



BMBF-Forschungsprojekt
„Von der Agrarwende zur Konsum-
wende?“

www.konsumwende.de

Diskussionspapier Nr. 13

Die Zukunft des Großhandels in der Bio- Wertschöpfungskette

Sabine Gerlach, Raphael Kennerknecht und Achim Spiller

Georg August Universität Göttingen
Institut für Agrarökonomie

SÖF  **Sozial-
ökologische
Forschung**

GEFÖRDERT VOM
 **Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

Dezember 2005



Haben Sie Fragen oder möchten Sie einen Kommentar zu diesem Beitrag geben? Wir würden uns über eine Nachricht von Ihnen freuen.

Prof. Dr. Achim Spiller

Lehrstuhl für Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Institut für Agrarökonomie
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. +49-551-39-2399
Fax. +49-551-39-12122
Email: a.spiller@agr.uni-goettingen.de

Sabine Gerlach, M. Sc.

Lehrstuhl für Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Institut für Agrarökonomie
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. +49-551-39-4806
Fax. +49-551-39-12122
Email: sabinegerlach@agr.uni-goettingen.de

Raphael Kennerknecht, B. Sc.

Lehrstuhl für Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Institut für Agrarökonomie
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Tel. +49-551-39-12166
Fax. +49-551-39-12122
Email: raphael.kennerknecht@web.de

Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette

1	Einleitung	1
2	Die Struktur des Bio-Marktes in Deutschland	3
2.1	Wichtige Entwicklungen im deutschen Biomarkt	3
2.2	Wertschöpfungskette für Bio-Lebensmittel.....	4
3	Die Rolle des Großhandels in der Wertschöpfungskette	13
3.1	Typologisierung der Großhandelsbetriebsformen	13
3.3	Bedeutung des Großhandels in der Wertschöpfungskette	15
4	Distributionsstrategien in der Bio-Branche	18
4.1	Absatzwege in der Bio-Wertschöpfungskette	18
4.2	Vertikale Selektion: Tendenzen zur Ausschaltung des Bio-Großhandels.....	19
4.3	Vertikale Bindung: Integration oder Kooperation entlang der Supply Chain.	22
5	Primäre Kompetenzfelder des Großhandels in der Bio-Branche	25
5.1	Diskussion der Großhandelsfunktionen.....	25
5.1.1	Logistik.....	25
5.1.2	Sortimentsbildung und Transaktionskostenreduktion.....	27
5.1.3	Qualitätssicherung	29
5.1.4	Beratung	30
5.1.5	Finanzdienstleistung	31
5.1.6	POS-Marketingkonzepte	32
5.1.7	Handelsmarken	33
5.2	Zukunft des Großhandels aus Expertensicht	34
5.3	Theorien zu Funktionen bzw. Ausschaltung des Großhandels	37
6	Fazit: Zur Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette	51
	Literaturverzeichnis	53
	Anhang I Interviewpartner	LIX
	Anhang II Interviewleitfaden für das Experteninterview	LXI



©BLE, Bonn/Foto: Dominic Menzler

**Gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
im Forschungsschwerpunkt Sozial-ökologische Forschung**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Öko-Lebensmittelumsatz in Deutschland (in Mrd. €)	4
Abbildung 2: Großhandelsumsatz mit Öko-Lebensmitteln (in Mio. €).....	7
Abbildung 3: Umsatzanteile der verschiedenen Einkaufsstätten (2003).....	8
Abbildung 4: Absatzwege in der Bio-Wertschöpfungskette	18
Abbildung 5: Absatzstrukturen in der Biowertschöpfungskette	19
Abbildung 6: Zentrale Warenverteilung über einen Großhändler.....	27
Abbildung 7: Einflussfaktoren auf die Einzelhandelsentwicklung im Biomarkt.....	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Öko-Landbau in den einzelnen Bundesländern (Stand 31.12.2003)	5
Tabelle 2: Struktur der Betriebsformen des Naturkostfachhandels.....	9
Tabelle 3: Betriebstypen gegliedert nach ihren Funktionen	14
Tabelle 4: Zusammenfassung der Vor- und Nachteile beim Absatz über den Großhandel aus Sicht der Hersteller	17
Tabelle 5: Voraussetzungen einer Direktbelieferung	26
Tabelle 6: Anforderungen an den Großhandel	36

1 Einleitung

Das Forschungsprojekt „Von der Agrarwende zur Konsumwende?“ beschäftigt sich mit den Effekten der Agrarwende auf die Wertschöpfungskette. Im Mittelpunkt der Analyse steht die Frage, wie sich die „Agrarwende“ mit dem erklärten Ziel, bis zum Jahr 2010 den Anteil der ökologisch genutzten Landwirtschaftsfläche auf 20 % zu erhöhen (Künast 2001), auf die verschiedenen Wertschöpfungsstufen auswirkt. Die Maßnahmen im Rahmen der Agrarwendepolitik zielen darauf ab, nicht nur das Angebot, sondern auch die Nachfrage nach Bio-Produkten zu steigern. Eingesetzt werden klassische Instrumente der Subventionspolitik, aber auch weiche Politikinstrumente wie die Einführung des Biosiegels, die Ausweitung der Forschung sowie die Bereitstellung von Beratungsangeboten. Mit solchen weichen Politikinstrumenten sollen vor allem die Akteure der Wertschöpfungskette unterstützt werden, die mit der traditionellen Subventionspolitik nicht erreicht werden können, also insbesondere Handels- und Verarbeitungsunternehmen von Bio-Produkten.

In Deutschland ist der Markt für Bio-Produkte von 2000 bis 2004 um fast 70 % gestiegen, von 2,1 Mrd. € im Jahr 2000 auf 3,5 Mrd. € im Jahr 2004 (Hamm 2005, S. 65). Auch im Jahr 2005 zeichnet sich weiterhin eine dynamische Ausweitung ab. In welchem Ausmaß die politischen Maßnahmen zum starken Wachstum beigetragen haben, ist dabei unklar. Deutlich ist jedoch, dass sich hinter der durch das Gesamtwachstum ausgelösten positiven Marktstimmung eine Reihe latenter Konflikte abzeichnen, die zzt. durch die allgemein guten wirtschaftlichen Erwartungen überdeckt werden.

In erster Linie ist dabei auf den Konflikt zwischen dem großbetrieblichen - konventionellen - Lebensmitteleinzelhandel (LEH) und den mittelständischen Strukturen des spezialisierten Bio-Fachhandels zu verweisen. Der LEH hat in den letzten Jahren an Marktanteilen gewonnen, wenngleich die Marketingkonzepte hier in den meisten Fällen immer noch wenig ambitioniert sind. Aber auch innerhalb des Bio-Fachhandels zeichnen sich Strukturbrüche und wirtschaftliche Interessengegensätze ab. So werden derzeit neue großflächigere

Fachgeschäfte (Bio-Supermärkte) forciert, die nicht selten angestammte Fachhändler verdrängen (Gerlach et al. 2005, Ambros 2005, Völkner 2005, S. 4). Der Fokus der vorliegenden Arbeit richtet sich allerdings auf den Bio-Großhandel, der in der Supply Chain eine relativ große Relevanz hat und bisher in der Forschung kaum beachtet wurde. Die Entwicklungen im konventionellen Lebensmittelhandel haben in den letzten Jahrzehnten zu einem starken Bedeutungsverlust des dortigen Großhandels geführt. Dies deutet darauf hin, dass Marktwachstum und Konzentration nicht ohne Einfluss auf die Struktur des Großhandels bleiben und dieser ggf. durch Ausschaltungstendenzen bedroht ist. Die Direktbelieferung von Rapunzel an Naturkostläden unterstreicht exemplarisch diese These (o. V. 2003a). Aus diesem Grund stellt sich die Frage, welche Entwicklung die Bio-Branche nehmen wird und wie die heutige und die zukünftige Situation des Großhandels in der Biowertschöpfungskette zu beurteilen ist. Welche Funktionen hat der Bio-Großhandel und welche wird er durch die veränderten Marktgegebenheiten an andere Marktteilnehmer abgeben müssen? Um die Fragen erläutern zu können, werden in dieser Arbeit nicht nur der Großhandel und seine betriebswirtschaftlichen Funktionen diskutiert, sondern zunächst generell auf die Struktur des Biomarktes in Deutschland und auf die Distributionspolitik der Bio-Branche eingegangen.

Da bislang nur wenige Veröffentlichungen zur Wertschöpfungskette der Bio-Branche (Bahrtdt et al. 2003) vorliegen, wurde neben Praxiszeitschriften auch auf Einschätzungen von Branchenexperten zurückgegriffen. Aus diesem Grund wurden vier Großhändler und zwei Vertreter von Bio-Supermärkten zu den Funktionen des Großhandels befragt. Die Experteninterviews wurden Anfang März 2005 in Stuttgart, Tübingen und München durchgeführt.

2 Die Struktur des Bio-Marktes in Deutschland

2.1 Wichtige Entwicklungen im deutschen Biomarkt

Mit Beginn der Reformbewegung am Anfang des 20. Jahrhunderts entstand in der Bevölkerung ein Bewusstsein für eine alternative Ernährungsweise. Im Zuge dieser Bewegung bildeten sich in Deutschland landwirtschaftliche Betriebe, die ökologisch wirtschafteten. Zur selben Zeit wurden auch die ersten Reformhäuser gegründet. Obwohl ökologische Lebensmittel auf eine lange Tradition zurückblicken können, führten sie bis in die 1980er Jahre ein Schattendasein. Vor allem die Vermarktung fand an ungünstigen Standorten und in nur wenigen, kleinen Naturkostläden statt. Aufgrund des gestiegenen Umweltbewusstseins in den 80er Jahren wurde die Bevölkerung auch für eine ökologische Ernährung sensibilisiert. Durch diese Entwicklung erhielt der Biomarkt einen wesentlichen Wachstumsschub. Auch im Zuge der BSE-Krise stieg die Nachfrage nach Bio-Lebensmitteln stark an, so dass der Biomarkt in Deutschland mit einem Umsatz von 5 Mrd. € im Jahr 2004 mit Abstand der größte in Europa war (Hamm 2005, S. 65).

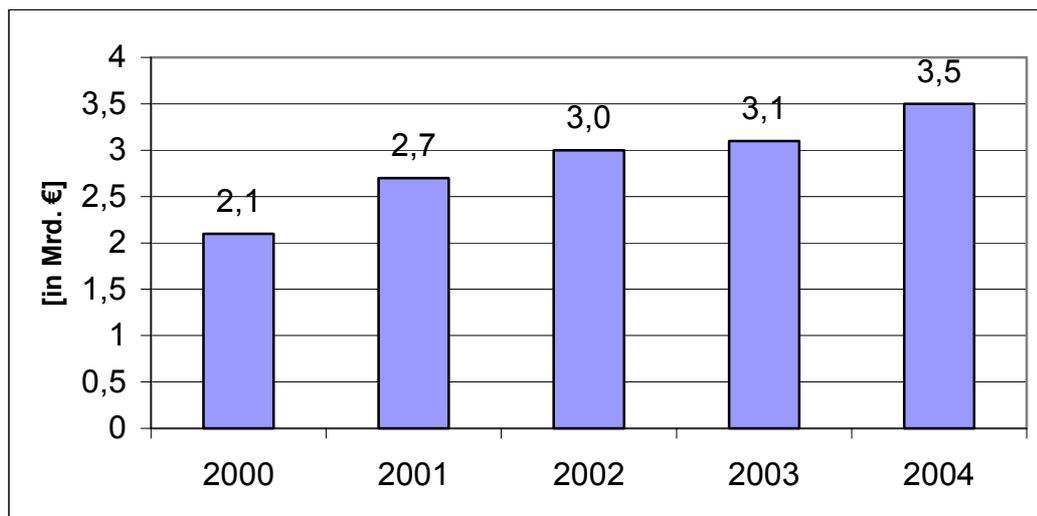
Die Entwicklung des Biomarktes ist hauptsächlich durch folgende Punkte gekennzeichnet:

- In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre kommt es zu verstärkten Markteintritten von konventionellen Einzelhändlern in die Bio-Vermarktung, was dazu führt, dass die Nachfrage mit dem steigenden Angebot wächst.
- Durch die BSE-Krise erlebt der Biomarkt im Jahr 2001 einen Boom. Der Absatz wächst im Jahr 2001 im Vergleich zum Jahr 2000 von 2,1 Mrd. € auf 2,7 Mrd. €, was einem relativen Zuwachs von 30 % entspricht. Damit ist der Anteil der Bio-Lebensmittel am gesamten Lebensmittelumsatz auf 2,1 % gestiegen (siehe Abb. 1).
- Aufgrund von Nitrofen in Öko-Rohstoffen gehen die Nachfragezuwächse im Jahr 2002 zunächst deutlich zurück. Nachdem der Nitrofen-Skandal in der Öko-Branche aufgeklärt worden ist, erholt sich die Nachfrage wieder. Es wird noch ein Umsatzplus von 10 % im Jahr 2002 erreicht. Der

Umsatzzuwachs wird vor allem auf die größere Distributionsdichte von Öko-Produkten zurückgeführt (Schaer 2001, S. 4 f.).

