan	Gleichgültige
N=299; 28%	N=241; 22%	N=134; 13%
<ul style="list-style-type: none"> • Sehr discountor., Keine Marken • Wenig Kochinteresse • Schlankheitsorient. • Gesundheitsbew. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Gesundheits- o. Fitnessinteresse • Kein Konsum von Bio oder Trans-Fair • Geringes Risikobew. • Fast-Food • Kein Functional F. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Koch-/ Ernährungsinter. • Keine regionalen LM o. Fam.rezep. • Eher discountor. • Keine Marken • Fast Food
Kochfan	Bewusst und kritisch	Marken- und Industrial Food
N=209; 20%	N=87; 8%	N=101; 9%
<ul style="list-style-type: none"> • Traditionsorientiert • Gesundheit • Kochbücher, Restaurantbesuche • Wenig Discount • Regionale LM • Krisenreagierer 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit, Fitness • regionale LM, Trans Fair, Bio • Gerne Restaurant • Ablehnung Fast Food 	<ul style="list-style-type: none"> • Fertiggerichte, kein Kochinteresse • Markenbewusst • Angereicherte LM • Fit & Schlankheitsinteresse • Reg. LM, Famrez.

Quelle: Eigene Darstellung

Cluster 1: "Der Schnäppchenjäger" (28 %)

In der Gruppe der Schnäppchenjäger, die ca. 28 % der deutschen Bevölkerung umfasst, finden sich sehr preisbewusste und discountorientierte Konsumenten mit überwiegend niedrigem Einkommen und Bildungsstand. Im Gegensatz zu den nächsten beiden Clustern verfügen sie über eine hohe Einkaufserfahrung, die sich nicht zuletzt in intensiven Preisvergleichen niederschlägt. Das Kochinteresse dieser Zielgruppe ist sehr gering. Regionale oder ökologische Lebensmittel werden nicht konsumiert. Gesundheits- und insbesondere Figurbewusstsein (Schlankheitsinteresse) sind durchaus vorhanden, werden aber eher durch angereicherte Lebensmittel befriedigt, so dass dieses Cluster ein deutlich anderes Gesundheitsverständnis als die „Kochfans“ und die „Bewussten & Kritischen“ Konsumenten aufweist. Aufgrund des geringen Interesses an Ernährungsfragen, der geringen

Zahlungsbereitschaft für Bio-Produkte sowie des niedrigen Einkommens dürfte dieser Ernährungstyp sehr schwer für BD-Produkte erreichbar sein.

Cluster 2: "Der Fleischfan" (22 %)

Das Cluster der „Fleischfans“ setzt sich zum größten Teil aus Männern zusammen. Überproportional häufig sind sie jünger und wohnen z. T. noch bei den Eltern. Der „Fleischfan“ kauft selten Lebensmittel ein und hat wenig Kocherfahrung. Ähnlich wie bei den „Gleichgültigen“ nehmen Lebensmittel und Ernährung in diesem Cluster einen geringen Stellenwert ein. Demzufolge ist auch das Gesundheits- und Fitnessbewusstsein unterdurchschnittlich ausgeprägt, wie sich zusätzlich in dem Verzicht auf funktionelle Lebensmittel verdeutlicht. Bio- oder Trans Fair-Produkte werden erwartungsgemäß nicht konsumiert. Das zentrale Motiv dieses Clusters könnte mit „Hauptsache satt“ umschrieben werden, wobei Fleisch zu einer guten Mahlzeit dazu gehört und diese Präferenz auch nicht durch Lebensmittelkrisen wie BSE beeinträchtigt wird. Das Risikobewusstsein ist insgesamt als gering einzustufen, so dass es wenig Anlass für Reflektionen über das eigene Ernährungsverhalten gibt.

Cluster 3: "Der Gleichgültige" (13 %)

Das deutlichste Merkmal der „Gleichgültigen“ ist das sehr geringe Interesse an Lebensmitteln und am Kochen. Die mehrheitlich jungen Konsumenten leben entweder alleine oder sind allein erziehend und verwenden sehr wenig Zeit auf das Kochen. Die Bindung an Marken ebenso wie an Familienrezepte ist niedrig, der Einkauf im Discounter dominiert. Es dürfte schwierig werden, das Interesse an spezifischen Qualitätslebensmitteln zu wecken, da die Mehrpreisbereitschaft für diese Lebensmittelkategorien äußerst gering ausfällt und diese Zielgruppe eine deutliche Präferenz für Fast Food zeigt.

Cluster 4: "Der Kochfan" (20 %)

Bei den „Kochfans“ handelt es sich mehrheitlich um etwas ältere Personen aus dem leeren Nest, d. h. die Kinder sind bereits ausgezogen, und um Hausfrauen bzw. Hausmänner mit gehobenem Haushaltseinkommen. Wie in anderen Studien zeigt sich hier ein deutlicher Zusammenhang zwischen Schichtenzugehörigkeit und Gourmetpräferenzen. Kochen gehört hier zum Alltag und nimmt gemeinsam mit dem Einkauf im Lebensmittelhandwerk und auf dem Wochenmarkt einen festen Platz im Tagesgeschehen ein. Auch das Stöbern in Kochbüchern oder Besuche in Restaurants stoßen bei diesen Konsumenten auf reges

Interesse. Gleichzeitig handelt es sich bei den Kochfans um traditionsorientierte Personen, die regionale Lebensmittel gegenüber Discountprodukten bevorzugen. Produkte aus ökologischem Anbau werden bisher nur begrenzt konsumiert, das Potenzial für BD-Erzeugnisse dürfte aber sehr hoch sein. Eine gute Positionierungsmöglichkeit bietet sich mit dem Gesundheitsmotiv an, da die „Kochfans“ sehr gesundheitsorientiert sind und diese Motivation mit zunehmendem Alter noch steigen dürfte.

Da die Zielgruppe der kochbegeisterten Verbraucher insgesamt eher älter ist, haben wir in einer Detailanalyse eine Auswertung der jüngeren Personen innerhalb dieses Cluster vorgenommen (Jahrgang 1960 und jünger = 4,6 % aller Befragten). Hier zeigt sich, dass diese jüngeren „Kochfans“ durch einen höheren Männeranteil, großstädtische Lebensweise und eine hohe Bildung charakterisiert sind. Auffallend ist, dass diese Probanden dem Fachhandel und dem Lebensmittelhandwerk deutlich skeptischer gegenüber stehen. Es dominiert der LEH, auch Discounter. Interessant ist auch, dass sich in dieser Gruppe ausgesprochen deutliche Unterschiede zwischen dem Kochen in der Woche und am Wochenende zeigen. Dem zeitsparenden Kochen in der Woche steht der Kochspaß am Wochenende in der Familie oder mit Freunden gegenüber. Weitere Unterschiede zur Gesamtgruppe bestehen in der größeren Fast-Food-Affinität, der noch stärkeren Nutzung von Kochbüchern/-zeitschriften und dem ausgeprägten Spaß an neuen Rezepten. Während das Regionalbewusstsein geringer ist, steigen die Bio-Käuferfahrung und die Mehrpreisbereitschaft für ökologische Erzeugnisse.

Cluster 5: "Bewusst und Kritisch" (8 %)

Die Zielgruppe der „Bewussten und Kritischen“ stellt mit 8 % die Kerngruppe der Öko-Käufer dar. Diese Konsumenten kaufen regelmäßig regionale Lebensmittel, Bio- und Trans Fair-Produkte und kochen täglich frische Speisen. Fleisch spielt dabei allerdings eine sehr untergeordnete Rolle. Im Verhältnis zu den übrigen Clustern nutzen sie alle Fachgeschäfte und die Direktvermarktung überproportional und zeigen eine hohe Mehrpreisbereitschaft für Bio-Produkte. Genuss und Freude am guten Essen findet zusätzlich Ausdruck in Restaurantbesuchen. Fast Food wird dagegen strikt abgelehnt. Das Cluster der „Bewussten und Kritischen“ setzt sich mehrheitlich aus Frauen eher höheren Alters zusammen. Der Anteil an Selbstständigen ist in dieser Kundengruppe am größten. Dieses Kundencluster kauft mit hohem Informationsstand und sehr involviert ein und ist entsprechend auch über altruistische Kaufmotive zu erreichen.

Cluster 6: "Marken- und Industrial Food" (9 %)

Das Cluster der Anhänger von „Marken- und Industrial Food“ setzt sich aus Personen zusammen, die kaum selber kochen, sondern bevorzugt auf Fertiggerichte zurückgreifen. Im Verhältnis zu den übrigen Clustern kaufen sie sehr markenbewusst ein und wählen gerne funktionelle Lebensmittel. Die soziodemographische Zusammensetzung ist durch einen leichten Männerüberhang charakterisiert, wobei das Bildungsniveau eher niedrig anzusetzen ist. Auffallend an diesem Cluster ist das gleichzeitige Interesse an Fitness und regionalen Lebensmitteln. Ebenso besteht eine deutliche Mehrpreisbereitschaft für Bio-Lebensmittel. Diese auf den ersten Blick etwas widersprüchliche Kaufmotivation wird auch hinsichtlich der Einkaufsstättenpräferenzen deutlich, die sich auf den LEH ebenso wie auf das Lebensmittelhandwerk richten. BD-Produkte könnten in diesem Cluster hauptsächlich in Form verarbeiteter Markenprodukte auf Interesse stoßen.

Zusammenfassend sind damit ca. 30 % der deutschen Bevölkerung („Kochfans“ und „Bewusst und Kritische“) als Kernzielgruppe für BD-Produkte zu charakterisieren. Insbesondere die relativ große Zielgruppe der „Kochfans“ mit ihrem hohen Interesse für Ernährung, Gesundheit und gutem Essen müsste für BD-Produkte gewonnen werden. Eine Positionierung über den Genussfaktor der Produkte könnte hier im Vordergrund stehen.

Zu einer ähnlichen Größenordnung im Hinblick auf die enge und eine erweiterte Bio-Zielgruppe kommt auch eine Analyse im Auftrag der CMA (SinusSociovision 2002). Sinus ermittelt 17 % der Bevölkerung als aufgeschlossene Bio-Konsumenten, davon 3 % „Hard-Core-Ökos“, die mindestens einmal pro Woche im Bioladen oder beim Hersteller kaufen. 11 % Feinschmecker und 15 % Fit-Food-Gourmets stellen weitere Zielgruppen dar. Die ISOE-Analyse (2003) auf Basis eines milieuspezifischen Ansatzes zur Identifikation von Zielgruppen am Bio-Markt ermittelt folgende Käufergruppen: „Arriviert Anspruchsvolle“ (24 %), „Ganzheitlich Überzeugte“ (13 %), „Gesundheitsorientierte 50+“ (17 %), „Distanziert Skeptische“ (24 %) und „Junge Unentschiedene“ (22 %).