- Wegen der Kaufzurückhaltung in Folge der rezessiven Tendenz der Weltwirtschaft stagniert der Öko-Markt in 2003. Es wird nur ein leichter Zuwachs von ca. 2 % für das Jahr 2003 verzeichnet (Brzukalla 2003, S. 14).
- Im Jahr 2004 ist die Nachfrage nach Bio-Produkten deutlich angestiegen. Sowohl im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) als auch im Naturkostfachhandel liegen die Zuwachsraten im Vergleich zu 2003 zwischen 5 % und 10 %. Die Sortimentsausweitung im LEH und breitere Werbekampagnen sind Zeichen für ein gewachsenes Interesse der Handelsunternehmen an Öko-Produkten (Schaer 2001, S. 4 f.).

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



Quelle: Hamm 2005, S. 65

2.2 Wertschöpfungskette für Bio-Lebensmittel

Ökologische Landwirtschaft

In Deutschland sind Ende 2003 734.027 ha landwirtschaftliche Fläche von 16.476 Betrieben nach den EU-weiten Regelungen des ökologischen Landbaus bewirtschaftet worden. Durch die Expansion des ökologischen Anbaus erhöht sich die Anzahl der Öko-Betriebe im Vergleich zum Vorjahr um 5,4 % und die nach EG-Öko-Verordnung bewirtschaftete Fläche um 5,3 %. Der Anteil

der Öko-Betriebe an der Gesamtzahl der Betriebe in Deutschland liegt 2003 bei 4,0 % und der Anteil an der Gesamtfläche bei 4,1 % (Yussefi et al. 2004, S. 1).

Tabelle 1: Öko-Landbau in den einzelnen Bundesländern (Stand 31.12.2003)

	Öko-Fläche in ha	Öko-Betriebe	Ø Fläche in ha je Betrieb
Baden-Württemberg	85.825	5.004	17,1
Bayern	127.151	4.622	27,5
Berlin	106	10	10,6
Brandenburg	119.270	559	213,4
Bremen	372	9	41,3
Hamburg	859	29	29,6
Hessen	56.578	1.481	38,2
Mecklenburg-Vorpommern	107.412	619	173,5
Niedersachsen	55.959	1.052	53,2
Nordrhein-Westfalen	47.579	1.297	36,7
Rheinland-Pfalz	18.604	540	34,5
Saarland	4.691	63	74,5
Sachsen	20.342	277	73,4
Sachsen-Anhalt	34.855	257	135,6
Schleswig-Holstein	27.765	423	65,6
Thüringen	26.659	234	113,9
Summe	734.027	16.476	

Quelle: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung, zitiert nach Yussefi et al. 2004, S. 24

In der Tabelle 1 wird deutlich, dass die ökologische Erzeugung in Deutschland ihren Schwerpunkt in den Bundesländern Baden-Württemberg, Bayern, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern hat. Die in den einzelnen Bundesländern bewirtschaftete Fläche je Öko-Betrieb variiert beträchtlich. Das zurzeit flächenstärkste Land ist Bayern mit 127.151 ha, die von 4.622 Betrieben bewirtschaftet (27,5 ha/Betrieb) werden, gefolgt von Brandenburg mit 119.270 ha Öko-Fläche. In Brandenburg ist der Flächenanteil pro Betrieb mit einem Durchschnitt von 213 ha am größten in Deutschland. Die meisten Öko-Betriebe befinden sich dagegen in Baden-Württemberg (5.004) (Yussefi et al. 2004, S. 24). Insgesamt zeichnet sich in der Landwirtschaft eine zunehmende Polarisierung zwischen produktionsorientierten Großbetrieben, spezialisiert auf den überregi-

onalen Absatz, und kleinbetrieblichen, vornehmlich auf das Regionalmarketing fokussierten Bio-Landwirten ab.¹

Die Verarbeitungsunternehmen

Da die Struktur der Verarbeitungsunternehmen in keiner Statistik vollständig erfasst ist, können über diese Wertschöpfungsstufe nur ungenaue Angaben gemacht werden. Eine Quelle für die Anzahl und die Strukturen der Verarbeiter sind die Verbände, in denen sich die Unternehmen zusammengeschlossen haben, um ihre wirtschaftlichen und politischen Interessen zu vertreten. So sind beim BNN, dem Bundesverband Naturkost Naturwaren Herstellung und Handel e. V., 56 Großhändler und Verarbeiter von Bio-Lebensmitteln aus verschiedenen europäischen Ländern registriert (BNN 2005). Die Assoziation ökologischer Lebensmittelhersteller e. V. (AoeL), weist 57 Verarbeitungsunternehmen der Lebensmittelwirtschaft, die ökologische Lebensmittel herstellen, auf. Sie haben im Jahr 2004 zusammen einen Umsatz von ca. 900 Mio. € erwirtschaftet (AoeL 2005). Eine weitere Quelle, aus der eine ungefähre Zahl der Verarbeiter von Bio-Produkten abgeleitet werden kann, ist die Informationsstelle Biosiegel, bei der sich insgesamt 375 Verarbeitungsunternehmen im Jahr 2004 für die Nutzung des Biosiegels registriert haben. Es lässt sich aber hier nicht genau erkennen, ob es sich um reine Ökoverarbeitungsunternehmen handelt oder um Unternehmen, die im Wesentlichen Handelsfunktionen ausüben (Informationsstelle Biosiegel 2004).

In den letzten Jahren zeichnet sich die Herstellerseite durch eine wachsende Professionalisierung und die Übernahme klassischer Marketingkonzepte aus. Vertriebsbemühungen, Markenwerbung und Verkaufsförderung werden ausgebaut. Aus „Garagenbetrieben“ sind mittelständische Hersteller entstanden, die z. T. beachtliche Innovationsleistungen erbringen. Gleichwohl sind nur wenige Marken bisher so stark bei den Bio-Kunden verankert, dass eine größere Markenbindung entsteht (Hamm und Wild 2004). Aus diesem Grund finden sich in

¹ Eine sehr differenzierte Typisierung von landwirtschaftlichen Betrieben ist im Teilprojekt 1 „Bewertungskriterien und Entwicklungsszenarien für eine nachhaltige Nahrungserzeugung – regionale Fallstudien“ unter www.konsumwende.de nachzulesen.

Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette

den letzten Jahren erste Bio-Handelsmarkenkonzepte, bei denen Hersteller für Naturkostgroßhändler oder Einzelhandelsfilialisten Eigenmarken produzieren.

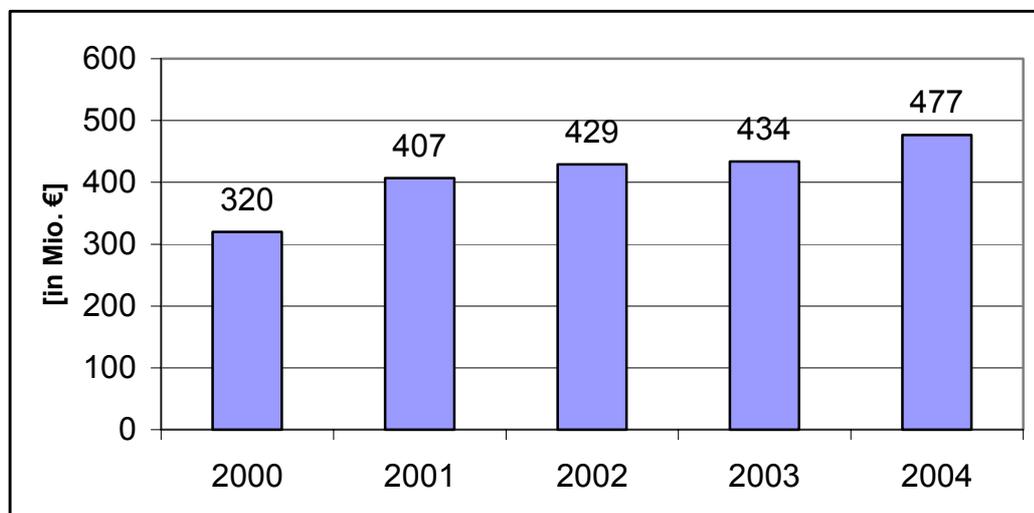
Neben den Bio-Spezialisten gibt es eine Reihe von konventionellen Herstellern, die in den letzten Jahren ergänzende Bio-Linien in ihr Produktionsprogramm aufgenommen haben. Teilweise geschieht dies unter der Traditionsmarke (Beispiel: Kölln-Flocken), z. T. werden neue Bio-Marken aufgebaut (Beispiel: Frosta mit Elbetal). Diese Gruppe von Herstellern konzentriert sich im Vertrieb auf den LEH.

Der Naturkostgroßhandel

Nicht viel besser als bei den Verarbeitern sieht die statistische Erfassung der Anzahl und der Strukturen der Biogroßhändler in Deutschland aus. Aus diesem Grund ist auch hier der BNN, der ca. 56 Unternehmen aus den Bereichen Lebensmittelhandwerk, -verarbeitung, Import und Handel repräsentiert, die wichtigste Quelle. Mit rund 25 Großhandelsmitgliedern vertritt der Verband nach eigenen Angaben ungefähr 90 % der Großhändler im deutschen Naturkostmarkt (Reich 2003, S. 1).

Trotz allgemein schlechter Konjunkturdaten im Bereich Lebensmittelhandel und Verarbeitung verbesserte sich im Jahr 2004 der Gesamtumsatz um 9,9 % auf 477,3 Mio. € (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Großhandelsumsatz mit Öko-Lebensmitteln (in Mio. €)



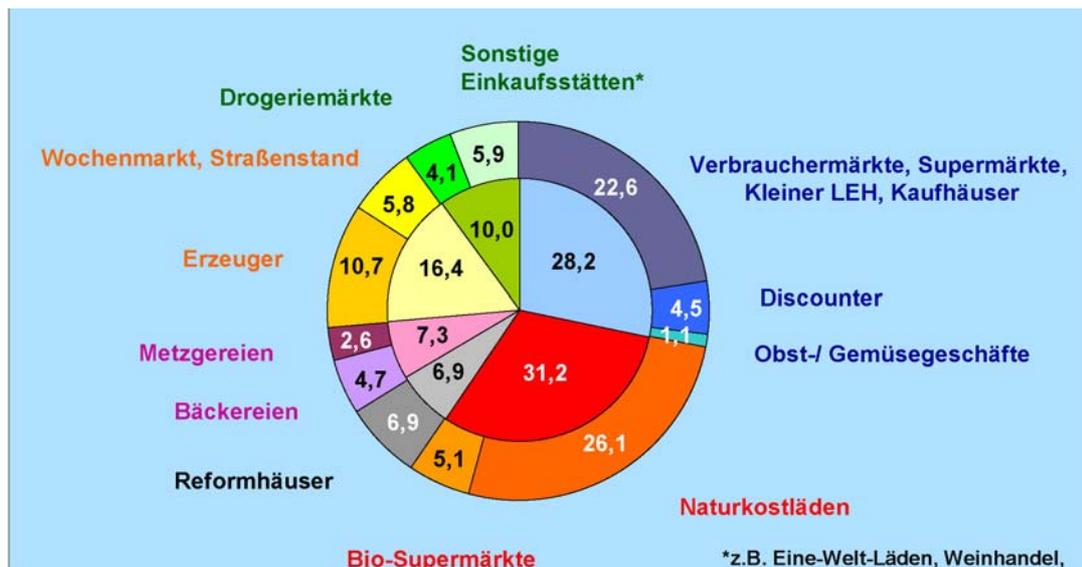
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BNN Herstellung und Handel verschiedene Jahrgänge

Im Jahr 2001 verzeichneten die Großhändler die stärkste Umsatzsteigerung. Der kräftige Anstieg ist vor allem mit der starken Nachfrage nach Öko-Lebensmittel im Zuge der BSE- und MKS- Krise zu erklären. So konnten einzelne Großhandelsunternehmen Umsatzzuwächse von bis zu 115 % aufweisen. Bei diesen Dimensionen wird deutlich, dass sich die Anforderungen an die Branche stark ändern (Brzukalla 2002, S. 20). Zudem zeigt sich, dass die Umsatzentwicklung im Naturkostgroßhandel relativ nachhaltig verläuft und allein zwischen 2000 bis 2003 fast 40 % Wachstum zu verzeichnen sind (o. V. 2003b, S. 4).

Der Naturkost-Einzelhandel

In Deutschland erfolgt der Verkauf von Bio-Produkten über unterschiedliche Einkaufsstätten (siehe Abbildung 3). Der wichtigste Absatzweg für Öko-Produkte war im Jahr 2003 mit 31,2 % der Naturkostfachhandel. Die Anzahl seiner Verkaufsstellen lag im Jahr 2002 bei ca. 2.000. Von den 31 % des Gesamtumsatzes entfallen 25 % auf die kleinen und mittleren Naturkostläden und 6 % auf Biosupermärkte (Michels et al. 2004, S. 7).

Abbildung 3: Umsatzanteile der verschiedenen Einkaufsstätten (2003)



Quelle: Michels et al. 2004, S. 7

Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette

Bei der Abgrenzung der Formen des Naturkostfachhandels sind vor allem die unterschiedliche Ladengröße und damit einhergehend auch die Artikelanzahl maßgeblich (siehe Tabelle 2). Die Naturkostfachgeschäfte unterscheiden sich vom Bio-Supermarkt weniger in der grundsätzlichen Sortimentsgestaltung. Bei beiden ist der Frischebereich ähnlich wichtig. Die gelisteten Marken sind häufig identisch. Die größere Artikelanzahl und der Fokus auf SB-Waren verlangen allerdings eine erhebliche Ausweitung der Ladengröße, auch wenn Bio-Supermärkte immer noch deutlich kleiner als konventionelle Supermärkte sind (dort liegt die Wachstumsschwelle, ab der heute neue Geschäfte eröffnet werden, zzt. bei rund 1.000 qm).

Tabelle 2: Struktur der Betriebsformen des Naturkostfachhandels

	Naturkostfachgeschäfte	Bio-Supermärkte	Reformhäuser
Umsatzanteil am Bio-Markt	26,1 %	5,1 %	6,9 %
Outlet-Zahl	2.000	250	2.300
Ladengröße in qm	ca. 100-200	ca. 200-1.000	ca. 70
Artikelanzahl im Sortiment	ca. 6.000 Ø 3.000	bis 10.000 Ø 5.500	Keine Angaben
Umsatzverteilung	Frische 50 % Trockenprodukte 38 % Non-Food 12 %	Frische 53 % Trockenprodukte 37 % Non-Food 10 %	Frische 68,5 % Trockenprodukte 31,5 % Non-Food
Kernkompetenz	Inhabergeführt, Kundenbindung, Verbrauchervertrauen, Sortimentsklarheit	Sortimentsbreite und -tiefe, Neukundengewinnung, attraktive Standorte, moderne Outlets	Inhabergeführt, Beratung im Bereich Gesundheit und Ernährung, Qualitätsstandards
Kernsortimente	Obst/Gemüse, Molkereiprodukte, Trockenprodukte	Obst/Gemüse, Trockenprodukte, SB-Ausrichtung	Vegetarische Lebensmittel, freiverkäufliche Naturarzneimittel, Körperpflege

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Kreuzer/Offeney 2005, Synergie 2002, S. 26; Bahrdt et al. 2003, S. 12, Michels et al. 2004, S. 8

Auch wenn damit die Grenzen zwischen den beiden Betriebsformen Bio-Laden und Bio-Supermarkt nicht immer trennscharf sind, so trägt doch die Geschäftsflächenausweitung, der SB-Fokus und die i. d. R. einheitlichere und weniger traditionelle Inneneinrichtung zu einer moderneren Anmutung bei, was zugleich die Barrieren bei der Neukundengewinnung senkt. Bio-Supermärkte erreichen möglicherweise leichter Bio-Erstkunden als der Naturkostfachhandel, letzterer weist dafür gegebenenfalls Vorteile in der Kundenbindung auf (Synergie 2002, S. 26).

Den mit 24 % zweitgrößten Anteil am Öko-Markt nimmt der Lebensmitteleinzelhandel ein. Im Vordergrund stehen die serviceorientierten Betriebsformen Supermarkt, Verbrauchermarkt und SB-Warenhaus. Die Discounter haben lediglich einen Anteil von 4 % am Gesamtumsatz (Michels et al. 2004, S. 8). Das durchschnittliche Sortiment an Bio-Produkten je Outlet umfasst je nach Filialunternehmen (Edeka, Tengelmann, Karstadt) zwischen 200 und 800 Artikel. Eine herausragende Stellung nimmt Tegut mit etwa 1.800 Artikeln im Sortiment und mehr als 10 % Umsatzanteil ein (Bahrndt et al. 2003, S. 12).

An dritter Stelle stehen mit einem Anteil von insgesamt 16 % am Gesamtumsatz die landwirtschaftlichen Erzeuger, die über Direktvermarktung ab Hof (10 % Anteil) sowie Wochenmarkt bzw. Straßenstände (6 % Anteil) ihre Öko-Ware verkaufen. Hofläden weisen unterschiedlich große Verkaufsflächen auf und führen variable Sortimente. Hier spielt die Sortimentsbildung durch Zukauf von Ware eine steigende Rolle, so dass einige professionelle Hofvermarkter inzwischen eher Handelsfunktionen einnehmen. Je 7 % entfallen auf das Lebensmittelhandwerk und die Reformhäuser. Der Rest wird in Drogeriemärkten und Lieferdiensten erwirtschaftet (Michels et al. 2004, S. 8).

Insgesamt ist der Bio-Einzelhandel weiterhin durch eine strikte Trennung der Wertschöpfungsketten gekennzeichnet. Der konventionelle LEH setzt im Kern auf seine Handelsmarkenkonzepte (z. B. Bio-Wertkost/Edeka, Grünes Land/Metro, BioBio/Tengelmann), wobei die Waren entweder von größeren Bio-Herstellern oder von spezialisierten Anbietern direkt geliefert werden. Der

Bio-Fachhandel einschließlich Direktvermarktung und Reformhäuser ist immer noch sehr kleinbetrieblich strukturiert und bezieht seine Produkte i. d. R. über den spezialisierten Großhandel. An den Schnittstellen dieser beiden Wertschöpfungsketten, z. B. bei Herstellern, die Waren für beide Bereiche liefern, sowie an den dynamischen Wachstumspunkten (z. B. Bio-Supermärkten) kommt es in wachsendem Umfang zu brancheninternen Konflikten.

Perspektiven des Biomarktes

Der deutsche Biomarkt ist traditionell durch die starke Stellung der Fachgeschäfte wie Naturkostläden und Reformhäuser geprägt. In den letzten Jahren konnte der LEH vom Umsatzwachstum profitieren und seine Umsatzanteile an Bio-Produkten erhöhen (o. V. 2004a, S. 3). Die zunehmende Vermarktung der Bio-Produkte über den LEH wird durch die Pioniere des Ökolandbaus teilweise kritisch beurteilt. Sie befürchten, dass die traditionellen Absatzwege in der Bio-Branche verdrängt werden und sich die Landwirte mit niedrigen Auszahlungspreisen zufrieden geben müssen (Hamm und Rippin 2005, S. 122 f.). Wie sich die Umsatzanteile in Zukunft entwickeln werden, hängt zum großen Teil vom Engagement und den Strategien einzelner Marktteilnehmer ab. Eine besondere Rolle spielen dabei konventionelle Handelsfilialisten und ihr konsequenter Einstieg in die Vermarktung von Bio-Produkten. Aber auch die Investitionen von Rewe in bislang zwei Bio-Supermärkte zeigen, dass der Biomarkt auch für konventionelle Händler ein interessanter Wachstumsmarkt ist (Großkinsy 2005, S. 22).

Eine eigene Studie zum Wechselverhalten von Bio-Intensivkäufern verdeutlicht, dass trotz Wachstums des Biomarktes das Überleben vor allem kleiner Naturkostläden zunehmend schwieriger wird (Gerlach et al. 2005). Die Bio-Supermärkte konnten hingegen ihren Anteil am Umsatz in den vergangenen Jahren deutlich ausbauen. So wurden im Jahr 2002 in den 180 Bio-Supermarkt-Verkaufsstätten (9 % der Verkaufsstätten im Naturkosthandel) 220 Mio. € (17 % des Naturkosthandelumsatzes) umgesetzt. Vergleicht man den prozentualen Anteil von Umsatz und Betriebszahlen im Naturkosthandel, dann ist festzustellen, dass in diesen 9 % aller Verkaufsstätten bereits knapp

ein Fünftel des Naturkosthandelsumsatzes (Naturkosthandelsumsatz liegt bei 1,3 Mrd. €) erbracht wird (Bahrtdt et al. 2003, S. 12).

Insgesamt macht die Struktur der Bio-Wertschöpfungskette deutlich, dass es sich um einen noch sehr fragmentierten Markt handelt, in dem wenig größere Unternehmen agieren. Die Wachstumsraten der ersten filialisierten Bio-Supermärkte zeigen aber die Dynamik des Marktes. Im Ausland deutet der große Erfolg von WholeFoods an, welche Perspektiven das gesundheitsorientierte Bio-Segment bietet.

Im Folgenden werden daher vor allem mögliche Veränderungen des Biomarktes und deren Auswirkungen auf den Großhandel diskutiert. Dem Großhandel kommt als Bindeglied zwischen Produktion und verbrauchsnahe Einzelhandel derzeit eine zentrale Scharnierfunktion zu. Er nimmt nicht nur Logistik-, sondern auch vielfältige Vermarktungsfunktionen ein. Da jedoch im konventionellen Bereich Sortimentsgroßhändler mit breitem Angebot letztlich fast komplett aus dem Markt verdrängt wurden, stellt sich auch im Bio-Bereich die Frage nach den Überlebensperspektiven.

3 Die Rolle des Großhandels in der Wertschöpfungskette

3.1 Typologisierung der Großhandelsbetriebsformen

Unter Großhandel wird ein Absatzmittler verstanden, der auf eigene oder fremde Rechnung (Kommissionsware) seine Handelsware an Abnehmer wie andere Handelsunternehmen (vor allem Einzelhändler), Weiterverarbeiter (Industrie, Handwerk) oder gewerbliche Verbraucher (Großverbraucher, Gastronomie), jedoch nicht an den Endverbraucher, verkauft. Unter Handelswaren sind Güter zu verstehen, die ohne wesentliche Verarbeitung weiter verkauft werden (Tietz 1993, S. 9 ff.). Groß- und Einzelhandel gleichen die bestehenden Differenzen zwischen Herstellerangebot und Konsumentennachfrage in zeitlicher, qualitativer und quantitativer variierender Hinsicht aus (Barth und Köhler 2001, S. 551).

Eine Einteilung des Großhandels in einzelne Betriebsformen ist mittels verschiedener Segmentierungsmerkmale möglich. Im Folgenden wird eine Typologisierung anhand der zentralen wahrgenommenen Funktionen vorgenommen (Specht 1992, S. 54 f.), da diese Systematik am besten der Situation des Bio-Großhandels in Deutschland gerecht wird. Danach können folgende Großhandelstypen unterschieden werden (siehe Tabelle 3):

- **Zustell- bzw. Liefergroßhändler** liefern die Waren auf Bestellung an den Einzelhändler aus. Diese Form des Großhandels steht in der Bio-Distribution im Vordergrund. Einer leistungsfähigen Logistik kommt hier eine zentrale Rolle zu.
- **Streckengroßhändler** sind Großhändler, die sich auf die Transaktionsfunktion konzentrieren und sich nicht mit dem physischen Warenfluss beschäftigen. In der Bio-Branche kann diese Betriebsform den Großhändlern zugeschrieben werden, die am Markt als Agenten im Aus- und Inland tätig sind und ihre Ware durch Speditionen über große Entfernungen verteilen lassen.
- **Rack Jobber** sind Großhändler, die im Einzelhandel das Absatzrisiko für ihre Produkte übernehmen und eigenständig für den Regalservice zuständig sind. In der Regel betreuen sie als Warenspezialisten eine

Sortimentsgruppe. Die Betriebsform ist selten im Bio-Großhandel zu finden.

- **Sortimentsgroßhändler** sind durch ein breites und flaches Sortiment gekennzeichnet. Viele von ihnen sind Bio-Vollsortimenter mit einem Sortiment von ca. 5.000 Artikeln. Sie liefern im Regelfall die Ware an.
- **Spezialgroßhändler** unterscheiden sich von den Sortimentsgroßhändlern in Bezug auf ihre hohe Sortimentstiefe bei Konzentration auf eine Warengruppe. Zu dem Betriebstyp zählen die Frischespezialisten (Obst, Gemüse und Molkereiprodukte).
- **Cash und Carry (C & C)** Betriebe sind durch die Art der Bedienungsform gekennzeichnet. In C & C Märkten besteht für den Kunden die Möglichkeit, sich die Ware selber auszusuchen und anschließend zu zahlen. Wichtigster Vertreter dieses Betriebstyps im konventionellen Bereich ist die Metro.

Tabelle 3: Betriebstypen gegliedert nach ihren Funktionen

Funktionen Betriebstyp	Trans- aktions- funktion	Lagerung	Transport	Finanzie- rung	Qualitäts- sicherung	Beratung
Zustell- bzw. Liefergroßhandel	X	X	X	O	O	O
Rack Jobber	X	X	X	X	X	O
Strecken-GH	X	--	--	--	--	O
Sortiments-GH	X	O	O	O	O	X
Spezial-GH	X	O	O	O	O	O
Cash und Carry GH	X	X	--	--	O	O

X Spezifische Funktion der Betriebsform

-- Funktion wird von dieser Betriebsform nicht übernommen

O Funktion kann übernommen werden

Quelle: in Anlehnung an Specht 1992, S. 54

In der Bio-Branche selbst ist eine etwas andere Typisierung der Großhändler üblich, die sich nicht mit der Literatur deckt. Hier wird der Spezialgroßhandel noch einmal in zwei Untergruppen, den **Warengruppenspezialisten** und den

Frischespezialisten, unterteilt. Aus diesem Grund wird in der Bio-Branche insgesamt in **Vollsortimenter, Warengruppen- und Frischespezialisten** differenziert. Unter die Warengruppenspezialisten fallen Großhändler, die sich unter anderem auf den Handel mit Weinen oder Kosmetika spezialisiert haben. Zu den Frischespezialisten gehören vor allem die Obst- und Gemüsegroßhändler (Schrade 2005). Eine weitere Form des Großhandels sind die so genannten „Vorlieferanten“, die ähnliche Aufgaben wie die Streckengroßhändler übernehmen und eine besonders hohe Bedeutung bei Produkten aus dem Ausland haben. Da die Strukturen der ausländischen Hersteller für die deutschen Großhändler oft zu klein sind, nutzen sie die Bündelungsfunktion der Vorlieferanten im In- und Ausland (Römer 2005).