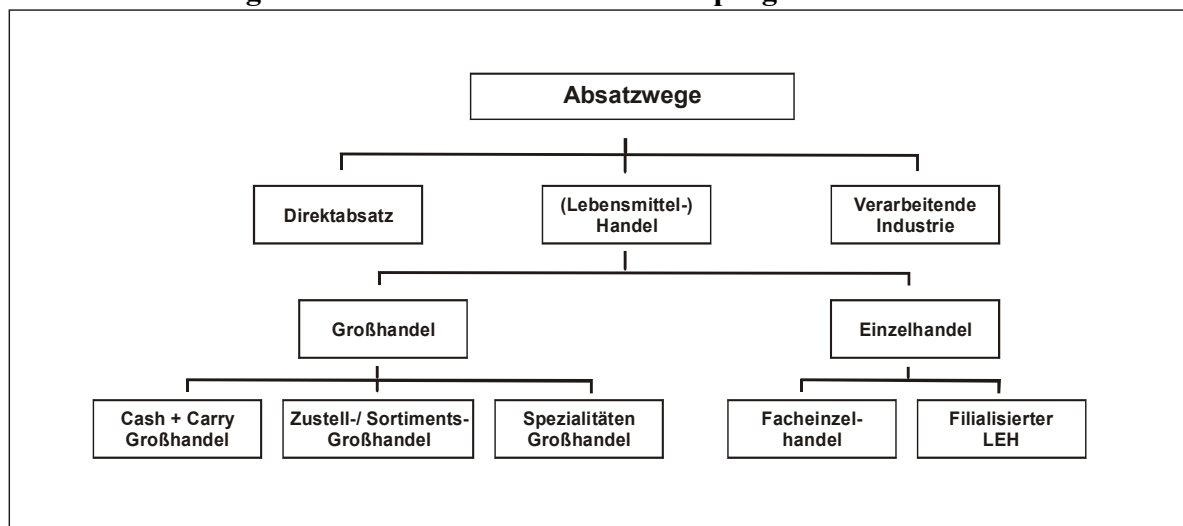
Fazit: Angesichts der guten Möglichkeiten zur emotionalen Ansprache und der hohen Risikowahrnehmung dürften Produkte von gefährdeten Tierrassen insgesamt ein erhebliches Marktpotenzial aufweisen. Aber auch für pflanzliche Spezialitäten mit besonderer Geschmacksqualität sind die Absatzmöglichkeiten langfristig günstig einzuschätzen. Die relativ große Gruppe derjenigen, die Spaß an gutem und gesundem Essen haben und eher

traditionell orientiert sind, verspricht eine erfolgreiche Vermarktung außerhalb von Nischensegmenten. Dies setzt allerdings zunächst die erfolgreiche Ansprache der Absatzmittler und gewerblichen Kunden als Gatekeeper im Absatzkanal voraus.

4 Absatzwege im Überblick

Zur Analyse des Potenzials von Produkten aus Biodiversitätsprogrammen werden im Folgenden die wesentlichen Absatzkanäle näher untersucht. Abbildung 2 gibt einen ersten Überblick über mögliche Zielgruppen des vertikalen Marketings: Neben dem Direktabsatz und der verarbeitenden Markenartikelindustrie sind dies die verschiedenen Betriebsformen des Groß- und Einzelhandels und die von ihnen belieferten Abnehmer.

Abb. 2: Absatzwege für Produkte aus Biodiversitätsprogrammen



Quelle: Eigene Darstellung

Direktabsatz: Der hier nicht weiter behandelte Direktabsatz an Endverbraucher (Ab-Hof-Verkauf, Wochenmärkte, Lieferservice usw.) stellt das typische Instrument des Nischenmarketings dar (Wirthgen/Maurer 2000). Die landwirtschaftliche Direktvermarktung wird in Deutschland von ca. 60.000 Betrieben ausgeübt, darunter sind ca. 14.000 professioneller geführte Unternehmen, für die dieser Betriebszweig den Hauptabsatzweg darstellt (Recke/Wirthgen 2003). Die Relevanz der Direktvermarktung ist in Süddeutschland deutlich höher als in Norddeutschland. Insgesamt beträgt das Umsatzvolumen in der Direktvermarktung ca. 3,5 Mrd. Euro (ohne Wein). Im Überblick können hier folgende Entwicklungen festgehalten werden. Zunächst gibt es erhebliche produktspezifische

Differenzen. Im Vordergrund stehen traditionell vor allem Kartoffeln, Fleisch, Eier/Geflügel, Obst und Spargel. Insgesamt nimmt der Absatz unverarbeiteter Einzelprodukte ab, zunehmend werden breitere und tiefere Sortimente verlangt. Der Eventcharakter bzw. die Einkaufsatmosphäre gewinnen an Relevanz. Der Anspruch der Kunden an die Professionalität der Serviceleistungen steigt.

Verarbeitende Industrie: Die deutsche Lebensmittelindustrie ist in ihrer Struktur stark polarisiert. Es gibt zwar noch eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen (ca. 6.000), in vielen Warengruppen dominieren aber international agierende Markenartikler. Im Beschaffungsmarketing der Industrie ist angesichts der fehlenden Erkennbarkeit der Zutaten das kostenorientierte Volumengeschäft und ein entsprechendes Preisbewusstsein vorherrschend. Dies trifft insbesondere auf die Handelsmarkenproduzenten zu, die unter erheblichem Kostendruck stehen. Ausnahmen finden sich im Premiumbereich. Hier gibt es eine Reihe von Unternehmen, die für spezielle Qualitäten aufgeschlossen sind oder sein könnten. Als Beispiele können hier aus der jüngeren Zeit die Unternehmen Unilever und Frosta genannt werden. Der Zukauf herausragender Rohstoffe ist zwar aufgrund des geringen Kenntnisstandes der meisten Verbraucher in der klassischen Werbung kaum zu verwenden, er kann aber zur Absicherung und Arrondierung der Marke in der Öffentlichkeitsarbeit beitragen. In dem Maße, in dem es gelingt, BD-Erzeugnisse als Ingredient-Brand aufzubauen, ist dann auch eine stärkere Nutzung in der Werbepolitik möglich. Voraussetzungen sind in allen Fällen ein hohes logistisches Potenzial, eine leistungsfähige Qualitätssicherung und entsprechende Partigrößen (Interview EGO).

Großhandel: Der Lebensmittelgroßhandel lässt sich in den Cash+Carry-Großhandel sowie in den (zustellenden) Sortiments- bzw. Spezialitäten-Großhandel unterteilen. Für BD-Produkte kommen vornehmlich Sortimentsgroßhändler und Warengruppenspezialisten in Betracht, C+C-Händler wie die Metro dagegen agieren im Regelfall ausgesprochen preisbewusst. Während der Lebensmittelgroßhandel hinsichtlich der Belieferung des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels sehr stark an Bedeutung verloren hat, kommt ihm als Lieferant des Fachhandels sowie von Gastronomie und Großverbrauchern eine überragende Stellung zu (vgl. unten). Im Fachhandelsbereich hat sich mit dem Naturkostgroßhandel ein spezielles Segment entwickelt, dass jedoch im Weiteren nicht detailliert analysiert wird.

Einzelhandel: Der Einzelhandel mit Lebensmitteln erfolgt auf der einen Seite in Fachgeschäften bzw. dem Lebensmittelhandwerk und auf der anderen Seite im Lebensmitteleinzelhandel mit breitem Sortiment.

Facheinzelhändler, die entweder als Warengruppenspezialisten (z. B. Käsehändler) oder als Segmentspezialisten (z. B. Reformhäuser, Biohändler) agieren, sind aufgrund ihrer personalkostenintensiven Vertriebsform hochpreisig aufgestellt und damit für den Absatz von BD-Erzeugnissen prinzipiell geeignet. Der Wareneinkauf erfolgt hier sowohl über den Großhandel (s. o.) als auch direkt bei Produzenten, wobei letzteres in geringerem Umfang und verstärkt bei den hochqualitativen Spezialisten erfolgt.

Das Lebensmittelhandwerk kauft immer noch zu ca. 2/3 regional ein (Sauter/Meyer 2003, S. 90), so dass sich auf den ersten Blick gute Chancen für kleinere BD-Initiativen bieten. Gleichzeitig zeigen sich in der Praxis erhebliche Defizite in der unternehmerischen Kompetenz, die einer Qualitätsorientierung entgegenstehen (Sauter/Meyer 2003, S. 121). Hinzu kommt der Konzentrationsprozess, der im Bäckereibereich deutlich schneller als im Fleischereigeschäft verläuft. Beim Brotabsatz haben Fachgeschäfte (inkl. der Filialbetriebe nur noch einen Anteil von ca. 44 % (Meyer 2003, S. 205). Bäckereien sind zunehmend als Filialbetriebe mit zentraler Produktion organisiert. Die Einkaufsstrukturen nähern sich bei den Großfilialisten der Lebensmittelindustrie an, während kleinere Anbieter über den Großhandel disponieren. Das Fleischerhandwerk ist dagegen immer noch stark mittelständisch strukturiert. Der Direkteinkauf der Tiere beim Landwirt nimmt allerdings deutlich zugunsten bereits zerlegter Ware ab.

Der filialisierte Lebensmitteleinzelhandel erzielte in Deutschland im Jahr 2002 einen Gesamtumsatz von zusammen 201.475 Mio. Euro, davon entfielen 138.994 Mio. Euro auf den Umsatz von Lebensmitteln (M+M Eurodata 2003). Im Gegensatz zur Ernährungsindustrie ist der Handel durchgängig stark konzentriert (Seifert 2001, S. 27), die Top 30 des deutschen Lebensmitteleinzelhandels (LEH) erwirtschaften zusammen 98 % des Gesamtumsatzes (M+M Eurodata 2003). Zur groben Typologisierung des filialisierten Lebensmittelhandels bietet sich eine Einteilung in drei strategische Gruppen an: Zunächst gibt es zentralisierte Konzerne (Metro, Tengelmann, Aldi, etc.), welche verstärkt auf internationaler Ebene agieren. Die zweite Gruppe bilden international (z. B. Rewe) und vorwiegend national (z. B. Edeka) operierende Kooperationsgruppen. Die Hauptunterschiede zu den Konzernen liegen in

dem dreistufigen Aufbau (Einzelhändler-Großhändler-Gruppenzentrale) und in der Zweiteilung des Einzelhandelsbereichs in die selbständigen Kaufleute auf der einen und den von der Gruppenzentrale als Filialen geführten Regiebereich auf der anderen Seite. Eine dritte Gruppe bilden Verrechnungskontore (z. B. Markant). Der Unterschied zu den Kooperationsgruppen ist darin zu sehen, dass es sich hierbei um einen „lockeren“ Einkaufsverband, bestehend aus geschäftspolitisch eigenständigen und unabhängigen Filialunternehmen, handelt. Im Vordergrund steht die Bezugsmengenkonzentration und somit ein Ausbau der Verhandlungsstärke gegenüber Lieferanten. Mitglieder in der Markant sind nationale (Beispiel Lidl) und regionale Filialisten (Beispiel Tegut). Abbildung 3 gibt dazu einen Überblick über die Umsatzverteilung der führenden Unternehmen des Lebensmittelhandels unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Betriebsstruktur.