Die Vollsortimenter, Warengruppen- und Frischespezialisten können in räumlicher Hinsicht nochmals unterteilt werden in **national** und **regional** agierende Absatzmittler. Die Anzahl der national agierenden Großhändler beschränkt sich nach Schätzungen der Experten in Deutschland auf einige wenige Großhändler: Dazu zählen die Vollsortimenter Dennree und Biogarten. Ihr Umsatz beträgt zusammen ca. 240 Mio. € jährlich. Der Gesamtumsatz der ca. 25 regional² tätigen Großhändler (90 % aller Großhändler) beläuft sich jährlich auf ca. 235 Mio. €. An den 240 Mio. € Umsatz der nationalen Großhändler hat Dennree den größten Anteil mit ungefähr 200 Mio. € jährlich. Unter den regionalen Großhändlern ist eine große Streuung der Umsatzgrößen zu finden. Viele Großhändler erwirtschaften einen Jahresumsatz von 5 bis 8 Mio. €. Mit 57 Mio. € Umsatz im Jahr 2004 ist Weilling der größte Regionalgroßhändler (Fiedler 2005a). Nur wenige der regionalen Großhändler wie z. B. Naturkost Elkershausen und Ökoring können einen Umsatz von 20 bis 30 Mio. € realisieren (Michaelidis 2005).

3.3 Bedeutung des Großhandels in der Wertschöpfungskette

Ein Unterschied der Bio-Wertschöpfungskette gegenüber der konventionellen Wertschöpfungskette ist die hohe ökonomische Relevanz des klassischen Bio-

² Regional agierender Großhändler bezieht sich auf den Umkreis des Liefergebiets. Regional sind neben den kleinen Liefergebieten auch Liefergebiete, die sich auf ganz Nord- oder Süddeutschland beziehen.

Großhandels, der völlig unabhängig von Hersteller und Einzelhandel wirtschaftet und zwischen beiden Akteuren als Schnittstelle arbeitet. Eine solche Form des Großhandels hat im konventionellen Lebensmittelhandel stark an Bedeutung verloren, da die Hersteller dazu tendieren, den Großhandel auszuschalten, indem sie die Einzelhändler direkt beliefern und die großen Handelsfilialisten in ihrer Zentrale größere Bündlungseffekte und Einkaufspreisvorteile generieren. Der filialisierte LEH hat zudem durch eigene Zentral- und Regionalläger die logistischen Funktionen des Großhandels integriert. Die Folge ist, dass abgesehen von einigen Ausnahmen (z. B. EDEKA, Frischespezialisten) zwischen dem Hersteller und dem Einzelhandel keine selbständige Handelsstufe mehr gibt.

Für Hersteller haben der einstufige bzw. der mehrstufige Absatz verschiedene Vor- und Nachteile. Zu den Vorteilen einer Distribution über den Großhandel gehören unter anderem der geringere Aufwand für den Hersteller bei der Bearbeitung kleinerer Aufträge sowie die Verteilung der Ware an räumlich weit verstreute Abnehmer. Diese Vorzüge nehmen entsprechend mit wachsender Einzelhandelskonzentration ab. Für Hersteller, die neu am Markt agieren, besteht die Möglichkeit, die vorhandenen Kundenkontakte des Großhandels zu nutzen, um einen eigenen, fixkostenintensiven Außendienst einzusparen. Mit dem mehrstufigen Absatz ist es für viele Hersteller möglich, sich auf ihre Kernkompetenzen in der Produktion zu konzentrieren.

Die Nachteile einer mehrstufigen Distribution liegen auf den ersten Blick in der zusätzlichen Handelsspanne. Dem stehen allerdings die geringeren Logistikkosten gegenüber, so dass im Einzelfall in Abhängigkeit von der Dichte der zu beliefernden Einzelhändler und dem zu distribuierenden Volumen über die kostengünstigste Lösung zu entscheiden ist. Außerdem birgt der Absatz über den Großhandel die Gefahr der Abhängigkeit, indem der Großhandel in erster Linie seine eigenen Ziele verfolgt, bevor er denen des Herstellers nachgeht (Pepels 1995a, S. 23 f.). Schließlich ist es für die Industrie schwieriger, eigene POS-Marketingkonzepte zu realisieren.

Tabelle 4: Zusammenfassung der Vor- und Nachteile beim Absatz über den Großhandel aus Sicht der Hersteller

Vorteile :

- Zusätzlicher Außendienst zur Akquisition
- Rationelle Abwicklung von Kleinaufträgen
- Schnelle Markterschließung aus vorhandenen Kundenbeziehungen
- Versorgung weit verteilter Abnehmer
- Reduktion der Transaktionszahl
- Konzentration auf Kernkompetenzen

Nachteile:

- Konkurrenzverhältnis im Sortiment
- Zielkonflikte zwischen Hersteller und Großhandel
- Geringer Einfluss auf das Einzelhandelsmarketing
- Gefahr der Abhängigkeit von bedeutenden Großhändlern
- Einbehalten der Distributionsspanne

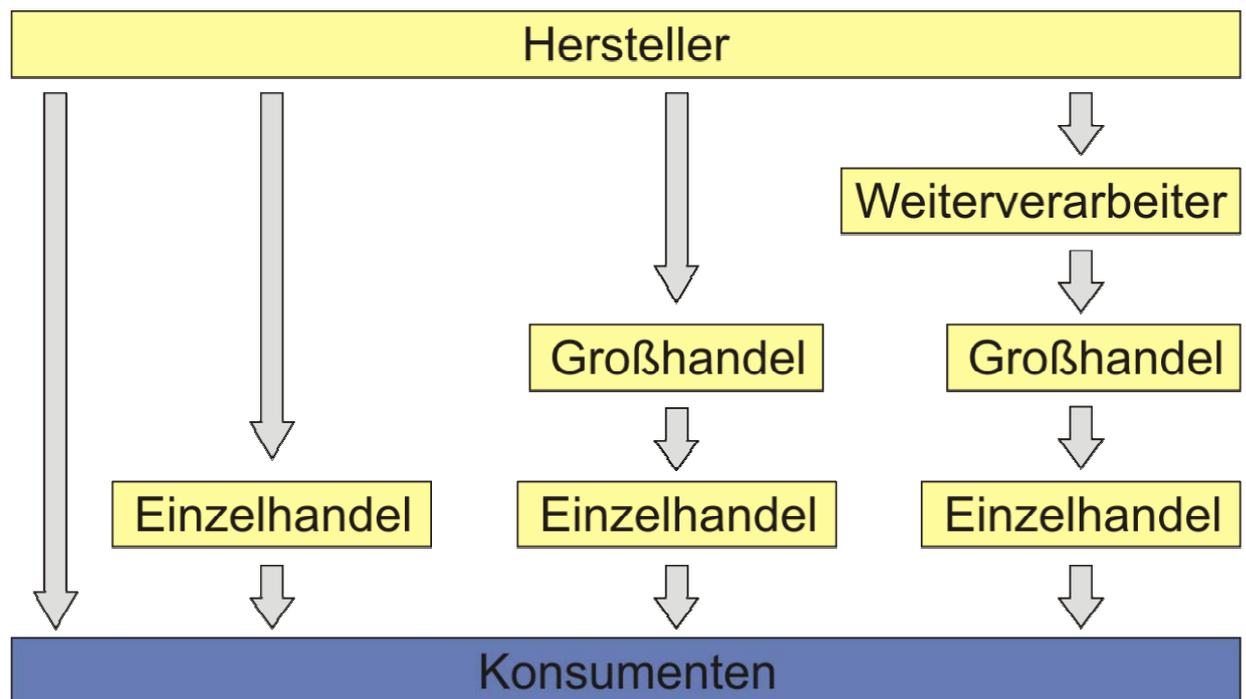
Quelle: Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Pepels 1995a

4 Distributionsstrategien in der Bio-Branche

4.1 Absatzwege in der Bio-Wertschöpfungskette

In der Bio-Branche ist, im Gegensatz zum konventionellen Lebensmittelhandel, ein Großteil der mittelständischen Hersteller von Bio-Produkten auf die Vermarktung über Zwischenhändler und Weiterverarbeiter angewiesen. Der direkte Absatz, bei dem Hersteller ihre Produkte ohne selbständige Absatzmittler an den Endkunden vertreiben, spielt nur eine äußerst geringe Rolle. Der indirekte Absatz kann noch einmal unterteilt werden in einstufigen und mehrstufigen Absatz. Unter einstufigem Absatz wird der Warenfluss über den Einzelhandel und unter mehrstufigem der Absatz über mindestens zwei Absatzmittler wie z. B. Großhandel und Einzelhandel verstanden (Spiller und Zühlsdorf 2002, S. 123) (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Absatzwege in der Bio-Wertschöpfungskette



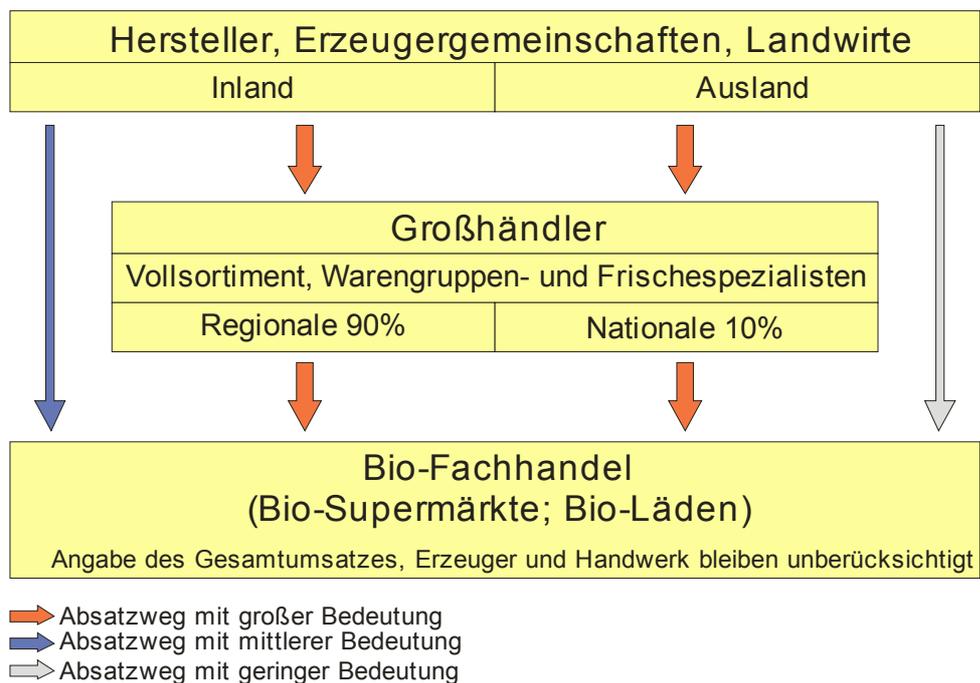
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Richter 2004, S. 1

Der Einkauf des Naturkostfachhandels erfolgt in Deutschland, wie beschrieben, zum Großteil über den regional oder den national agierenden Großhandel. Neben dem Bezug der Ware über den Großhandel nutzt der Einzelhandel auch

Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette

die Möglichkeit, regionale Produkte direkt bei inländischen Herstellern oder Landwirten zu beziehen (siehe Abbildung 5). Ein Direktbezug von ausländischer Ware ist für den Einzelhandel, ausgenommen für den großbetrieblichen LEH, schwer zu realisieren (Römer 2005). Trotz einiger Versuche ausländischer Produzenten, den Handel in Deutschland direkt zu beliefern, ist es dem Großhandel gegenwärtig gelungen, sich als wichtigster Lieferant für den Einzelhandel zu behaupten (Michaelidis 2005).

Abbildung 5: Absatzstrukturen in der Biowertschöpfungskette



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an die Experteninterviews

Für den Bio-Großhandel spielt der Absatz über den konventionellen LEH bislang kaum eine Rolle. Aus Rücksichtnahme auf den Naturkostfachhandel (Stichwort Fachhandelstreue) wird der LEH bislang nur sehr eingeschränkt beliefert. Diese Art des selektiven Vertriebs ist allerdings sehr brüchig.

4.2 Vertikale Selektion: Tendenzen zur Ausschaltung des Bio-Großhandels

Die Struktur der Wertschöpfungskette ist u. a. ein Ergebnis des bestehenden Wettbewerbsdruck. Ein aggressiver Preiswettbewerb wie im konventionellen Lebensmittelbereich war für die Bio-Branche bis vor kurzem kein zentrales

Thema. Gründe dafür waren zum einen der ungesättigte Biomarkt, zum anderen die Motivation und Überzeugung der Akteure, eine angemessene Entlohnung der ganzen Kette zu gewährleisten. Seit den Lebensmittelkrisen und der intendierten Agrarwende im Jahr 2001 ist die Bio-Branche stark in Bewegung geraten. Die Nachfrage nach Bio-Produkten ist in Deutschland deutlich gewachsen, was dazu geführt hat, dass neue Akteure in den Markt eingedrungen sind. Mit einem verstärkten Einstieg des konventionellen LEHs (z. B. Plus „Bio-Bio“) ist u. a. auch die Wettbewerbsintensität gestiegen mit der Folge, dass die Preispolitik auch in der Bio-Branche an Priorität gewonnen hat (Spiller 2004, S. 244 ff.).

Vergleicht man die Handelsspannen des konventionellen LEH und des Naturkostfachhandels, werden gravierende Unterschiede deutlich.³ Die Gesamthandelsspanne beträgt beim Discounter Aldi z. B. ca. 15 % und bei konventionellen Supermärkten zwischen 20 % und 25 %. Im Vergleich dazu beläuft sich in der Bio-Branche die Handelsspanne des Naturkostfachhandels auf ca. 40 % und nochmals ca. 30 % für den Großhandel (Spiller 2004, S. 244 ff.). Durch die Addition der 30 % Großhandelsspanne auf den Herstellerpreis und die auf diese Summe aufzuschlagende 40 %ige Einzelhandelsspanne, entsteht in der Bio-Branche eine Gesamthandelsspanne von rund 80 %.⁴ Im konventionellen Lebensmittelhandel übernimmt der Einzelhandel selbst, wie Rewe oder Aldi, die Funktionen des Großhandels. Aufgrund der Größenvorteile ist die gesamte Wertschöpfungskette erheblich kostengünstiger als die der Bio-Branche.

Diese Unterschiede in den Handelsspannen verdeutlichen zweierlei: Zum einen hat der konventionelle LEH erhebliche Kostenvorteile gegenüber dem Naturkostfachhandel, die an den Endverbraucher weitergegeben werden können. Zum anderen wird deutlich, dass auch im Bereich der Bio-Distribution mit zunehmendem Wachstum erhebliche Kosteneinsparungen möglich sind.

³ Die folgenden Zahlen beruhen auf Schätzungen von Branchenexperten und eigenen Erfahrungen, sie sind als Näherungslösungen zu interpretieren.

⁴ Die Erklärung der Gesamthandelsspanne an einem Zahlenbeispiel: Der Herstellerpreis für ein Produkt beträgt 1,40 €. Auf diesen schlägt der Großhandel eine Spanne von 30 % auf und verkauft damit das Produkt für 1,82 € an den Einzelhändler. Dieser schlägt auf die 1,82 € wiederum seine Einzelhandelsspanne von ca. 40 % auf, so dass der Abgabepreis im Laden 2,55 € beträgt. Gegenüber dem Herstellerpreis (1,40 €) verteuert sich das Produkt also um 82 %.

Um den hohen Endverbraucherpreis in der Bio-Branche, der sich u. a. auch durch die Distributionsspanne des Großhandels erklärt, zu reduzieren, kann der Hersteller den Großhandel durch vertikale Selektion ausschalten bzw. der Einzelhandel direkt beim Hersteller einkaufen (Pepels 1995b, S. 112). Der Hersteller trifft mit der vertikalen Selektion eine Auswahl darüber, ob er seine Produkte an den Großhändler, an den Einzelhändler oder direkt an den Konsumenten absetzen soll (Ahlert 1981, S. 49 f.).

Die vertikale Selektion hat im konventionellen Lebensmittelhandel zu einem sehr deutlichen Machtverlust des Großhandels geführt. Heutige Schätzungen gehen davon aus, dass ca. 80 % der Einzelhandelsunternehmen direkt vom Hersteller beziehen (Bodenstein und Spiller 1998, S. 194). In der Bio-Branche hingegen ist, abgesehen von wenigen Ausnahmen (Rapunzel), bisher noch kein vergleichbarer Trend zu erkennen, da eine der Schwierigkeiten die große räumliche Verteilung der Einzelhandelsunternehmen ist (Spiller und Zühlsdorf 2002, S. 123).

Der Hersteller Rapunzel ist eines der wenigen Beispiele aus der Praxis für eine vollständige Ausschaltung des Großhandels durch den Hersteller. Rapunzel hat seit Oktober 2003 die Belieferung der Großhändler eingestellt und vertreibt seine Produkte ausschließlich über Speditionen und Paketdienste an die Einzelhändler. Dieser Schritt wurde vor allem von Großhandelsseite, aber auch von kleinen Naturkostläden stark kritisiert. Befürchtet werden neben Entlassungen bei kleineren Großhändlern, die teilweise 20 % ihres Umsatzes mit Rapunzel-Artikel erwirtschaften, auch ein deutlicher Mehraufwand für Bestellungen, Warenannahme und Überweisungen bei kleineren Läden (o. V. 2003c). Der BNN wirft dem Unternehmen mangelnde „Fachhandelstreue“ vor und fordert für die Zukunft „wieder mehr gemeinschaftliches Handeln, anstelle eines gnadenlosen Wettlaufs um die Marktführerschaft“ (o. V. 2003a). Gegenüber den kleinen Naturkostläden verhält sich die Rapunzel AG hingegen entgegenkommend, indem sie die Mindestbestellmenge um 50 % von 250 € auf 125 € gesenkt hat (o. V. 2003d).

Insgesamt ist in der Naturkostbranche umstritten, ob die vertikale Selektionsstrategie von Rapunzel Beispielcharakter für die Marktentwicklung hat. Die Rapunzel AG ist deutlich marktstärker als der Großteil der übrigen Lieferanten und verfügt über ein relativ breites Produktionsprogramm. Zudem werden exklusiv Produkte zweier weiterer Firmen (Bioforce und Lima) sowie - nicht exklusiv - weite Teile des Allos-Sortiments vertrieben (o. V. 2005a). Obwohl viele kleine Hersteller zzt. nicht in der Lage sein werden, ein eigenständiges Distributionssystem aufzubauen, deuten solche Entwicklungen auf das grundsätzliche Potenzial der Direktbelieferung hin. Auch aus der konventionellen Lebensmittel-distribution sind Beispiele kooperativen Warenvertriebs oder der Auslagerung der Logistik an Speditionen bekannt, die auch für kleinere Anbieter rentabel sein können.

Zwischenfazit: Die vertikale Selektion spielt bislang in der Bio-Branche nur eine geringe Rolle. Da bislang nur wenige Hersteller starke Bio-Marken aufgebaut haben und über ein breiteres Angebotsprogramm verfügen, sind die Großhändler bisher gegenüber den Herstellern in einer besseren Position.

4.3 Vertikale Bindung: Integration oder Kooperation entlang der Supply Chain

Zur Steigerung der Effizienz in der Bio-Wertschöpfung besteht die Möglichkeit, die Zusammenarbeit im Absatzkanal zu verbessern. Es gibt zwischen unterschiedlichen Marktstufen der gleichen Branche zum einen die vertikale Kooperation und zum anderen die vertikale Integration, unter der eine Vorwärts- oder Rückwärtsintegration im Absatzkanal zu verstehen ist. Vertikale Integration bedeutet die eigentumsrechtliche Zusammenfassung aufeinander folgender Wertschöpfungsstufen unter einheitlicher Unternehmensführung (Azzam und Pagoulatos 1999, S. 7 f.). Während die Unternehmen bei einer Kooperation ihre wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit erhalten, verliert bei der vertikalen Integration (im Fall von zwei Unternehmen) ein Unternehmen seine Autonomie (Pepels 1995a, S. 48 f.).

Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette

Ausgehend von der Fragestellung, welche Chancen der Großhandel zukünftig in der Wertschöpfungskette hat, ist neben der Kooperation insbesondere die Vorwärtsintegration von Bedeutung. Vorwärtsintegration findet statt, wenn entweder der Hersteller Eigentümer des Großhandels oder der Großhandel Eigentümer des Einzelhandels wird (Stern et al. 1989, S. 293).

Ein Beispiel für eine Vorwärtsintegration in der Bio-Branche ist Dennree, der als Großhändler seit Juli 2003 Einzelhandelsgeschäfte unter dem Namen Denn's Bio Discount betreibt. Durch den Verkauf seiner Ware zum Großhandelsabgabepreis an den Endkunden erntet Dennree scharfe Proteste aus Einzel- und Großhändlerkreisen. Der Großhändler Bodan schreibt in einem Mitteilungsblatt an seine Kunden: „Ihr Lieferant von heute ist der Untergang von morgen“ (Fiedler 2003a). Aber auch andere Großhändler haben eigene Bio-Läden. Naturkost Elkershausen betreibt vier Bio-Läden, die z. T. von zuvor insolventen Einzelhändlern übernommen wurden. Auch der Großhändler Kornkraft verfügt über einen eigenen Bio-Laden, in dem aber vor allem neue Sortimente getestet werden. Diese Beispiele machen deutlich, dass die Vorwärtsintegration auf Großhändlerebene außer bei Dennree nicht als strategische Option zum Verbleib in der Wertschöpfungskette dient, sondern nur gelegentlich erfolgt.

Neben der Vorwärtsintegration könnten aber auch stärkere Kooperationen von Großhändlern und Einzelhandel zu einer Stärkung des Großhandels beitragen. Durch den Ausbau der Beratung für Bio-Läden und das Angebot von ausgearbeiteten Marketingkonzepten könnten franchiseähnliche Systeme aufgebaut werden. Ein Beispiel für diese Art von Kooperation zeigt sich bei dem Bio-Großhändler Weiling, der mit seinem „Bioladen“-Konzept für kleinere Händler ein professionelles Marketingkonzept ausgearbeitet hat. Ein weiteres Beispiel sind „die Regionalen“, ein Zusammenschluss von 12 regionalen Großhändlern aus dem gesamten Bundesgebiet, die mit einer gemeinsamen Kampagne „[echt bio.]“ ihren Einzelhändlern ein Konzept für die Verbraucheransprache vor Ort bereitstellen (Die Regionalen 2005).

Eine andere Option des Großhandels zur Festigung der Position in der Kette ist der Aufbau von Handelsmarkenkonzepten. Durch beim Konsumenten verankerte Handelsmarken kann zum einen die Bindung des Einzelhändlers an den Großhändler gefestigt werden. Zum anderen bietet die Option den Vorteil, dass der Großhändler seine Position gegenüber den Herstellerunternehmen festigt. Bislang spielen Handelsmarken bei Bio-Lebensmitteln eine noch sehr untergeordnete Rolle. Ihr Anteil lag nach den Zahlen des biovista-Handelspanel im Jahr 2004 bei nur 5,1 %. Dennoch deutet die Wachstumsrate von 30 % auf die Dynamik in diesem Bereich hin (o. V. 2005b).

Zwischenfazit: Die Vorwärtsintegration des Großhandels spielt in Teilbereichen (Denn's Bio) eine Rolle. Insgesamt steht diese Entwicklung allerdings noch am Anfang. Im Gegensatz zur vertikalen Selektion sind die Bedingungen für die relativ kapitalstarken Großhändler, in den Einzelhandel zu investieren, jedoch günstig.

Es bleiben damit drei zentrale Fragen für die Zukunft des Bio-Großhandels offen:

- Werden Hersteller wie Rapunzel oder größere Einzelhändler wie z. B. Bio-Supermarktfilialisten den Großhandel verstärkt umgehen, um die Wertschöpfungskette zu rationalisieren?
- Werden Großhändler – nicht zuletzt als Reaktion auf die o. g. Herausforderungen – verstärkt Einzelhandelsfunktionen übernehmen?
- Werden Großhändler zur Bindung der Fachhandelskunden und zur Gegenmachtbildung gegen die Industrie Handelsmarken forcieren?

5 Primäre Kompetenzfelder des Großhandels in der Bio-Branche

5.1 Diskussion der Großhandelsfunktionen

Wie in den vorherigen Ausführungen deutlich wurde, bedroht eine Direktbelieferung des Herstellers die Großhandelsstellung. Aus diesem Grund bietet der Großhandel, ergänzend zu den klassischen Leistungen wie Bündelung der Ware und Logistik, weitere Serviceleistungen an, um sich im Absatzkanal zu behaupten. Die wichtigsten Funktionen des Großhandels in der Bio-Branche werden in diesem Kapitel erklärt und anhand einer Expertenbefragung im Hinblick auf ihre Relevanz bewertet.