Abb. 3: Struktur des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland

System- typen	Filialunternehmen			Filialisierte Kooperationen			Verrechnungs- kontore
	Unter- nehmens- gruppen	Aldi	Tengelmann	Metro	Spar	Rewe/ Für Sie	
Wichtige Vertriebs- linien	Aldi	Grosso/ Magnet, Tengelmann, Kaiser's, Plus, LeDi, KD	real, TIP, Metro, Kaufhof, Horten, Extra	Spar, Eurospar	Toom, HL, Globus, Rewe, Penny, Netto, KaFu	Marktkauf, Depot, Edeka, E-Aktiv- Markt, Allkauf, NP	Wal-Mart, Globus, dm, Schwarz-Grp., Markant, Schlecker, Tegut, Lekkerland, K + K
Umsatz (Gesamt) (Mio. € 2002)	25.000	12.463	32.022	7.539	28.622	25.177	45.500
Umsatz (Food) (Mio. € 2002)	20.250	7.762	14.430	6.956	19.645	20.929	Ca. 28.000

Quelle: Eigene Darstellung nach Daten von M+M Eurodata (2003)

Vieles deutet darauf hin, dass sich der Konzentrationsgrad in den nächsten Jahren weiter zu Gunsten der zehn führenden Handelsunternehmen erhöhen wird. Nach Prognosen der KPMG vereinnahmen im Jahr 2005 die Top 10 der Handelsbranche über 82 % des Gesamtumsatzes (KPMG 2003, S. 38). Um den anhaltenden Konzentrationsprozess zu überleben, beteiligen sich mittlerweile selbst mittlere und kleine Unternehmen an einem intensiven

Preiswettbewerb (Olbrich 2001, S. 2). Wachstum ist auf dem deutschen Markt nur noch durch Akquisitionen, Beteiligungen o. Ä. zu realisieren.

Die Potenziale für Produkte aus BD-Programmen sind im filialisierten LEH in Abhängigkeit von der Unternehmensstruktur unterschiedlich. Im Zuge des Konzentrationsprozesses nimmt die Zentralisation des Einkaufs tendenziell zu. Internationale Beschaffungszentralen und Beschaffungsk Kooperationen tragen zur Bezugsmengenkonzentration bei. Mit der Erhöhung der Absatzreichweite zeigt sich zugleich eine Internationalisierung und Homogenisierung der Sortimente, was sich z. B. an gemeinsamen europaweiten Verkaufsförderaktionen der Handelsunternehmen belegen lässt (Olbrich 2001, S. 4 f.). Diese Entwicklungen stehen einer Listung von BD-Produkten entgegen, auch wenn der Anteil regionaler Angebote im LEH insgesamt noch bei ca. 15 % liegt (Sauter/Meyer 2003, S. 90).

Neben der Einkaufszentralisation prägt die Betriebsformenentwicklung die Marktchancen von BD-Erzeugnissen. Discounter sind zu preisorientiert und weisen extrem hohe Anforderungen an die Umschlaggeschwindigkeit der Waren auf, d. h. langsamdrehende Nischenartikel werden hier nicht erfolgreich sein können. Die Markterschließung des Absatzkanals erscheint unter diesen Bedingungen sehr schwierig. Größeres Potenzial bieten dagegen die qualitätsorientierten Filialisten mit großflächigeren Outlets und Kooperationsgruppen, wie in den nachfolgenden Fallstudien näher erläutert wird. Die marktbestimmende Verkaufsflächengröße entwickelt sich in Deutschland weiterhin in zwei gegenläufige Richtungen. Einerseits verzeichnen die Discounter überdurchschnittliche Zuwachsraten, andererseits wird den großen Verbrauchermärkten und SB-Warenhäusern ein deutlicher Zuwachs an Umsatzanteil prognostiziert (KPMG 2001, S. 12). Dieser Trend geht zu Lasten der Supermärkte. Gründe für diese Entwicklung sind zum einen die geringere Sortimentstiefe und das mangelnde Einkaufserlebnis im Vergleich zu den großflächigen Verkaufsformaten. Zum anderen stellen der Mangel an Einkaufsvolumen und die höheren Personalkosten einen Wettbewerbsnachteil gegenüber den Discountern dar (KPMG 2001, S. 17). Besonders problematisch stellt sich zudem die Situation der Bedienungstheken dar, da diese betriebswirtschaftlich zugunsten vorverpackter Ware an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Damit nehmen die Möglichkeiten der Käuferinformation durch das Verkaufspersonal, die durch den hohen Anteil ungeschulten Teilzeitpersonals ohnehin gering sind, weiter ab.

5 Vertiefende Fallstudien zu den Potenzialen der Vertriebswege

5.1 Großfilialisten am Beispiel Coop Schweiz

Seit geraumer Zeit gilt die Coop Schweiz als Pionierunternehmen bei der Vermarktung hochwertiger Lebensmittel. Das Unternehmen versucht sich durch Fokussierung auf Sortimentsinnovationen von den preisorientierten Wettbewerben abzusetzen. In Zusammenarbeit mit Pro Specie Rara, einer schweizerischen Stiftung zur Erhaltung der Biodiversität, fördert das Handelsunternehmen in diesem Rahmen seit 2002 nachhaltig die Erhaltung alter Haustierrassen (Wollschwein), Gemüse-, Obst- und Getreidesorten und erhöht so die Sortimentsvielfalt (Bartha 2002). Eine weitere Kooperation mit Bio Suisse verfolgt das Ziel, mit dem Marktpotenzial dieser Produkte auch das Bio-Segment zu erschließen. Bisher sind allerdings erst wenige ausgewählte Artikel (Tomate Ochsenherz, Kartoffel Blaue Schweden etc.) in das Sortiment aufgenommen worden, der Umsatz lag in den ersten 8 Monaten des Jahres 2003 bei ca. 2 Mio. Schweizer Franken. Zwar soll der Sortimentsanteil weiter ausgebaut werden, die individuellen Produkteigenschaften der alten Rassen und Sorten sind hier jedoch z. T. problematisch. Im Vergleich können die Produkte nur bedingt mit den Leistungsparametern der modernen Hochleistungssorten und -rassen konkurrieren, so dass ein strategisches Engagement notwendig ist (o. V. 2003).

Die gelisteten Artikel werden national distribuiert, angesichts geringer Umsatzanteile wird ihnen aber eher die Rolle eines Nischenproduktes zur „Sortimentsbereicherung“ zugesprochen.

Das Beispiel Coop zeigt die Chancen, aber auch die Grenzen nationaler Filialisten. Die Schweiz ist bekannt für ein hohes Preisniveau und die duopolistische Marktstruktur. Coop und Migros konkurrieren hauptsächlich im Qualitätswettbewerb miteinander. Die Coop als kleinerer Wettbewerber profiliert sich dabei seit geraumer Zeit durch ihr innovatives Bioangebot (Spiller/Zühlsdorf 2002). Sie hat Managementstrukturen aufgebaut, die eher ein Verständnis für die differierenden Anforderungen solcher Erzeugnisse zulassen. Im Gegensatz dazu sind fast alle Großfilialisten durch die eindeutige Dominanz der preisorientierten Einkaufsabteilung gekennzeichnet. In Deutschland zeigt exemplarisch die Entwicklung der Tengelmann-Gruppe, wie schwierig es ist, komplexe Sortimente zu führen.

Dies setzt hohe Warenkenntnisse der Einkäufer, Langfristorientierung und ein absatzmarktorientiertes Denken voraus.

Letztlich verbleibt daher nur die Möglichkeit, durch genaue Marktbeobachtung einzelne Chancen in bestimmten Warenbereichen oder auf regionaler Ebene zu entdecken. Beispielhaft sei hier die neue Fleisch- und Wurst-Strategie der Metro-Gruppe in ihren Real-SB-Warenhäusern angeführt (Hoffmann 2003a). Da viele Handelsunternehmen den Bedienungsbereich zurückfahren, versucht Real hier einen Profilierungsbereich aufzubauen. Neben umfangreichen Convenience-Angeboten führt jeder Real-Markt Produkte von mindestens zwei regionalen Wurstanbietern. Insgesamt sind bis zu 7 regionale Lieferanten zulässig, die ihre Ware in einem Spezialitätenfenster der Bedienungstheke hervorheben können. Für einen solchen Rahmen bieten sich auch BD-Produkte an, wenn sie über eine entsprechend leistungsfähige Logistik und Qualitätssicherung verfügen.

Weitere Anknüpfungsmöglichkeiten bieten im Fleischbereich die Eigenmarkenprogramme, insbesondere das Gutfleischprogramm der Edeka, das als hochpreisiges Premiumangebot und auch im Bio-Segment positioniert ist (Ferber 2002).

5.2 Regionale Filialisten

Neben den international tätigen Großfilialisten gibt es in Deutschland noch eine Gruppe mittelständischer Filialunternehmen, die über eine regional verdichtete Filialstruktur verfügen. Sie gehören fast alle der Markant-Gruppe an. Gleichwohl ist aufgrund der geringeren Einkaufsmacht davon auszugehen, dass sie über etwas schlechtere Einkaufspreise als die führenden Unternehmensgruppen verfügen. Hinsichtlich der Handlungskosten sind sie dann wettbewerbsfähig, wenn sie in ihrem Einzugsgebiet hohe Marktanteile (20 % und mehr) erreichen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten dieser Unternehmen.

Tab. 1: Auflistung der führenden regionalen Filialisten im deutschen LEH

Unternehmen	Standort	Umsatz 2002 in Mio. Euro gesamt	Umsatz 2002 in Mio. Euro Food
Globus	St. Wendel	3.440	1.892
Dohle-Gruppe	Siegburg	2.884	2.408
Bartelss Langness-Gruppe	Kiel	2.100	1.718
Coop Schleswig-Holstein	Kiel	1.370	1.137
Bünting	Leer	1.140	855
Bremke & Hoerster ¹	Arnsberg	1.055	844
Tegut	Fulda	950	760
Ratio	Münster	906	549
Klaas+Kock	Gronau	820	705
Kaes	Mauerstetten	500	300
Feneberg	Kempton	309	278

¹ Im Jahr 2003 von Kaufland/Schwarz-Gruppe (Lidl) übernommen.

Quelle: Eigene Darstellung

Führend in der Vermarktung von Qualitätsprodukten ist der Regionalfilialist Tegut. Das Unternehmen verfügt u. a. über einen Bioanteil von mehr als 10 %, erfolgreiche Bio-Eigenmarken, eine qualitätsorientierte Rückwärtsintegration im Fleischbereich (Verarbeitung, Vertragslandwirte) sowie ein eigenes Backunternehmen (NABU/DVL o. J.). Tegut wirtschaftet vor einem anthroposophischen Hintergrund und steht daher ganzheitlichen Qualitätsansätzen positiv gegenüber. Produkte aus BD-Programmen werden u. W. allerdings bisher nicht systematisch in das Sortiment integriert.

Im Einzelhandel gibt es weitere Beispiele für erfolgreiche Qualitäts- und Regionalkonzepte wie z. B. das Allgäuer Unternehmen Feneberg oder den SB-Warenhausspezialisten Globus, St. Wendeln (Ertl/Specht 1999, S. 99). Globus berücksichtigt auf Basis einer dezentralen Entscheidungsstruktur regionale Produkte und kann sich so gegenüber den häufig austauschbaren Sortimenten der Wettbewerber differenzieren und eine hohe Kundenzufriedenheit erzielen. Feneberg profiliert sich unter dem Label „von hier“ durch ein ausgeprägtes Lokalkolorit (Grundhoff 2002). Vermarktet werden Produkte von 500 Vertragslandwirten, die aus einem Umkreis von 100 km um den Firmensitz stammen. Die Bartelss Langness-Gruppe, die unter den Labeln Markant und Famila firmiert, verfügt ebenfalls über eine teilweise dezentrale Beschaffungsstruktur. Dadurch können die einzelnen

Märkte individuell auf regionale Angebote reagieren und je nach Saison regionale Produkte kurzfristig ins Sortiment aufnehmen (Milbret/Evans 2003). Die Obst- und Gemüseabteilung besteht hier bei Saisonartikeln fast ausschließlich aus regionalen Angeboten.

Alle angeführten Regionalfilialisten sind bestrebt, sich über eine qualitätsorientierte Sortimentspolitik vom Discountbereich und den nationalen Volls Sortimentern zu differenzieren. Sie stehen dabei vor dem betriebswirtschaftlichen Problem, dass sie zugleich eine Nahversorgungsfunktion einnehmen und daher nicht ausschließlich zielgruppenspezifisch arbeiten können. Je nach Standort schwankt daher der Anteil der Qualitätsartikel. Zudem bieten alle Unternehmen neben ihren Sortimentsbesonderheiten auch ein Discountsortiment an, in der Regel ca. 500 Artikel, die zu Aldi-Vergleichspreisen geführt werden. Beispielsweise hat Tegut die Erfahrung gemacht, dass in den Filialen in den neuen Bundesländern die lange Zeit verfolgte Sortimentsstrategie im Fleischbereich, wonach ausschließlich Fleisch aus eigenen Vertragsprogrammen im Angebot war, zu Kundenabwanderungen geführt hat.

Im Ergebnis begrenzt die zweigleisige Strategie, die neben der Kernzielgruppe der Qualitätskäufer immer auch preisorientierte Konsumenten im Umfeld der Filiale ansprechen muss, die Chancen von BD-Produkten. Gleichwohl: Diese Unternehmen bieten bei professioneller Ansprache hervorragende Absatzpotenziale. Zugleich sind zumindest einige regionale Händler bereit, sich deutlich mehr als der Branchendurchschnitt in den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen zu engagieren. Dies bietet Potenziale für kooperative Markterschließungsstrategien. Eine nationale Markterschließung wäre möglich, wenn es gelänge, die Markant-Zentrale in Offenburg bzw. eine ihrer Untergruppen (z. B. die BBB&R-Kooperation) zur Listung zu bewegen.

5.3 Selbständige Kaufleute in den Kooperationsgruppen

Während der Discount-Bereich stetige Zuwächse verzeichnen kann, haben die Vollsorienter in den letzten Jahren an Marktanteilen verloren. Diese Entwicklung betrifft vor allem die Kooperationsgruppen, bestehend aus den beiden genossenschaftsähnlich organisierten Unternehmen Rewe und Edeka sowie der Spar-Gruppe. Diese Unternehmen weisen jeweils einen filialisierten, von der Konzernzentrale gelenkten sog. Regiebereich und

einen von selbständigen Kaufleuten geführten Kooperationsbereich auf. Der Regiebereich kauft zentral über die jeweilige Deutschlandzentrale¹ und z. T. auch noch über die wenigen verbliebenen Großhandlungen ein. Er bietet damit insgesamt nur wenig Möglichkeiten für Spezialitäten. Lieferanten, die auf dieser Ebene gelistet werden wollen, müssen bundesweit oder zumindest für wesentliche Teilregionen Deutschlands große Mengen bereit stellen können. Nur in den Großflächen (Verbrauchermärkte, SB-Warenhäuser) gibt es auch im Regiebereich größere Chancen für einzelne regionale Lieferanten.

Beispielhaft sei hier die Rewe-Gruppe aufgeführt: Diese fährt zurzeit eine zweigleisige Wettbewerbsstrategie. Einerseits wird der preisorientierte Sortimentsbereich (Handelsmarken, Preiseinstiegslagen) ausgebaut, andererseits werden immer wieder einzelne Initiativen im Bereich der Sortimentsgestaltung gestartet. Ein innovatives Sortiment und guter Service sind prinzipiell der einzige Weg, sich dem Preiswettbewerb mit den Harddiscountern zu entziehen. Die Bedeutung von regionalen Produkten wird bei der Rewe-Gruppe dabei differenziert betrachtet. Regionale Produkte stellen zwar nach Angaben des Unternehmens einen wichtigen Sortimentsbestandteil dar, dennoch bezieht sich diese Aussage auf eher wenige ausgewählte Produkte. Beispielsweise wird im Fleisch- und Wurstwarenssegment derzeit ein neues Baustein-Konzept im Rhein-Main Gebiet getestet: Diese Waren werden unter dem Label der Qualitätsmetzgerei „W. Brandenburg“ sowohl im SB-Bereich als auch an der Bedientheke angeboten. Mittlerweile bieten über 50 Minimal- und HL-Märkte Fleisch und Wurstwaren unter der Marke Brandenburg an (Hoffmann 2003b). Ein wesentliches Element des Markenauftritts stellt dabei die Herkunft der Ware aus Eigenproduktion dar. Dabei wird dem Kunden ein umfangreiches Sortiment im Bereich Frischfleisch und ein schmales im Bereich Wurstwaren angeboten. Trotz solcher Ansätze befinden sich die zentral geführten Regiebetriebe in einer strategischen Falle, da sie über geringe Profilierungsansätze verfügen und die notwendige Langfristorientierung für eine Umpositionierung der Filialbereiche bisher fehlt.

Interessanter für BD-Produkte ist der Bereich der Selbständigen Einzelhändler (SEH) innerhalb der Kooperationsgruppen. Hier betreiben unternehmerisch tätige Kaufleute einzelne Geschäfte oder kleine Filialsysteme (i. d. R. nur wenige Geschäfte). Der SEH hält seit mehreren Jahren konstant einen Marktanteil von ca. 20 % im LEH, wobei die ca. 19.000

¹ Die Spar-Gruppe ist inzwischen von der französischen Intermarché-Gruppe aufgekauft worden, ein Teil der Geschäfte firmiert bereits unter diesem Namen.

Verkaufstellen der Selbstständigen überwiegend den Kooperationsgruppen Rewe, Edeka, Markt und Spar angeschlossen sind (NABU/DVL o. J.). Auf kleineren und mittleren Flächen (Geschäfte bis ca. 1.000 qm) können die selbständigen Kaufleute im Vergleich zum filialisierten Bereich eine bessere Gewinn- und Umsatzentwicklung vorweisen, da kleinflächige Verkaufsformate (wie der Supermarkt) filialisiert als Vollsortimenter schwer zu führen sind. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die Unternehmerpersönlichkeit der Kaufleute, die für den eigenen wirtschaftlichen Erfolg wirtschaften und ihr Unternehmen vielfach als Familienbetrieb mit entsprechender Personalflexibilität und nicht selten auch unter Selbstausbeutung führen. Hinzu kommt das Wissen um lokale Kundenstrukturen und das Bemühen um langfristige Kundenbindung, die den Erfolg des SEH ausmachen.

Derzeit versuchen viele Handelsunternehmen, den Anteil der Selbstständigen gegenüber den Regie-Betrieben auszubauen (Sauter/Meyer 2003, S. 123). Bei Edeka, am Food-Umsatz gemessen der größte deutsche Lebensmittelhändler, beträgt der Anteil 55 % mit steigender Tendenz. In einigen Bereichen der Rewe-Gruppe, wie der Rewe Dortmund, sind sogar alle Märkte in der Hand von Selbstständigen. Durch neue Ansätze wie das Marktleitermodell, bei dem erfolgreiche Filialleiter zu selbständigen Kaufleuten weiterentwickelt werden, nimmt der Anteil der SEH insgesamt zu.

Interessant ist auch das Beispiel Tegut. Vormalig als reines Filialunternehmen geführt, hat Tegut in den letzten Jahren fast 90 % der kleineren Geschäfte (unter 1.000 qm) an Selbstständige abgegeben. (Wesp 2003).

In allen Gruppen beziehen die SEH ihr Kernsortiment über die Kooperationszentrale und die jeweils zuständige Großhandlung. Dies betrifft auf jeden Fall die nationalen Markenartikel und das Handelsmarkensortiment. Daneben haben sie aber einen erheblichen Spielraum in der Ausgestaltung ihrer Rand- und Profilierungssortimente. Sie agieren z. T. relativ kundenorientiert und nutzen Freiräume z. B. bei der regionalen Beschaffung von Produkten (LZ Supermärkte). Allerdings sind hinsichtlich der Sortimentspolitik erhebliche Unterschiede je nach Aufgeschlossenheit der jeweiligen Kaufleute zu verzeichnen. Dies zeigt sich z. B. am Umgang mit Produkten des ökologischen Landbaus. Die Kooperationszentralen haben in diesem Bereich jeweils ein nationales Handelsmarkensortiment aufgebaut (Edeka: Bio-Wertkost, Rewe: Füllhorn). Während die meisten SEH sich auf dieses beschränken, haben andere Kaufleute eigene Beschaffungswege aufgebaut und damit z. T. ein Bioladen-ähnliches

Sortiment realisiert. In einigen Fällen bieten Edeka-Großhandlungen (z. B. Minden) auch in diesem Feld zentrale Unterstützung an (Großkinsky 2003a). Auch im Bereich regionaler Spezialitäten haben einige Selbständige Einzelhändler erhebliche Pionierarbeit geleistet (NABU/DVL o. J.).

Eine Variante zur aufmerksamkeitsstarken Vermarktung von Spezialsortimenten sind Shop-in-the-Shop bzw. Depot-Systeme, die im Bio-Bereich des SEH zunehmende Verbreitung finden und z. B. durch das Tchibo-System bekannt sind, und für kleinere Warengruppen wie BD-Produkte das Rack-Jobber-Konzept. Rack-Jobber (Regalgroßhändler) betreuen als Spezialisten komplett einzelne Regale des Handels.

Der strategische Fit zwischen SEH und Biodiversitätsprofilierung offenbart ein großes Absatzpotenzial. Allerdings bedarf es einer hohen Vertriebsstärke zur Ansprache der 19.000 Handelsbetriebe. Die hohe Beratungs- und Informationsintensität dieser Produkte erfordert darüber hinaus ein hohes Maß an Aktivitäten am POS (z. B. Verköstigungen, Rezepte etc.).