5.1.1 Logistik

Die Logistikfunktion des Großhandels besteht darin, dem Einzelhandel die Ware über Raum (durch Transport) und Zeit (durch Lagerhaltung) zur Verfügung zu stellen. Damit übernimmt der Großhandel die Aufgaben und Kosten der Lagerhaltung und des Transports für den Einzelhändler. Lagerhaltung ist notwendig, wenn die Nachfrage temporär unterschiedlich ist und wenn die Produktion nicht mit der Nachfrage übereinstimmt (Delfmann und Arzt 2001, S. 993 f.). Der Großhandel überbrückt die räumlichen Differenzen zwischen Produktion und Einzelhandel durch einen eigenen Fuhrpark oder durch fremde Transporteure. Zu den fremden Transporteuren gehören nicht nur Speditionen, sondern auch Paketdienste, wie das Beispiel Rapunzel zeigt, die während der letzten Jahre in der Bio-Branche an Bedeutung gewonnen haben.

Um die Bedeutung der Großhandelslogistik beurteilen zu können, müssen die Probleme in Bezug auf Lagerung und Transport aufgezeigt werden, die durch den Direktbezug des Einzelhandels beim Hersteller entstehen. Eines der grundlegenden Probleme ist, dass nur wenige Einzelhändler eigene Lager besitzen und aus diesem Grund auf eine häufige Warenanlieferung angewiesen sind. Die Belieferung kann durch den Hersteller oder den Großhandel erfolgen. Bei einer Belieferung durch den Hersteller muss der Einzelhandel aufgrund der geringen Abnahmemenge mit maximal zwei Anlieferungstagen in der Woche auskommen, was dazu führt, dass zum einen die Frische der Ware leidet, zum

anderen größere Lager bereit gestellt werden müssen. Dies erfordert eine Lagerhaltung des Einzelhandels. Große Bio-Supermarktketten wie Alnatura oder Basic müssen bei Direktbelieferung mehrere Regionallager in Deutschland verteilt betreiben. Ein Zentrallager würde nicht ausreichen, um Filialen in ganz Deutschland zu versorgen, da die Entfernung zu den einzelnen Filialen zu groß und als Folge die Distributionskosten zu hoch wären. Bisher sind die wenigen Filialen der Bio-Supermarktfilialisten jedoch so weit räumlich voneinander getrennt, dass ein Regionallagerkonzept ausscheidet. Erst bei einer erheblich weiter fortgeschrittenen Filialdichte kommt für Bio-Supermärkte ein eigenes Regionallagerkonzept in Frage. Andere Probleme des Direktbezugs sind die Anforderungen an den Transport und die spätere Lagerung. Produkte mit langer Haltbarkeit und geringen Anforderungen an Transport und Lagerung sind leicht handelbare Produkte wie Wein und Trockenprodukte. Sie können einfacher direkt vom Hersteller bezogen werden, im Gegensatz zu Frische- (Obst, Gemüse) oder Tiefkühlprodukten, da letztere einen wesentlich höheren Anspruch an die Logistik stellen (z. B. optimale Kühlketten), die nur von wenigen Akteuren erfüllt werden können. Aus diesem Grund gilt: „Je einfacher ein Produkt ist, desto eher ist eine Direktbelieferung möglich“ (Raff 2005).

Tabelle 5: Voraussetzungen einer Direktbelieferung

<p>Produkt:</p> <ul style="list-style-type: none">- Lange Haltbarkeit- Geringe Anforderung an Transport- Gute Qualität <p>Hersteller:</p> <ul style="list-style-type: none">- Häufige Anlieferung- Senkung der Zustellkosten- Just in time-Anlieferung <p>Einzelhandel:</p> <ul style="list-style-type: none">- Regionallager- Große Bestellmengen- Senkung der Verwaltungs- und Abwicklungskosten

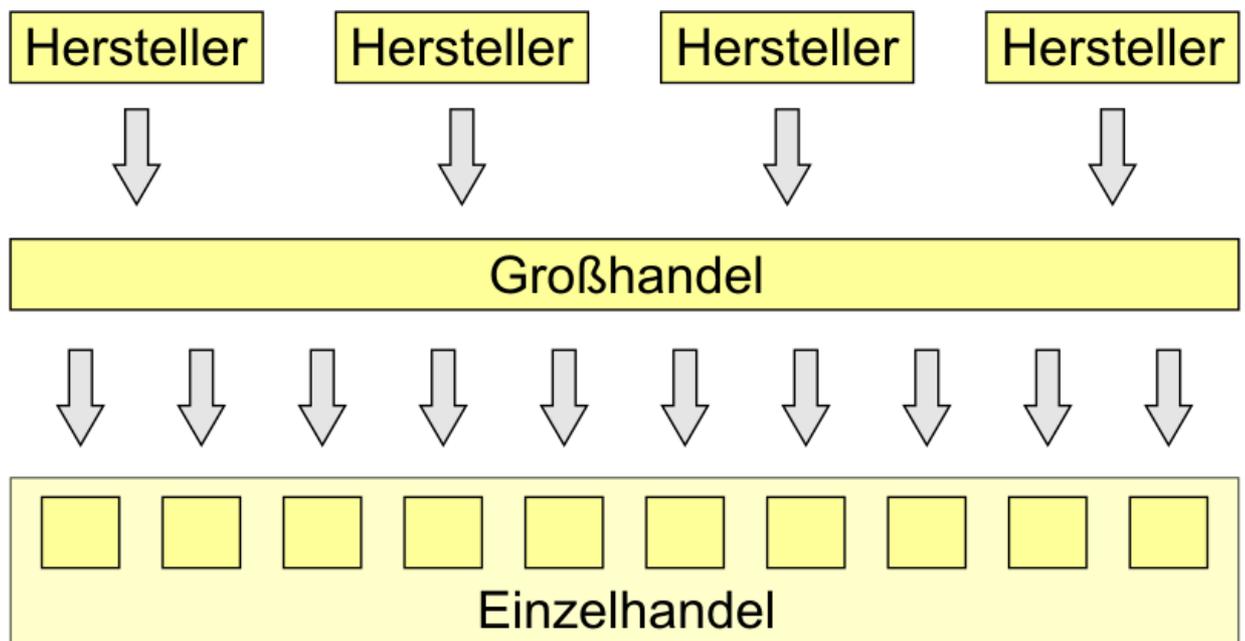
Quelle: Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an die Experteninterviews

Wesentliche Voraussetzungen einer Direktbelieferung bzw. eines Regionallagerkonzeptes des Einzelhandels sind derzeit nicht erfüllt, so dass die Entwicklung einer angemessenen Logistik in den nächsten Jahren eine der wichtigsten Aufgaben des Großhandels bleiben wird. Die Logistik kann wegen der genannten Bedingungen und Mengen bislang nur schwer von anderen Akteuren übernommen werden.

5.1.2 Sortimentsbildung und Transaktionskostenreduktion

Die Ware der verschiedenen Lieferanten wird beim Großhandel gebündelt, bevor sie weiter an die Einzelhändler verteilt wird. In diesem Fall spricht man von einer zentralen Verteilung. Diese Art der Warendistribution hat gegenüber einer dezentralen Verteilung den Vorteil, dass sich die Anzahl der Kontaktlinien zwischen Einzelhandel und Hersteller verringert was zu einer Senkung der Transaktionskosten⁵ führt (siehe Abbildung 6) (Stern et al. 1989, S. 8).

Abbildung 6: Zentrale Warenverteilung über einen Großhändler



Quelle: Stern et al. 1989, S. 9

⁵ Unter Transaktionskosten werden Kosten verstanden, die bei der Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen über den Markt entstehen. Dazu zählen Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten, die sich bei einem unvollkommenen Markt und unvollkommener Information ergeben (Coase 1937, S. 386 ff.).

Im Falle einer dezentralen Distribution müsste jeder der vier Hersteller mit den beispielhaft in Abbildung 6 skizzierten zehn verschiedenen Einzelhändlern kommunizieren. Damit würden anstelle von 14 Kontakten 40 entstehen. Allgemein formuliert erklärt dieser so genannte Baligh/Richartz-Effekt die Kontaktkosten-Reduktion und ermöglicht die mathematische Berechnung für die Anzahl der Handelsstufen (Schenk 1991, S. 70). In der Bio-Branche ist die Bedeutung der zentralen Verteilung über den Großhandel die mit Abstand gängigste Methode, da durch die hohe Anzahl und weite Streuung der Bioläden eine dezentrale Verteilung zu aufwändig wäre. Die wachsende Größe des Einzelhandels stellt diese zentrale Verteilung aber zunehmend in Frage.

Wie schon im Abschnitt Logistik angesprochen wurde, verfügt nur ein kleiner Teil der Einzelhändler über größere Lager. Bio-Einzelhändler sind aus diesem Grund, neben dem täglichen Bedarf an Frischware, von einer häufigen Warenanlieferung abhängig. Ein weiterer Vorteil des Großhandels ist die zentrale Verteilung. Im Gegensatz zum Hersteller kann der Großhändler das volle Sortiment anliefern, da er nicht wie der Hersteller nur eine eng begrenzte Anzahl an Produkten anbietet. Das hat zur Folge, dass die Produktbündelung des Großhandels die Nachfrage des Einzelhandels fördert und der Großhandel dadurch mehrmals wöchentlich Warenanlieferung anbieten kann und muss. Würde der Hersteller einen Weg finden, die Einzelhändler trotz geringer Nachfrage beliefern zu können (dezentrale Verteilung), dann käme es zu einem erheblich größeren Verwaltungsaufwand für den Einzelhandel: „Hätte der Einzelhandel mehrere Lieferanten, weil er versucht, soviel wie möglich bei den Herstellern zu beziehen, dann würden an einem Tag anstatt einiger weniger Warenannahmen, viele, vielleicht bis zu 20 LKWs, an dem Bioladen vorfahren und man bräuchte allein einen Mitarbeiter, der nichts anderes macht als die Ware anzunehmen“ (Schrade 2005). Da diese Praxis eine Erhöhung der Verwaltungs- und Personalkosten bedeutet, wird weiterhin der Großhandel diese Bündelungsfunktion übernehmen (Schrade 2005).

Neben den Transaktionskosten spielt der Einkaufspreis eine zentrale Rolle für die Frage der optimalen Warenbündelung. Solange der Einzelhandel klein strukturiert ist und sich nicht zu Einkaufsgemeinschaften zusammenschließt, hat er

nur begrenzt Möglichkeiten, Marktmacht gegenüber dem Hersteller auszuüben. Der Großhandel hat hingegen durch seine großen Bestellmengen eine wesentlich bessere Position, um die Produzenten unter Druck zu setzen und einen günstigen Einkaufspreis zu erlangen (Schrade 2005).

Bei den jetzigen Marktgegebenheiten ergeben sich keine relevanten Vorteile der Direktbelieferung, weder für den Hersteller noch für den Einzelhandel. Die Situation kann sich in Zukunft durch die zunehmende Bedeutung der Biosupermarktfilialisten ändern. Mit wachsender Relevanz der Biosupermarktketten kann die Marktmacht des Einzelhandels so ansteigen, dass die höheren Personal- und Verwaltungskosten durch einen niedrigeren Einkaufspreis kompensiert werden. Insgesamt ist die Bündelungsfunktion des Großhandels in starkem Maße von der Marktstruktur auf Lieferanten- und Abnehmerseite abhängig. Mit steigendem Konzentrationsgrad wächst die Wahrscheinlichkeit einstufiger Strukturen.

5.1.3 Qualitätssicherung

Zur Aufgabe des Großhandels in der Qualitätssicherung gehört vor allem die Qualitätsprüfung im Wareneingang, bei der durch Stichprobenprüfung die inneren und äußeren Qualitätsmerkmale kontrolliert werden (Pfeifer 2001, S. 460). In der Bio-Branche kommt außerdem noch die Kontrolle über die Einhaltung der Öko-Verordnungen durch das Einsenden der Proben an unabhängige Labore hinzu, um die Produkte auf Rückstände untersuchen zu lassen. Ein aktuelles Beispiel für die Kontrollen ist das vom Bundesverband Naturkost Naturwaren eingeführte Monitoringsystem für Obst und Gemüse im Naturkosthandel. An diesem Projekt nehmen 28 Naturkostgroßhändler und Importeure des deutschen Biomarktes teil, mit dem Ziel, die Qualität im Naturkostmarkt zu sichern und den Absatzmarkt für Bio-Produkte in Europa vor Betrugsversuchen zu schützen (Niedzwecky 2004).

Aufgrund der „Flaschenhalsfunktion“ des Großhandels ist dies ein effektiver Ort für Qualitätskontrollen in Form von Laboruntersuchungen. In diesem Punkt sind sich die Experten einig. Aber sobald die Bio-Supermarktketten in eigene Zentrallager investieren, können dort genauso einfach und effektiv die Kontrollen

durchgeführt werden (Michaelidis 2005). Nur bis dahin gilt, dass für den Einzelhandel Qualitätssicherung, bezogen auf die Stückkosten, einen zu großen Aufwand ausmacht und „der Großhandel als Sieb für den Einzelhandel“ (Raff 2005) dient.

5.1.4 Beratung

In vielen Einzelhandelsbereichen bietet der Großhandel heute Beratung für den Einzelhandel an. Die Bedeutung der Großhandelsberatung wird deutlich, wenn man einen Blick auf die Homepages der bedeutendsten Großhändler wirft. So bietet Weilling beispielsweise in einer eigens gegründeten Weilling-Akademie verschiedene Schulungsmaßnahmen für Einzelhändler an.