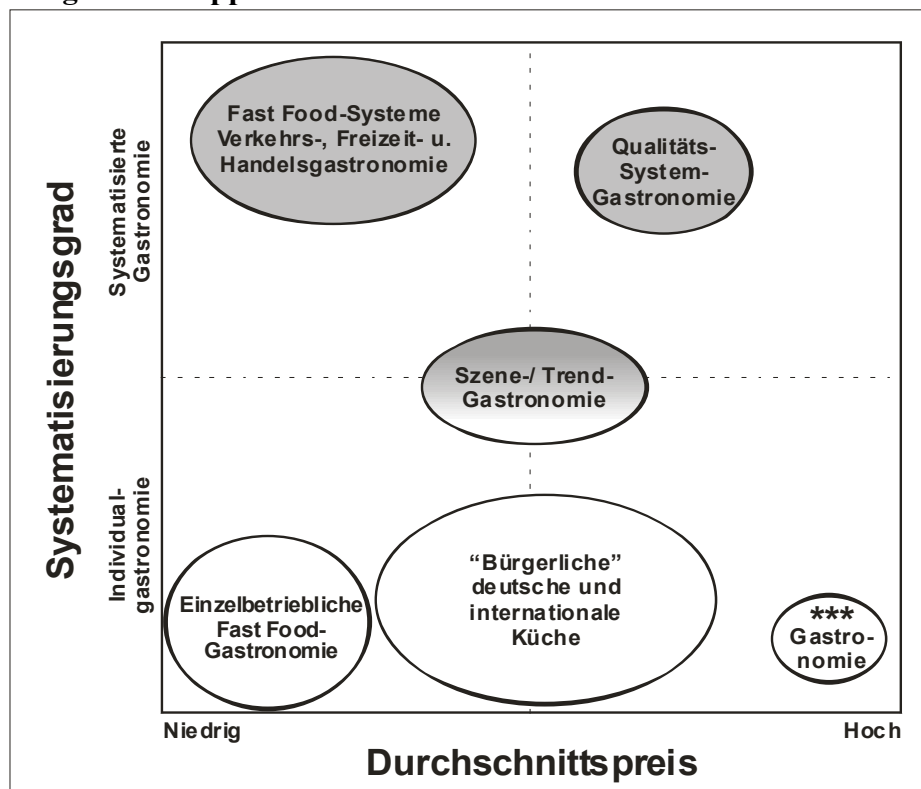
5.4 Versandhändler

Einen kleinen Beitrag zum Absatz von BD-Produkten können Versandhändler bieten, die sich auf Nischenmärkte spezialisiert haben. Ein herausgehobenes Beispiel ist der Waltruper Versandhändler Manufactum, der seit rund zwei Jahren auch Lebensmittel in sein Sortiment aufgenommen hat (Arcais 2003; Rosbach 2003). Manufactum ist spezialisiert auf Produkte, die auf traditionelle Art und Weise mit hochwertigen Rohstoffen gefertigt sind. Zurzeit werden ca. 150 Spezialitäten in einem separaten Katalog („Brot und Butter“) vertrieben. Aus logistischen Gründen wird nur ein kleiner Teil der Artikel permanent angeboten. Die meisten Produkte werden mit Hilfe eines monatlichen Newsletters als zeitbegrenzte Aktionsware vertrieben, so dass nur die tatsächlich bestellte Ware bei den Lieferanten geordert wird. Auf diese Weise wird das Lager- und Verderbrisiko minimiert. Als Zielgröße für den Umsatz 2003 gibt das Unternehmen ca. 1 Mio. Euro an. Produkte aus BD-Programmen gehören explizit zum Kernbereich des Sortiments. Ein anderer Händler, der möglicherweise für BD-Produkte gewonnen werden könnte, wäre z. B. der Weinhändler Hawesko, der neben Getränken auch ausgewählte Feinschmeckerartikel vertreibt.

5.5 Hochwertige Gastronomie

Auf den ersten Blick bietet die Gastronomie gute Möglichkeiten zum Absatz hochwertiger Erzeugnisse. Vielfach wird hier ein relativ hohes Potenzial für außergewöhnliche Qualitäten gesehen. In einer Reihe von Regionalprojekten wurden zur Erschließung dieser Zielgruppe besondere Anstrengungen unternommen (z. B. Bruckerland). In der Marketingforschung ist das Beschaffungsverhalten der Gastronomie bisher allerdings kaum untersucht worden. Hinzu kommt die außerordentliche Heterogenität der Branche. Im Weiteren differenzieren wir in unterschiedliche Formen der Gastronomie, von denen aufgrund der geschilderten Rahmenbedingungen nur wenige als Abnehmer für BD-Produkte in Frage kommen:

Abb. 4: Strategische Gruppen in der Gastronomie



Quelle: Spiller/Lüth 2003

Die Fast-Food-Gastronomie eignet sich sowohl in der filialisierten als auch in der einzelbetrieblichen Erscheinungsform aufgrund der Preissensitivität nicht für BD-Produkte. Ähnliches trifft auf die Trendgastronomie zu, da hier das Speiseangebot nicht im Vordergrund steht. Potenzielle Zielgruppen sind dagegen in der Sterne-Gastronomie, der gehobenen bürgerliche Gastronomie und ggf. auch in der gehobenen Systemgastronomie zu suchen. Zur Analyse dieser Zielgruppen greifen wir im Folgenden auf die einzige vorliegende Studie

(Hamm et al. 1999) zur Sternegastronomie sowie auf eigene Experteninterviews in der gehobenen Gastronomie zurück.

Zunächst zur Sternegastronomie: In einer empirischen Studie haben Hamm et al. 44 Restaurants in Mecklenburg-Vorpommern befragt, die in Gastronomieführern ausgezeichnet sind. Erhoben wurde das Beschaffungsverhalten mit dem speziellen Fokus auf landwirtschaftliche Lieferanten. Im Ergebnis zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Preisniveau eines Restaurants und der Zahl der Lieferanten. Größere Beschaffungsbemühungen nehmen nur die sehr gehobenen Restaurants auf sich. Bezüglich der Anforderungen an die Marketingfähigkeiten der Lieferanten wird deutlich, dass es entscheidend auf die Lieferflexibilität und die Liefertreue ankommt.

Insgesamt deuten die Ergebnisse der Befragung von Hamm et al. auf ein größeres ungenutztes Potenzial für differenzierte Qualitätserzeugnisse in der Spitzengastronomie hin. Diese Betriebe sind darauf angewiesen, sich über ihr Leistungsangebot zu profilieren und stehen deshalb ungewöhnlichen Rohstoffen, die eine Unique Selling Proposition begründen können, prinzipiell aufgeschlossen gegenüber. In diesen Fällen sind nicht so sehr Einkaufspreise kaufentscheidend, sondern die logistischen Fähigkeiten und die offensive Ansprache des Entscheiders.

Im Gegensatz zu diesen Ergebnissen von Hamm et al. stehen unsere Erfahrungen in der traditionellen bürgerlichen Gastronomie (6 Experteninterviews in Niedersachsen). Diese Gruppe von Restaurants agiert ähnlich wie Einzelhandel und Endverbraucher ausgesprochen preisbewusst: Ein großer Teil der für den Lebensmitteleinkauf zuständigen Köche richtet die Beschaffungsentscheidung fast ausschließlich an der Preisstellung aus. Dieses Einkaufsverhalten ist zum einen dem hohen wirtschaftlichen Druck in einer Branche geschuldet, die nicht selten von der (Selbst-)Ausbeutung des Personals lebt. Zum anderen fehlt es an professionellen Einkaufsstrukturen, nicht selten auch am Qualitätsverständnis. Für Anbieter ausgewählter Produktspezialitäten ist die klassische bürgerliche Gastronomie daher kein einfacher Absatzkanal.

Ein weiteres Problem kommt hinzu: Viele Köche leiden grundsätzlich unter extremer Zeitnot. Alles was Zeit spart und dabei persönlich vertretbar bleibt, wird gerne angenommen; dagegen können zeitraubendere Aktivitäten häufig nicht wahrgenommen werden. Dazu gehören neben

der Suche nach neuen, besseren Lieferanten auch das nachhaltige Interesse an Produktinformationen, Produktionsprozessen oder Wirtschaftsweisen. In diesem Segment ist daher eine professionelle Kundenansprache (professioneller Vertrieb, Angebots- und Preislisten usw.) noch wichtiger als in der Spitzengastronomie.

Um BD-Produkte erfolgreich in der Gastronomie zu vermarkten, ist es vor allem entscheidend, die Waren kontinuierlich, in ausreichender Menge und gleichbleibender Qualität zuverlässig liefern zu können. Die Standards der herkömmlichen Produkte müssen dabei gehalten, wenn nicht sogar übertroffen werden. Ein Problem speziell im Bereich des Frischfleisches stellen die Teilstücke dar, welche weniger bis gar nicht nachgefragt werden. Die Gastronomie braucht größere Mengen an Kurzbrateteilen wie Roastbeef und Filet, aber nur sehr bedingt Haxe, Bauch, Rippe oder Brust. Es ist wichtig, für diese Teile parallel einen Absatzweg zu finden. Bei der direkten Vermarktung muss berücksichtigt werden, dass ein großer Teil der Gastronomen nicht aktiv nach Lieferanten sucht und dass der Preis das Hauptargument beim Einkauf ist. Hinzu kommt, dass der persönliche Kontakt, die Zuverlässigkeit in schwierigen Situationen und die schnelle sowie kulante Reaktion auf Beschwerden entscheidende Kriterien bei der Lieferantenauswahl darstellen.

Über das Beschaffungsverhalten der – wenigen – überregionalen Qualitätsgastronomen (z. B. Mövenpick Marché) liegen u. W. keine Erkenntnisse vor. Filialisierte Qualitätsrestaurants verfügen über zentralisiertere Einkaufsstrukturen und sind daher nur für solche Lieferanten zugänglich, die eine überregionale Logistik bewerkstelligen können. Insgesamt zeigt sich, dass für BD-Produkte nur das sehr gehobene Segment dauerhaft attraktiv sein dürfte. Hier scheinen allerdings die Potenziale bisher bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

5.6 Spezialitätengroßhändler

Um größere Breitenwirkung zu erzielen, wird es in vielen Fällen sinnvoll sein, nicht die einzelnen Restaurants, sondern den Großhandel zu beliefern. In unseren Experteninterviews zeigte sich, dass die bürgerliche Gastronomie einen Großteil der benötigten Lebensmittel über den Zustell-, aber auch über den Cash & Carry-Großhandel bezieht. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die größten deutschen Lebensmittelgroßhändler als Lieferanten der Gastronomie und der Außer-Haus-Verpflegung.

Tab. 2: Rangliste der größten deutschen Lebensmittel-Großhändler

Unternehmen	Umsatz 2002 in Mio. € (netto)		
	GV-Zustell	C&C	gesamt
Metro C&C	-	6.093,6	6.093,6
Fegro/Selgos		1.640,0	1.640,0
Intergast	400,0	1.050,0	1.450,0
GV-Partner	833,1*	428,4*	1.261,5*
Edeka	308,0	921,2	1.229,2
Rewe GV-Service	515,1	33,5	548,6
Ratio	42,0	349,2	391,2
Service-Bund	380,0	-	380,0
Stöver	195,0	-*	195,0
Deutsche See	178,0*		178,0*
Top 10	2.851,2	10.515,9	13.367,1
*Schätzung			

Quelle: Eigene Darstellung nach Vaziri 2003

In den mit Köchen geführten Expertengesprächen wurde deutlich, dass Kompetenz, Sortimentsbreite und –tiefe, Zuverlässigkeit bei der Lieferung, Zeitersparnis und akzeptable Preise wichtige Gründe für die Wahl eines Großhandel-Zustellservices sind. Der Wunsch nach Anregung bezüglich neuer Produkte, Ideengenerierung, Kontakt zu Kollegen und Abwechslung begründet den Besuch eines Großmarktes. Diese Argumente veranlassen viele Köche, vor allem in Städten, den regionalen Großhändler zum Hauptlieferanten für Produkte aller Art werden zu lassen, sei es Gemüse, Obst, Milchprodukte, Konserven oder Convenience-Produkte. Speziell die Belieferung mit Frischfleisch, im Besonderen Rind-, aber auch Schweinefleisch, wird oft dem Großhandel und weniger dem vor Ort ansässigen Handwerk übertragen. Bei Rindfleisch spielt die Herkunft eine große Rolle, wobei Fleisch aus Argentinien, Brasilien oder Uruguay dem Fleisch aus Deutschland tendenziell vorgezogen wird. Zum einen wirkt hier noch die BSE- Problematik nach, zum anderen gelten Fleischbeschaffenheit und Geschmack durch die Reifezeit während des Transports nach Aussagen der befragten Köche als besser. Schweinefleisch stammt dagegen wesentlich häufiger von deutschen Erzeugern, aber auch hier kommt dem Großhandel, sei es aus Bequemlichkeit oder aus preislichen Gründen, die entscheidende Bedeutung bei der Lieferung zu. Eine Ausnahme bildet frisches Geflügelfleisch: Zusammen mit Eiern findet man hier selbst in den größeren Städten häufig noch einen landwirtschaftlichen Direktvermarkter oder

wenigstens einen regionalen Produzenten, der die Gastronomiebetriebe beliefert. Dahinter mögen sich größeres Vertrauen in persönliche Kontakte oder bestehende Traditionen verbergen. Weiterhin werden saisonal verstärkt nachgefragte Produkte wie Spargel, Pilze oder Erdbeeren häufig nicht über den Großhandel, sondern ebenfalls über regionale Anbieter, welche nicht selten auch gleichzeitig Erzeuger sind, bezogen. Hier spielt die Frische der Ware eine entscheidende Rolle. Bei Gerichten mit solchen Produkten ist die Akzeptanz leicht höherer Preise, die sich aus den höheren Einkaufspreisen ergeben, bei den Gästen um so größer, je besser die regionale Herkunft kommuniziert wird.

Eine sehr bequeme Möglichkeit für die Gastronomie, besondere Qualitäten und ausgefallene Produkte zu beziehen, stellt das Angebot des Spezialitätengroßhandels dar. Dieser konzentriert sich entweder auf bestimmte Warenbereiche, in denen er ein sehr tiefes Sortiment anbietet, oder auf bestimmte Qualitätslagen. Der Marktführer im Premium-Segment, der Spezialitätengroßhändler Rungis, beliefert z. B. ca. 4.500 Hotel-, (Sterne-) Gastronomiebetriebe und Feinkostläden im Food-Broker System. Das Unternehmen erzielt einen Umschlag von rund 300 Tonnen Frischware mit ca. 2.500 Kunden in der ganzen Welt (Schwerpunkt Europa) pro Nacht. Pro Warenlieferung sind ca. 500 Lieferanten beteiligt. Im Basissortiment befinden sich ca. 2.000 Spitzenprodukte aus 80 Ländern (z. B. Fleisch aus Schottland oder Lachs aus Norwegen). Das Unternehmen gibt seinen Lieferanten Anbauempfehlungen und Produktionsanregungen. Erfolgsfaktoren liegen neben der Sortimentsvielfalt und höchsten Anforderungen an Auswahl, Menge und Qualität in der kontinuierlichen Verfügbarkeit auch kleinster Gebinde und Sortimentszusammenstellungen (Rungis Express 2003).

Neben den Feinkostgroßhändlern bieten Warenspezialisten im Großhandel eine weitere Alternative. Sie sind insbesondere im Frischwarenbereich (z. B. Obst, Gemüse, Käse) aktiv. Beispielsweise gibt es in Deutschland derzeit ca. 20.000 Bedienungs-Käsetheken im LEH, ca. 2.000 Käsefachgeschäfte, ca. 1.000 Metzgereien mit Käseverkauf und mehrere Tausend Markthändler in diesem Bereich. Diese werden u. a. von 35 regionalen und einem nationalen Käsegroßhändlern beliefert (Großkinsky 2003b).

5.7 Großverbraucher

Der Außer-Haus-Markt umfasst neben der zuvor beschriebenen Speisegastronomie (inklusive Systemgastronomie und Lieferservice) und der Hotelgastronomie die Gemeinschaftsverpflegung (GV) in Kliniken, Heimen, Mensen und Betriebskantinen (Deutscher Fachverlag 2002). Rund 10 % der Ausgaben im Außer-Haus-Markt entfielen im Jahr 2002 auf Kantinen und Mensen.

Betrachtet man den Anteil ökologischer Lebensmittel als Gradmesser der Aufgeschlossenheit für BD-Produkte, so zeigen sich folgende Ergebnisse. Am Gesamtumsatz von GV-Einrichtungen haben ökologische Produkte bisher nur einen Anteil von ca. 2 % (o.V. 2001). Als Hauptgründe für ihren geringen Einsatz im Außer-Haus-Markt werden häufig die Nichterhältlichkeit von großen Mengen an vorverarbeiteten Produkten, mangelnde Personalkapazitäten und die eingeschränkte Preisbereitschaft der Gäste genannt.

Eine eigene Befragung in Mensen und Betriebsrestaurants im Rahmen des vom BMVEL finanzierten Bundesprogramms Ökolandbau zeigte, dass es von Verbraucherseite durchaus Interesse an Bio-Produkten gibt, dass aber im Vordergrund das Interesse an gesunden Produkten und Schlankheit steht (Spiller/Lüth 2003). Es gibt neben der Kernzielgruppe der Bio-Interessierten jeweils eine weitere relativ große Zielgruppe, die keine ausgeprägten Bio-Präferenzen hat, emotional jedoch aufgeschlossen ist und im wesentlichen durch Gesundheits- und Schlankheitsargumente erreicht werden kann. Diese Kunden müssen aus ökonomischen Gründen bei der Einführung von Bio-Angeboten ebenfalls angesprochen werden. Großverbraucher-Einrichtungen stehen hier vor einem schwierigen Marketingproblem, da sie hier mehrdimensionale Positionierungskonzepte verfolgen müssen. Die Einführung von Bio-Gerichten ist für viele Großverbraucherkonzepte ein erster Schritt in Richtung auf eine Segmentierungsstrategie. Allerdings können Großverbraucher-Einrichtungen ebenso wie der Einzelhandel keine sehr engen Segmentierungsstrategien verfolgen, sondern müssen breite Zielgruppen ansprechen. Da es nur einige wenige Menülinien gibt und neben den speziellen Ernährungspräferenzen (Bio, Gesundheit, Fleisch usw.) auch individuelle Geschmacksvorlieben für bestimmte Gerichte bestehen, müssen die Zielgruppen eine bestimmte Größenordnung erreichen. Im anderen Falle wäre die Schnittmenge aus Ernährungspräferenzen und Menüpräferenzen zu klein.

Dieser betriebswirtschaftliche Hintergrund führt dazu, dass trotz prinzipieller Aufgeschlossenheit die Einführung von speziellen Qualitätsprodukten bei Großverbrauchern auf Probleme stößt. Die Einführung einzelner Zutaten ist jedoch etwas einfacher. Im übrigen setzen erfolgreiche Geschäftsbeziehungen zu diesen Kunden vergleichbare Standards in Logistik, Qualitätssicherung und Marketingunterstützung voraus wie in den o. g. konventionellen Absatzkanälen.

6 Empfehlungen

6.1 Schließung der Vertriebslücke durch Handelsvertreter

Die Fallstudien deuten insgesamt darauf hin, dass es vielfältige Möglichkeiten für BD-Erzeugnisse gibt. Zugleich zeigt nicht zuletzt das Beispiel der Gastronomie, dass diese Potenziale zurzeit aufgrund der geringen Vertriebsanstrengungen nicht erschlossen werden. Wenn massive aktive Verkaufsbemühungen unternommen werden, sind z. B. Köche und Küchenleiter durchaus aufgeschlossen für Spezialitäten. Ein gezieltes Beschaffungsmanagement dieser chronisch zeitknappen Akteure kann jedoch nur in der Sternegastronomie erwartet werden. Aus diesem Grund müssen neue Vertriebswege für die breite bürgerliche Gastronomie und den Großverbraucherbereich aufgebaut werden. Vergleichbares trifft z. B. auch auf den Einkauf der Selbständigen Einzelhändler zu, die sich im Wettbewerb mit den Discountern nur über nicht-preisliche Aktionsparameter abheben können.

Landwirtschaftliche Erzeugergemeinschaften, die BD-Produkte produzieren, sind heute jedoch in aller Regel zu stark produktions- und zu wenig verkaufsorientiert. Aufgrund der hohen Fixkostenbelastung sehen sie sich häufig nicht in der Lage, eigenständige Vertriebsstrukturen aufzubauen. Spezialitäten aus BD-Programmen sind erklärungs- und beratungsintensiv. Nur in den seltensten Fällen kann hier ein aktives Beschaffungsmanagement der potenziellen Kunden erwartet werden. Vielmehr ist der Vertrieb wohl die zentrale Schwachstelle bei der Vermarktung.

Ein eigener deutschlandweiter Vertrieb für die Ansprache des Lebensmitteleinzelhandels erreicht schnell Fixkosten in Höhe von über einer Mio. Euro. Neben dem Aufbau eines

eigenen leistungsstarken Außendienstes sollte daher zur Schließung der Vertriebslücke der verstärkte Einsatz von Handelsvertretern erwogen werden. Dabei handelt es sich um selbständige Kaufleute, die Kontrakte auf eigenen Namen und eigene Rechnung vermitteln und umsatzabhängig entlohnt werden. Kleinere Markenartikler nutzen z. B. Handelsvertreter, um den aufwändigen Aufbau eigener Vertriebsstrukturen zu umgehen und fixe Kosten in variable umzuwandeln.

Problematisch mag auf den ersten Blick erscheinen, dass der Einsatz von Handelsvertretern aufgrund ihres Ausgleichsanspruchs nach § 89b HGB nicht so leicht rückgängig gemacht werden kann. Ein Ausgleichsanspruch besteht, wenn der Unternehmer nach Beendigung des Vertrages weitere Vorteile aus der früheren Tätigkeit eines Handelsvertreters zieht oder der Handelsvertreter bei Fortbestehen des Vertrages Provisionsansprüche für bereits abgeschlossene oder künftig zustande kommende Geschäfte mit den von ihm erworbenen Kunden hätte. Kein Ausgleichsanspruch besteht dagegen, wenn der Handelsvertreter das Vertragsverhältnis gekündigt hat, ohne dass ein Verhalten des Unternehmers ihm hierzu begründeten Anlass gegeben hat, oder wenn die Kündigung durch das Unternehmen mit schuldhaftem Verhalten des Handelsvertreters begründet wird. Handelsvertreter sind deshalb als langfristige Vertriebsalternative anzusehen.