Die Bedeutung der Beratung wird unter den Experten kontrovers diskutiert. Vor allem die Einzelhändler unter den befragten Experten stufen die Bedeutung des Großhandels in der Beratungsfunktion als sehr gering ein, da die Großhändler bei relevanten Fragen wie zur Sortimentsgestaltung häufig enttäuscht haben. Einen weiteren Nachteil sehen die Einzelhändler darin, dass die Großhändler die Produkte in den Vordergrund stellen, bei denen ihre Handelsspanne am größten ist (Tenta 2005). Aus Sicht der Großhändler wird die Bedeutung der Beratungsfunktion anhand der Einzelhandelsgröße festgemacht. Große Einzelhandelsfilialisten, die über eigene Fachkompetenz verfügen, nutzen nur selten das Angebot des Großhandels. Sie haben sich durch den „Einkauf“ von Personal aus dem konventionellen LEH entsprechendes Know-how angeeignet. Für kleinere Bioläden hingegen ist das Produktberatungsangebot sowie Warenkunde von großer Bedeutung.

Allerdings nehmen auch Hersteller wie Rapunzel die Beratung der Einzelhändler selbst in die Hand, um den Großhandel, der seit einiger Zeit verstärkt für seine Eigenmarken wirbt, zu umgehen (Schrade 2005).

Obwohl der Großhandel durch verschiedene Beratungsangebote versucht hat, seine Stellung in der Wertschöpfungskette zu festigen, könnten diese Aufgaben auch von anderen Akteuren übernommen werden. Bislang wird noch nicht das spezifische Wissen weitergegeben, das dem Einzelhändler vor Ort zusammen

mit seinen Standortkenntnissen das Know-how zur Verfügung stellt, das ihn dauerhaft an den Großhandel bindet.

5.1.5 Finanzdienstleistung

Unter Finanzdienstleistungen sind Dienstleistungen des Großhandels an die Einzelhändler wie die Vergabe von Krediten, Rabatten, Ladenausstattungen und verlängerte Zahlungsziele zu verstehen. Die hohe Relevanz des Services ist an dem Beispiel des Bio-Großhandels Weiling zu erkennen, der seinen Kunden bei einer Neueröffnung eines Ladens ein Finanzierungsmodell in Form einer Bürgschaft von 20 % über drei Jahre anbietet (o. V. 2004b).

Die Finanzdienstleistungen, die der Großhandel dem Einzelhandel anbietet, haben stark an Bedeutung gewonnen. Das liegt einerseits daran, dass es für die Einzelhändler aufgrund von Basel II schwer geworden ist, Kredite von den Banken zu bekommen, und andererseits an den hohen Kosten, die für die Neueröffnung eines Bio-Ladens entstehen. Aus diesem Grund sind viele Einzelhändler auf die finanzielle Unterstützung des Großhandels in Form von Zahlungszielen, Bürgschaften und Krediten angewiesen (Römer 2005). Im Gegenzug verpflichtet sich der Einzelhandel, über einen längeren Zeitraum eine bestimmte Menge an Ware bei dem unterstützenden Großhandel zu beziehen.

Kleine Bioläden werden es hingegen auch bei den Großhändlern schwer haben, finanzielle Unterstützung zu bekommen. Auch Großhändler haben, ebenso wie Banken, kein Interesse daran, in Bioläden zu investieren, deren wirtschaftliche Aussichten ungewiss sind (Schrade 2005). Letztlich ist die Frage der Finanzierung von Bio-Läden aber weniger eine des Kapitalgebers, sondern vielmehr eine von Größe und Professionalisierung. Bei funktionierenden Finanzmärkten steht Risikokapital für aussichtsreiche Geschäftsmodelle zur Verfügung.

Aufgrund der unterschiedlichen Aussagen kann an dieser Stelle nicht mit Sicherheit festgestellt werden, ob die Finanzierung durch den Großhandel an Bedeutung gewinnt oder verliert. Sie wird in den Bereichen zunehmen, in denen die Kredite der Großhändler deutlich günstiger sind als die der Banken o-

der in denen die Einzelhändler, aufgrund von schlechten Betriebsergebnissen in der Vergangenheit, keine Kredite von Banken bekommen. Dass zumindest ein Teil des Biohandels Probleme mit Krediten von Banken hat, zeigt eine Studie, in der die Bio-Lebensmittelwirtschaft nach ihren Erfahrungen mit Finanzierungsmodellen von Hausbanken befragt wurde. Hier geben 20 % der Unternehmen des Biohandels an, dass Kreditanträge abgelehnt wurden. Insgesamt kommt diese Studie zu dem Ergebnis, dass Kredite über Hausbanken zunehmend schwieriger werden (Mercabio 2003).

5.1.6 POS-Marketingkonzepte

Die Naturkostbranche wird zu einem Großteil durch Marketingkonzepte des Großhandels bedient. Die Marketingkompetenzen und das Marketingbudget der Naturkostfachhändler sind vielfach gering, so dass der Großhandel hier zentrales Know-how bereit stellt und economies of scope ermöglicht. So benutzen ca. 350 Naturkostfachgeschäfte ein von 12 Regionalgroßhändlern erarbeitetes Werbekonzept unter dem Slogan „Echt Bio“ (o. V. 2004c). Dazu sagt Ronald Mikus, einer der Verantwortlichen dieses Konzepts: „Wir wollen den selbständigen Einzelhändlern genügend Platz für Eigeninitiativen lassen, ihnen aber gleichzeitig kompetente Marketinghilfen anbieten. Das ist uns unter dem Kampagnendach 'Echt Bio' gut gelungen“ (Mikus 2004). Der Ansatz wurde in Zusammenarbeit von mehreren Großhändlern und dem BNN erstellt und wird nun dem Einzelhandel angeboten.

Der Vorteil für die Einzelhändler ist, dass sie sich nicht unter hohem Aufwand die Marketingkonzepte selber erarbeiten müssen, sondern die Option haben, Konzepte preiswert bei den Großhändlern einzukaufen. Das gilt nicht nur für kleinere Bioläden, sondern auch für kleinere Großhändler, für die es ebenso schwierig ist, in Marketingaktivitäten zu investieren. Die einzigen, die außer den umsatzstarken Großhändlern investieren können, sind größere Biosupermarktketten, die finanziell und personell besser ausgestattet sind. So haben sie die Möglichkeit, ihre eigenen Konzeptionen zu entwickeln und sie regionenspezifisch durchzuführen (Michaelidis 2005).

Eine weitere wichtige Rolle im Marketing spielen die Hersteller, die sich insbesondere auf das POS-Marketing spezialisiert haben (Müller 2005). Für die Zukunft gehen die Prognosen dahin, dass sich „der Großhandel im Verbund mit dem Hersteller verstärkt um das Marketing kümmern wird“ (Römer 2005). Angesichts des zunehmenden Verdrängungswettbewerbs im Bio-Einzelhandel wird die Funktion des Marketings durch die Großhändler weiter an Bedeutung gewinnen, da sie durch Zusammenschlüsse mit anderen Großhändlern oder Herstellern die preisgünstigsten Konzepte am Markt für die Einzelhändler anbieten können. Alternativ dazu könnten Einzelhändler zur Erarbeitung von Marketingkonzepten auch kooperieren, dann könnten sie die Kosten senken und die Bedeutung der Marketingkonzepte der Großhändler reduzieren.

5.1.7 Handelsmarken

Die Relevanz von Handelsmarken für das Einzelhandelsmarketing ist im Lebensmittelmarkt unbestritten. Im konventionellen Bereich liegt ihr Anteil inzwischen bei ca. 30 % des Umsatzes (Gerhardt 2005). In der Bio-Branche lag der Umsatzanteil der Handelsmarken im Jahr 2004 mit 5,1 % im Trockensortiment und 15,5 % im Frischesortiment deutlich niedriger, allerdings mit deutlich steigender Tendenz. Im Jahr 2003 nahm der Anteil der Handelsmarken um ca. 30 % zu (BioVista 2005).

Der Großhandel ist der wichtigste Akteur in der Bio-Branche, der in Handelsmarken investiert. Bekannte Beispiele sind Dennree, Bioladen und Green. Die Folge ist, dass Naturkosthersteller dem Großhandel vorwerfen, mit ihren Handelsmarken die Branche in einen ruinösen Preiswettbewerb zu treiben, da die Gewinnspannen aller Beteiligten, vom Landwirt bis zum Einzelhändler, geschmälert werden (Fiedler 2003b).

Über die Bedeutung der Handelsmarken in der Bio-Branche sind sich die Experten uneinig. Ihre Stellungnahmen reichen von „keine große Bedeutung“ (Michaelidis 2005) bis zu „spielen sehr große Rolle“ (Schrade 2005). Die Einzelhändler unter den Befragten messen den Handelsmarken, im Gegensatz zu den Herstellermarken wie z. B. Rapunzel, keine große Bedeutung zu. Nur bei relativ einfachen Produkten wie beispielsweise Nudeln oder Milch sehen auch

sie einen Trend zu den Handelsmarken, deren Preis in den meisten Fällen unter denen der Herstellermarken liegt. Neben den Großhändlern versuchen derzeit nur wenige Bio-Supermarktfilialisten am Markt ihre Eigenmarke zu positionieren. Ein Beispiel dafür ist die Handelsmarke von Basic (Tenta 2005).

Ziel einer Handelsmarke ist die stärkere Bindung der Einzelhändler an den Großhändler (Römer 2005), der durch Gewöhnungseffekte und Markenbindungen der Kunden seinerseits für den Biofachhändler unverzichtbar wird. Hinzu kommt, dass Handelsmarkenkonzepte den Hersteller unter Druck setzen (Tenta 2005) und Preisspielräume erhöhen.

In den unterschiedlichen Positionen zu Marken und den daraus resultierenden Machtfragen in der Bio-Branche wird deutlich, dass das Thema Handelsmarken noch ausführlicher diskutiert werden muss, bis sich eine eindeutige Stellung herauskristallisiert hat. Trotz der unterschiedlichen Vorstellungen der Experten ist ein Trend zu den Handelsmarken sichtbar. Bedeutenden Akteure, die in Zukunft verstärkt in die Implementierung von Marken investieren werden, sind neben dem Großhandel auch finanzstarke Einzelhändler. Insgesamt ist die Markenpolitik im Biobereich derzeit noch eher unterentwickelt, so dass sich hier für Hersteller wie Großhändler erhebliche Potenziale bieten.

5.2 Zukunft des Großhandels aus Expertensicht

Die Entwicklung im Einzelhandel und damit des Großhandels hängt überwiegend davon ab, wie sich LEH und Bio-Supermärkte in Zukunft verhalten. Nach der bisherigen Entwicklung des LEHs zu urteilen, sehen die Fachhändler den LEH nicht als direkte Gefahr im Wettbewerb um Marktanteile, da er nicht annähernd die Beratung und Sortimentsleistung des Bio-Fachhandels bieten kann. Sie sehen Bio-Produkte im konventionellen LEH als Chance für sich, da Neukunden dort „auf den Geschmack von Bio kommen“ und später das größere Sortiment des Bio-Fachhandels nachfragen werden (Tenta 2005). Die Expansion der Bio-Supermärkte und Bio-Discounter wird wegen der niedrigen Preise wesentlich kritischer beurteilt. Der Fachhandel befürchtet, dass Bio-Läden die Kunden informieren und beraten und diese anschließend die Bio-Produkte in

Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette

den günstigeren Betriebsformen einkaufen werden (Müller 2005). Eine eigene Studie über die Kundenbindung von Bio-Intensivkäufern im Bio-Fachhandel bestätigt die Einschätzung der Abwanderungsgefahr. Nur ein kleiner Teil der Kunden bleibt dem Bio-Laden unabhängig von Preisdifferenzen treu, bei dem überwiegenden Teil ist die Gefahr des Wechsels in den Bio-Supermarkt bei entsprechendem Angebot sehr wahrscheinlich (Gerlach et al. 2005).

Neben dem erhöhten Preisdruck, den alle Akteure in den letzten Jahren zu spüren bekommen haben, ist der zunehmende Einzug eines ökonomischen Denkens in der Bio-Branche zu erkennen. Dies führt zu einer stärkeren Professionalisierung der Bio-Branche. Damit wird auch die klassische kleinbetriebliche Wertschöpfungskette für Bio-Lebensmittel, die ihren Hintergrund in der alternativen Wirtschaftsstruktur hat, und in der Produktivitätsgesichtspunkte nicht im Vordergrund stehen sollten, in Frage gestellt. Der zunehmende Wettbewerbsdruck auf der einen und die stärkere Professionalisierung der Anbieter auf der anderen Seite führen jedoch dazu, dass ökonomische Kalküle an Relevanz gewinnen und Strukturen hinterfragt werden (Lautermann und Pfriem 2005, S. 15 ff.).