Zur weiteren Klärung der Eignung von Handelsvertretern wurden insgesamt sieben telefonische Expertengesprächen mit verschiedenen Handelsvertretern im Rahmen dieser Expertise geführt. Aus diesen ging hervor, dass die Vertriebsprobleme durch den Einsatz professioneller Vertreter nur dann ausgeräumt werden, wenn bestimmte Bedingungen beachtet werden.

Grundsätzlich ist das Image landwirtschaftlicher Erzeugergemeinschaften bei den Handelsvertretern eher negativ. Sie bezweifeln z. B. deren Fähigkeit zur kontinuierlichen Lieferung größerer Mengen in gleichbleibender Qualität. Hier haben Handelsvertreter Bedenken, dass ihre Versprechen, die sie dem Handel bezüglich eines Liefertermins geben, nicht eingehalten werden können, was zu einem Reputationsverlust führen kann - nicht nur für den Lieferanten, der mit einer sofortigen Auslistung zu rechnen hat, sondern auch für den Handelsvertreter. Gleiches gilt beim Auftreten von Qualitätsschwankungen, die von den Kunden und in der Konsequenz auch vom Handel nicht toleriert werden. Hier müssen

Erzeugergemeinschaften bereits bei der Gewinnung eines Handelsvertreters ihre logistische Professionalität sicherstellen und dokumentieren.

Für kleinere Handelsvertretungen mit relativ wenigen Kunden besteht ein zusätzliches Problem darin, dass der anfängliche Aufwand der Markterschließung in keinem Verhältnis zur Provision für letztendlich erfolgreiche Abschlüsse steht. Dieser Schwierigkeit könnte eventuell durch die Vereinbarung eines festen Gehaltes begegnet werden.

Insgesamt stehen die befragten Handelsvertreter dem Vertrieb von BD-Produkten über den filialisierten Handel mit einiger Skepsis gegenüber. Ähnliches gilt für die Gastronomie, die im übrigen nur noch in geringerem Umfang von Handelsvertretern bearbeitet wird. Bei Großverbrauchern wie Mensen und Kantinen dagegen wird das Potenzial hoch eingeschätzt, da hier das Qualitätsbewusstsein zunehmend wichtiger wird und der Preis ein wenig in den Hintergrund tritt. Besonders bei Fleisch liegen hier deutliche Absatzchancen. Hier könnten durch den Einsatz von Handelsvertretern also durchaus wichtige Kontakte erschlossen werden. Auch Krankenhäuser und Altenheime könnten zum Teil Zielgruppen darstellen, diese stehen jedoch auch unter wachsendem Kostendruck und werden vermutlich in Zukunft zunehmend preisbewusster bei der Beschaffung agieren.

Insgesamt zeigt sich als Fazit, dass die Schließung der skizzierten Vertriebslücke eine zentrale Herausforderung für BD-Erzeugnisse darstellt. Sollen statt eines fixkostenintensiven Außendienstes Handelsvertreter gewonnen werden, müssen diese erst in diesem etwas unübersichtlichen Marktsegment für die traditionellen Spezialitäten begeistert und von der Lieferfähigkeit der Erzeugergemeinschaft überzeugt werden. Hierzu bedarf es eines hohen Einsatzes zu Beginn der Marktentwicklung, der sich jedoch mittel- bis langfristig auszahlen kann.

Als Benchmark aus dem Ökomarkt für die Vorteile eines starken Außendienstes kann das Unternehmen Bio-Zentrale (Stubenberg) dienen, das heute ca. 9.000 Handelsfilialen des Lebensmitteleinzelhandels mit Bio-Produkten beliefert und Marktführer in diesem Segment ist (Großkinsky 2003c). Die Bio-Zentrale bietet ca. 240 Artikel an, hinzu kommen Handelsmarken. Insgesamt werden ca. 60 Mio. Euro erwirtschaftet (2002). Erfolgsfaktoren des Unternehmens sind nach eigener Einschätzung die frühzeitigen Investitionen in den heute 50 Mitarbeiter umfassenden Außendienst und die hervorragende Logistik. Hinzu kommen

eine auf die Bedürfnisse des Handels abgestimmte Programmpolitik und eine strikte Qualitätssicherung.

6.2 Ausbau langfristiger horizontaler und vertikaler Kooperationen

Die skizzierte Vertriebslücke liegt letztlich auch darin begründet, dass sich das Angebot einer einzelnen Erzeugergemeinschaft in der Regel nur auf die Erzeugnisse einer speziellen Tierrasse oder Pflanzenart erstreckt. Ob hiermit dem Handel oder Großverbrauchern ein wesentlicher Nutzen gegenüber der Konkurrenz geboten werden kann, der ihn zur Listung bewegt, bleibt fraglich.

Eine stärkere Bündelung des Angebots an Biodiversitätsprodukten über die Grenzen einzelner Erzeugergemeinschaften hinaus könnte größere Abnehmer in die Lage versetzen, ähnlich wie Coop mit einem breiteren Angebot an verschiedenen Produkten eine umfassendere Strategie zu entwickeln und sich so von der Konkurrenz zu differenzieren. Eine marktorientierte Kooperation von Erzeugergemeinschaften seltener Haustierrassen und Pflanzensorten verlangt jedoch a priori große Anstrengungen von Seiten der Landwirte, um geeignete Partner (Produzenten) zu finden und ein gemeinsames Konzept und gemeinsame Richtlinien zu erstellen. Es kommt entscheidend auf die Homogenität der Interessen und Zielsetzungen an.

Beim Aufbau der Vermarktung müssen hier also zunächst sehr hohe spezifische Investitionen getätigt werden. Besteht dann nicht schon im Voraus eine vertragliche Bindung mit Handelsunternehmen, die die Unterstützung des zu erarbeitenden Konzeptes zusichern, so ist das Vorhaben riskant und die Suche nach Partnern wird sich aufgrund der i. d. R. ausgeprägten Risikoaversion der Landwirte schwieriger gestalten. Wenn Investitionen getätigt sind besteht eine gewisse Abhängigkeit vom Großabnehmer, eine Situation, die in der Transaktionskostentheorie als Hold-up-Problematik bezeichnet wird und zur Erpressbarkeit führt (Spiller 2000). Die Erzeuger sind dann stärker abhängig von der Umsetzung eines Projektes als der Abnehmer. Dieser ist so in der Lage, die Verhandlungen zum Beispiel über Preise neu aufzunehmen, obwohl zuvor bereits Vereinbarungen getroffen wurden, mit denen die Erzeuger bei der Konzeption auch rechneten. Die Lieferanten stehen dann vor der Entscheidung, entweder das schlechtere neue Angebot anzunehmen oder auf die Listung zu

verzichten. Sofern keine neuen Handelspartner gefunden werden können, wird der Abnehmer hier seine Interessen weitgehend durchsetzen können.

Eine mögliche Lösung für dieses Problem könnte eine Regelung sein, die auch den Handel noch während der Konzeptentwicklung zu Investitionen, zum Beispiel im Marketing, verpflichtet. So käme es zu einer gegenseitigen Abhängigkeit, die die Gefahr opportunistischen Verhaltens verringern könnte. Zumindest sollten langfristige Verträge angestrebt werden.

Wie das Beispiel Coop zeigt, scheinen die bisher angesprochenen Vermarktungsstrategien vor allem dann realistisch, wenn die Initiative vom Handel ausgeht. Dafür ist jedoch auch auf Seiten der Landwirte mehr Kooperationsbereitschaft notwendig. Bisher sind Landwirte häufig sehr auf ihre Unabhängigkeit bedacht und nicht bereit, sich vertraglich zu binden. Der auf vielen Betrieben anstehende Generationswechsel könnte hier jedoch zu (positiven) Veränderungen führen. Eine weitere Professionalisierung der Vermarktungsstrukturen ist außerdem unerlässlich, sei es über den – kostengünstigeren - Einsatz von Handelsvertretern oder den Aufbau eigener Vertriebsstrukturen.

7 Fazit: Potenziale einer Mehrkanalstrategie im Absatz

Die Anforderungen an landwirtschaftliche Lieferanten außerhalb enger Nischenmärkte sind hinreichend untersucht. Erfolgsfaktoren sind zunächst eine leistungsfähige Logistik und speziell Lieferflexibilität sowie die Verfügbarkeit größerer Warenmengen gleichbleibender und gesicherter Qualität (NABU/DVL o. J.). Diese notwendigen Bedingungen verlangen Mindestgrößen in der landwirtschaftlichen Produktion und den Zusammenschluss zu Erzeugergemeinschaften. Hinzu kommen muss der Schutz der Marke als Gütezeichen oder einzelbetriebliche Marke. Auf dieser Basis muss eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit und ein Mindestmaß an Werbung für Bekanntheit und Image der Marke sorgen. Angesichts der begrenzten finanziellen Mittel sind hierfür ein langer Atem und hohe Kreativität notwendig.

Die vorhergehende Analyse hat zudem gezeigt, dass Absatzpotenziale in allen Distributionskanälen vorhanden sind. Wie das abschließende Fallbeispiel Schwäbisch-Hällisches Landschwein zeigt, bedarf es jedoch in aller Regel einer Multikanal-Strategie. Dies

meint, dass parallel vielfältige Absatzwege erschlossen werden müssen, um eine Risikostreuung zu erreichen und Größenvorteile zu erschließen (Schlögel 1997). Eine entscheidende Kernkompetenz für BD-Produzenten muss daher im Absatzkanalmanagement liegen. So gilt es, dem latenten Problem von Intra-Absatzkanalkonflikten zu begegnen. Preispolitik und Produktpositionierung müssen über alle Absatzkanäle hinweg koordiniert, potenzielle Konfliktgegenstände möglichst präventiv ausgeräumt und Komplexitätskosten reduziert werden. Hierzu bedarf es einer hohen Vertriebsstärke und ausgefeilter Methoden der Kundendeckungsbeitragsrechnung und der Rabattpolitik.

Abschließendes Fallbeispiel: Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall

Die 1988 gegründete Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall ist das zzt. wohl erfolgreichste Unternehmen im Bereich der Vermarktung von BD-Produkten (Schwäbisch-Hällisches Landschwein). Die landwirtschaftliche Kooperation umfasst inzwischen rund 540 bäuerliche Mitglieder aus der Region Hohenlohe und den umliegenden Landkreisen. Im Jahr 2003 wurden mit 180 Mitarbeitern ca. 44 Mio. Euro Umsatz erzielt (Bühler 2003). Das Unternehmen verfügt über zwei eigene Marken: Schwäbisch-Hällisches Qualitätsschweinefleisch (g.g.A.) und Boeuf de Hohenlohe (eine Rindfleischlinie).

Im Bereich der Produktion wurde eine weitgehende vertikale Integration aufgebaut, u. a. durch eine eigene Schlachtung und Verarbeitung. Die folgende Auflistung zeigt die gelungene Multikanalstrategie des Unternehmens (Großkinsky 2003d):

- Rund 250 Fleischerfachgeschäfte, die ca. 70 % der Ware abnehmen.
- Direktabsatz: Bauernmarkt Schwäbisch Hall, Bauernmarkthalle Stuttgart, Markthalle Stuttgart (Absatzanteil ca. 5 %).
- Spitzengastronomie, z. B. Traube Tonbach, Wielandshöhe Vincent Klink Stuttgart, Villa Hammerschmiede Pfinztal, Hotel Victoria Bad Mergentheim, Hotel Hohenlohe Schwäbisch Hall.
- Betriebsrestaurants, z. B. Reichstag Berlin, Allianz Versicherung in Stuttgart, Frankfurt, München und Karlsruhe, Bausparkasse Wüstenrot in Ludwigsburg und Leonberg, Schwarzwaldklinik Baiersbronn, Siemens AG Stuttgart.
- Caterer, z. B. Aramark, Eurest
- Markenartikelindustrie: Du darfst Qualitätsfleischprogramm/Unilever
- Spezialitätengroßhandel, z. B. Rungis Express, Frische Express

- Feinkostfachhandel, z. B. Feinkost Käfer, Feinkost Hoss Köln

Dieser Vertriebsmix bietet neben der Kapazitätsauslastung und der Risikoabsicherung Vorteile im Bereich der Imageprofilierung. So erlaubt die Präsenz in der Sternegastronomie, die nur wenig zum Umsatz beiträgt, einen Imagetransfer auf die anderen Absatzkanäle und verbessert Prestige und Qualitätsreputation. Auffallend ist, dass der Bereich des hochpreisig positionierten Lebensmitteleinzelhandels (z. B. SEH, Tegut usf.) bisher fehlt.

Literatur

- Arcais, A. (2003): Brot und Butter: Die Idee, unter: <http://www.manufactum.de/mhp2/cgi-bin/mhp.hauptframe>, Abrufdatum: 14.12.2003.
- Bartha, B. (2002): Sorten- und Rassenvielfalt im Supermarkt – eine Kooperation zwischen der Schweizer Erhaltungsinitiative Pro Species Rara (PSR) und der Supermarktkette Coop, in: Begemann, F. (Hrsg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, Bonn 2002, S. 143-152.
- Becker, J. (1998): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. Aufl. München.
- Blümer, G. (2002): Die EU-Verordnung 2081/92 zum Schutz von Ursprungsbezeichnungen – aktueller Stand und Perspektiven, in: Begemann, F. (Hrsg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, Bonn 2002, S. 1-13.
- Brösamle, J. (2002): Nationaler Markenschutz für geographische Herkunftsangaben – eine Möglichkeit zur Förderung von Rassen und Sorten? In: Begemann, F. (Hrsg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, Bonn 2002, S. 24-34.
- Deutscher Fachverlag (DFV) (Hrsg.) (2002): Der Außer-Haus-Markt 2002, Posterübersicht, Frankfurt.
- Ertl, R./Specht, M. (1999): Globus - Kundenorientierung in der Sortimentsgestaltung als Ausgangspunkt für den unternehmerischen Erfolg, in: Meyer, A. et al. (Hrsg.): Kundenorientierung im Handel, Frankfurt a. M., S. 91-120.
- Ferber, R. (2002): Rassen- und Sortenvielfalt im Supermarkt, in: Begemann, F. (Hrsg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, Bonn 2002, S. 153-161.
- Großkinsky, A. (2003a): Mehr Bio für Berlin bei Edeka, in: BioPress, Nr. 36/2003, S. 6-8.
- Großkinsky, A. (2003b): Kompetenz bei Käse, in: BioPress, Nr. 36/2003, S. 22-24.
- Großkinsky, A. (2003c): Investitionen der Bio-Zentrale zahlen sich aus, in: BioPress, Nr. 36/2003, S. 48.
- Großkinsky, A. (2003d): Höherer Stellenwert für Bio-Fleisch: Die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall verstärkt die Marketinganstrengungen, in: BioPress, Nr. 37/03, S. 24-29.
- Grundhoff, F.-J. (2002): Zentral-Regionales Marketing – Vermarktungskonzepte für spezifische regionale Erzeugnisse, in: Begemann, F. (Hrsg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, Bonn 2002, S. 40-51.
- Hamm, U. et al (1999): Anforderungen der gehobenen Gastronomie an eine Belieferung mit Lebensmitteln aus der Region, Schriftenreihe der Fachhochschule Neubrandenburg.
- Hoffmann, K. (2003a): Real: Doppelstrategie für Frische, unter: www.lz-net.de/specials/pages/protected/show.prl?id=969&backid=967, Abrufdatum: 11.09.2003.
- Hoffmann, K. (2003b): Vollsortimenter: Frischfleisch in Selbstbedienung, unter: www.lz-net.de/specials/pages/protected..., Abrufdatum: 20.09.2003.
- ISOE (Institut für sozialökologische Forschung) (2003): „bio+pro“ – Zielgruppen für den Bio-Lebensmittelmarkt. Vorläufiger Ergebnisbericht zum Workshop, Frankfurt.

- Köller, M. (2002): Sortenschutz und Markenschutz – wie unterscheiden, wie ergänzen sie sich? In: Begemann, F. (Hrsg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, Bonn 2002, S. 68-76.
- KPMG (Hrsg.) (2001): Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmittelhandel, unter: www.lz-net.de/research/pdf/15.pdf, Abrufdatum 15.10.2003.
- Ludwig, W. (2001): Ingredient Branding, in: Köhler, R. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke: neue Strategien des Markenmanagements, München, S. 271.
- Lüth, M., Spiller, A. (2003): Qualitätssignaling in der Gastronomie. Diskussionsbeitrag 0301 des Instituts für Agrarökonomie der Universität Göttingen, S. 3.
- Meyer, R. (2003): Potenziale zur Erhöhung der Nahrungsmittelqualität. Endbericht zum Technikfolgenabschätzungsprojekt „Entwicklungstendenzen bei Nahrungsmittelangebot und –nachfrage und ihre Folgen“, Arbeitsbericht Nr. 87 des Büros für Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestages, Berlin.
- Milbret, C., Evans, D. (2003): Gute Nachbarschaft: Marktleiter ist Chef im Ring, unter: www.lz-net.de/specials/pages/protected/show.prl?id=899&backid=888 Abrufdatum: 12.09.2003.
- M+ M Eurodata (2003): Food Umsätze der Top 30 des Lebensmitteleinzelhandels 2002, unter: www.mmeurodata.de/presse/Top30_GesamtUmsatz_2002.pdf, Abrufdatum: 22.10.2003.
- Müller, I. (2001): Der hybride Verbraucher: Ende der Segmentierungsmöglichkeit im Konsumgütermarketing? In: Diller, H. (Hrsg.) (2001): Der moderne Verbraucher – Neue Befunde zum Einkaufsverhalten. Nürnberg, S. 29-52.
- NABU/DVL (o. J.): Regionale Bio-Lebensmittel im Handel: Situation, Perspektiven, Handlungsempfehlungen, Bonn, Ansbach.
- o. V. (2001): Stark im Kommen, in: Cafe-future.net vom 16.06.01, unter: www.cafe-future.net, Abrufdatum 13.02.02.
- o. V. (2003): Einheimische Exoten: Nachhaltigkeit bei der Coop Schweiz, in: Lebensmittelpraxis, Nr. 20/2003, S. 40.
- Olbrich, R. (2001): Ursachen und Konsequenzen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel, Forschungsbericht Nr. 4, Hagen.
- Recke, G., Wirthgen, B. (2003): Qualitätssicherung in der Direktvermarktung, Posterbeitrag für die Gewisola-Tagung 2003, Stuttgart-Hohenheim.
- Rosbach, B. (2003): Die Food-Fundis aus Waltrop, in: Lebensmittel-Zeitung Spezial, Nr. 3/2003, S. 112.
- Rungis Express (2003): Firmenübersicht, unter: www.rungis-express.de/cgi-bin/netdata/ueber-uns.htm/report?SESS=, Abrufdatum: 20.11.2003.
- Sattler, H. (2001): Markenpolitik, Stuttgart.
- Sauter, A., Meyer, R. (2003): Potenziale zum Ausbau der regionalen Nahrungsmittelversorgung. Endbericht zum Technikfolgenabschätzungsprojekt „Entwicklungstendenzen bei Nahrungsmittelangebot und –nachfrage und ihre Folgen“, Arbeitsbericht Nr. 88 des Büros für Technikfolgenabschätzung des Deutschen Bundestages, Berlin.
- Schlögel, M. (1997): Mehrkanalsysteme in der Distribution, Scheßlitz.

- Seifert, D. (2001): Efficient Consumer Response-Strategische Erfolgsfaktoren für die Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Industrie und Handel, München.
- SinusSociovision (2002): Strategische Zielgruppenanalyse für den Öko-Ernährungs-Markt. Untersuchung im Auftrag der CMA, unveröffentlichte Studie, Heidelberg.
- Spiller, A. (2000): Erfolgchancen mittelständischer Hersteller als Handelsmarkenspezialisten: Eine institutionenökonomische Analyse, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.), Jahrbuch der KMU-Forschung 2000: Marketing in kleineren und mittleren Unternehmen, S. 391-412.
- Spiller, A. (2001): Gütezeichen oder Markenartikel, in: Fleischwirtschaft, Nr. 6/2001, S. 47-51.
- Spiller, A. (2003): Preiskrieg oder Schlafmützenwettbewerb? Thesen zur Preispolitik für Bio-Lebensmittel, in: Schneider, M. et al. (Hrsg.), Der kritische Agrarbericht 2004, Rheda-Wiedenbrück, Hamm, S. 244-249.
- Spiller, A., Lüth, M. (2004a): Chancen und Potenziale von Öko-Lebensmitteln in der Außer-Haus-Verpflegung am Beispiel der Verzehrsgewohnheiten von Mensa- und Kantinenbesuchern. Unveröffentlichter Projektabschlussbericht, Göttingen.
- Spiller, A., Lüth, M. (2004b): Analyse des Kaufverhaltens von Selten- und Gelegenheitskäufern und ihrer Bestimmungsgründe für/gegen den Kauf von Öko-Produkten, unveröffentlichter Endbericht für das BMVEL im Rahmen des Bundesprogramms Ökolandbau, Göttingen.
- Spiller, A., Zühlsdorf, A. (2002): Öko-Marketing. Fernuniversität Hagen.
- Teerling, J. (2002): Die EU-Verordnung 2081/92 als Möglichkeit zur Förderung einer bedrohten Rasse, in: Begemann, F. (Hrsg.), Vielfalt auf dem Markt, Schriften zu Genetischen Ressourcen Band 17, Bonn 2002, S. 89-93.
- Vaziri, D. (2003): Immer mehr Zusammenschlüsse, in: gv-praxis, Nr. 11/2003, S.66.
- Wesp, R. (2003): Tegut baut regionale Präsenz aus, unter: www.lz-net.de/archives/lznet..., Abrufdatum: 13.11.2003.
- Wirthgen, B., Maurer, G. (2000): Direktvermarktung, 2. Aufl., Stuttgart 2000.
- ZMP (Hrsg.): Erfolgsfaktoren von Bio-Lebensmitteln im selbständigen Einzelhandel, Bonn 2001.