Die vertikale Integration, vor allem die Vorwärtsintegration und die vertikale Selektion, spielen in der Bio-Branche eine immer wichtigere Rolle, da sie die Veränderung und Optimierung des Absatzkanals widerspiegeln. Für die Vorwärtsintegration des Großhandels nennen die Experten eine ausreichende Kapitalausstattung als wichtigste Voraussetzung. Da aber nur wenige Großhändler über genügend Kapital verfügen, um ein breites Filialnetz aufzubauen, ist in der Vergangenheit nur von wenigen Fällen zu berichten (Raff 2005). Ein Beispiel ist Dennree, „der eine separate GmbH für die Führung eigener Bio-Supermärkte gegründet hat und marode Läden aufkauft und daraus zukunftsfähige Bio-Supermärkte macht“ (Schrade 2005). Der Nachteil eines solchen Vorgehens ist, dass einige Bio-Fachhändler den Einkauf bei Dennree boykottieren und ihre Ware von anderen Großhändlern beziehen (Römer 2005).

Vertikale Selektion hingegen kann zu einer Existenzgefährdung der Großhändler führen, da sie ihre Position in der Wertschöpfungsstufe verlieren. Um dies

zu verhindern, sind die Experten der Meinung, dass der Großhandel Funktionen übernehmen muss, die von keinem anderen Marktakteur übernommen werden können. Dazu gehören die Kernleistungen Logistik, Sortimentsbündelung und Transaktionskostenreduktion. Neben der Qualität der Ware hat die Flexibilität der Großhändler für den Einzelhandel eine große Bedeutung. Aus diesem Grund haben die Großhändler solange keine Konkurrenz zu befürchten, wie die Hersteller den Kunden nicht genauso flexibel wie die Großhändler beliefern können. Eine andere Strategie, um sich in der Bio-Branche unentbehrlich zu machen, ist die Spezialisierung auf eine bestimmte Warengruppe. Insbesondere die Spezialisierung auf Obst und Gemüse hat sehr gute Zukunftsperspektiven. Bei einem Blick auf die konventionelle Lebensmittelbranche wird die Wichtigkeit der Spezialisierung des Großhandels deutlich, da selbst Aldi seine Frischeprodukte (Obst und Gemüse) auf dem Großmarkt und nicht direkt bei den Herstellern bezieht (Schrade 2005).

Tabelle 6: Anforderungen an den Großhandel

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Bereitstellung qualitativ hochwertiger Ware- Pünktliche Anlieferung- Vorab-Beratung am Telefon- Hohe Flexibilität (z. B. spätmöglicher Bestellzeitpunkt)- Topinformationen über Produkt und Hersteller- Spezialisierung auf eine Warengruppe |
|---|

Quelle: Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an die Experteninterviews

Wenn der Hersteller Lösungen findet, wie die Schwierigkeiten einer Direktbelieferung überwunden und wichtige Funktionen des Großhandels übernommen werden können, dann wird der Großhandel nur wenige Möglichkeiten haben, dieses Vorgehen zu unterbinden. Handelt es sich auf der Lieferantenseite des Großhandels um einen bedeutenden Hersteller mit einer hohen Marktmacht, dann wird der Großhandel so gut wie keine Möglichkeiten haben, den Hersteller durch Auslistung zu sanktionieren. Weniger bekannte Hersteller, die durch alternative Lieferanten leicht zu ersetzen sind, müssen dagegen eher mit einer

Auslistung des Großhandels rechnen. Auf der Abnehmerseite des Großhandels bleiben die Einzelhändler in der Regel unbestraft (Schrade 2005).

Zwischenfazit: Analysiert man die verschiedenen Möglichkeiten der Vorwärts- und Rückwärtsintegration in der Kette, sind verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten denkbar. Diese können zum einen nach der Form der Zusammenarbeit gruppiert werden, zum anderen danach, von welcher Wertschöpfungsstufe die Initiative ausgeht. Die Aussagen der Experten deuten wichtige Entwicklungsparameter an, eine klare Tendenzaussage fehlt jedoch ebenso wie eine strukturierte Analyse der potenziellen Optionen der Wertschöpfungskettengestaltung. Im folgenden Abschnitt sollen die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten sowie deren theoretischen Potenziale am Biomarkt daher näher mit Bezug auf die neuere Managementforschung untersucht werden.

5.3 Theorien zu Funktionen bzw. Ausschaltung des Großhandels

Die Entwicklung des Großhandels muss im Zusammenhang mit der Einzelhandelsentwicklung, als Hauptkunde des Großhandels, gesehen werden. Nicht zuletzt die Entwicklungen im konventionellen LEH haben gezeigt, dass die Struktur auf Einzelhandelsebene entscheidend für die Perspektiven des Großhandels ist. Daher steht im Folgenden die Marktentwicklung des Bio-Handels insgesamt im Mittelpunkt. Aufgrund der dynamischen Marktprozesse sind allerdings keine einfachen Prognosen möglich. Wie immer in ökonomischen Fragen ist es letztlich das Handeln der Akteure in den gegebenen, aber nicht unveränderlichen Strukturen, die die Prognosegenauigkeit verringern.

Eine der wichtigsten und für den Großhandel relevantesten Entwicklungen im Bereich des Bio-Handels ist die Filialisierung von Einzelhandelsgeschäften, i. d. R. in Form von Bio-Supermärkten. Unter **Filialisierung** wird die Vervielfachung eines bestehenden, standardisierten Geschäftstyps verstanden. Vorteile der Filialisierung sind Kostenersparnisse durch Zentralisierung des Einkaufs und Ausnutzung von Größeneffekten im Marketing. Nachteile ergeben sich aus der Vernachlässigung lokaler Standortparameter, z. B. Konsumentenzielgruppen

und insbesondere lokale Wettbewerber (Hansen 1990, S. 562). In der Biobranche sind verschiedene Filialisierungskonzepte denkbar bzw. vorhanden. Dazu gehören:

- **Filialisierungen ausgehend vom Großhandel (bzw. Verbundgruppen) („Regiemodell“):** In der konventionellen Lebensmittelwirtschaft wird diese Filialisierungsform als „Regiemodell“ bezeichnet, da Einzelhandelsgeschäfte vom Großhandel „in eigener Regie geführt“ werden. Beispiele für diese Filialisierungsform sind im konventionellen Bereich Edeka, Rewe und SPAR (Geßner 2001a, S. 1479), im Biomarkt Dennree mit seinen derzeit zwölf Märkten (Fiedler 2005b).
- **Einzelhändler mit eigenen Filialen („Alnatura-Modell“):** Das Beispiel Alnatura zeigt, wie erfolgreich Filialisten im Einzelhandel agieren können. Alnatura ist mit 21 Bio-Supermärkten der größte und auch erste Bio-Filialist (Heinze 2002). Neben den eigenen Filialen werden die etwa 635 Produkte der Eigenmarke „Alnatura“ aber auch über den qualitätsorientierten konventionellen Handel bei Tegut, dm, Budnikowsky, Hit, Feneberg und Famila angeboten (o. V. 2005c). Ein weiteres bekanntes Beispiel für diese Filialisierungsstrategie ist Basic. Basic begann 1997 mit einem Bio-Supermarkt in Schwabing und hat inzwischen die Zahl der Filialen auf 14 in 10 Städten erhöht. Dieses Filialisierungsmodell ist das typische im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel, besonders im Discount- und Großflächenbereich (z. B. Aldi, Kaufland, Real). Ein bestehendes, standardisiertes Ladenkonzept wird auf einen neuen Standort ausgeweitet. Im Bio-Markt finden sich neben Basic auch andere Filialisten. Dazu gehört „SuperBioMarkt“ mit neun Filialen in Nordrhein-Westfalen (Heinze 2002), Erdkorn, ein Filialist der bislang sieben Filialen vor allem in Norddeutschland unterhält, aber bundesweit expandieren will (Fiedler 2005c), der bislang finanziell nicht erfolgreiche Filialist SuperNatural mit fünf Standorten (o. V. 2005d) und die Rewe-Tochter Vierlinden mit bislang zwei Filialen (Großinsky 2005, S. 22).
- **Hersteller mit eigenen Filialen („Tchibo-Modell“):** Auch Hersteller können im Zuge einer Vorwärtsintegration als Filialisten im Markt auftreten. Ein prominentes Beispiel dafür ist Tchibo. Im Bio-Bereich gibt es bisher keinen derartigen Hersteller. Allerdings finden sich keine Beispiele

le für Herstellerfilialen mit breitem Sortiment, da bei hoher Sortimentsbreite offensichtlich die Produktkompetenzen eines einzelnen Herstellers nicht ausreichend sind. Herstellerfilialen finden sich deshalb schwerpunktmäßig bei spezialisierten Fachhändlern.

Neben Filialisierungskonzepten sind verschiedene Formen von **Franchisesystemen** denkbar. Auch hier wird ein standardisiertes Konzept auf die Fläche übertragen, allerdings werden die neuen Geschäftsstätten vom Franchisenehmer selbständig geführt und nicht von einem angestellten Filialleiter. Unter Franchising wird allgemein ein Systemverbund einer Franchisezentrale und selbständigen Kaufleuten verstanden, das am Markt einheitlich auftritt. Der Franchisegeber stellt ein Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept zur Verfügung, ebenso das Nutzungsrecht an Schutzrechten (z. B. Firmenname, Vertrieb von Waren etc.). Der Franchisenehmer arbeitet im eigenen Namen und auf eigene Rechnung (Tietz und Zentes 2001a, S. 493), er bezahlt eine umsatzabhängige Franchisegebühr sowie ggf. eine Eintrittsgebühr und Werbekostenbeteiligungen. Im Gegensatz zu kooperativen Handelssystemen besteht der Unterschied in Franchisesystemen in der Intensität der Zusammenarbeit und weniger in den Kostenstrukturen. Bislang sind am deutschen Bio-Markt nur wenige Franchisekonzepte vorzufinden, obwohl diese zeitweise intensiv diskutiert wurden (Kreuzer 2000). Folgende Konstellationen für Franchising sind denkbar:

- **Franchising ausgehend vom Großhandel (abgewandeltes „denn´s-Bio-Modell“)**: Wenn ein einheitliches Laden-Design, Beschaffungs- und Handelsmarken zur Verfügung gestellt werden, so kann dies auch über unterschiedlich intensive Formen mittels Franchisesystem vom Großhandel bereitgestellt werden. Der Großhändler Dennree denkt z. B. darüber nach, sein Discount-Filialkonzept „denn´s-bio“ bei gelungener Markteinführung als Franchisekonzept anzubieten (Fiedler 2005b), zunächst wird ein für das Jahr 2005 geplanter Markt mit einem selbstständigen Einzelhändler eröffnet (Gutting 2005).
- **Franchising ausgehend vom Einzelhandel („1000 Körner Markt-Modell“)**: Franchise-Geber können auch Einzelhandelsunternehmen sein. Ein in der Branchen-Presse dargestelltes Beispiel ist die Franchi-

se-Idee des 1000 Körner Marktes. Bisher wird allerdings erst eine Geschäftsstätte im Franchisekonzept geführt. Die vormals angestrebten 50 bis 100 Franchisepartner sind bislang nicht erreicht worden (Kreuzer 2000). In anderen europäischen Ländern haben allerdings Franchisekonzepte (mit unterschiedlicher Intensität in der Zusammenarbeit) relativ große Verbreitung. So gibt es z. B. in Frankreich 210 Läden im Biocoop-System, in den Niederlanden werden im Franchisekonzept von Natuurwinkel 120 Läden geführt (Kreuzer 2000).

Unter **Kooperation** wird die gemeinsame Erfüllung betrieblicher Aufgaben durch wirtschaftlich und rechtlich selbständige Unternehmen verstanden. Im Handelsbereich spielen Kooperationen im Bereich Marktforschung, Werbung, Vertrieb und insbesondere in der Beschaffung eine Rolle. Der Kooperationsgrad, also die Intensität der Zusammenarbeit, kann von losen Rahmenvereinbarungen bis zum Kontraktvertrieb reichen. Im Handel sind vor allem horizontale Kooperationen des Einzelhandels, die so genannten Verbundgruppen mit einer gemeinsamen Einkaufszentrale, relevant. Daneben gibt es zweistufige Kooperationen des Großhandels, bei denen sich Großhandelsunternehmen verschiedener Regionen zusammenschließen und Einzelhandelsgeschäfte an sich binden. Dieses Organisationsmodell wird als „freiwillige Kette“ bezeichnet (Tietz und Zentes 2001b, S. 825). Häufig zielen Kooperationen im Handel darauf ab, im Wareneinkauf Synergieeffekte zu nutzen. Inzwischen werden aber auch weitere Funktionen zunehmend wichtig, so dass sich so genannten Full-Service-Organisationen entwickelt haben, die u. a. auch Aufgaben im Bereich des Marketings übernehmen (Geßner 2001b, S. 1742). Im Bio-Handel sind folgende Modelle denkbar:

- **Einzelhandelskooperationen („Edeka-Modell“):** Durch den Zusammenschluss verschiedener Naturkostfachgeschäfte können Größeneffekte vor allem im Einkauf erschlossen werden. Die erfolgreiche Entwicklung der Kooperationsgruppen Edeka und Rewe kann hier ebenso als Beispiel dienen wie Neuform im Reformwarenhandel.
- **Filialisierte Einzelhändler bzw. Supermärkte schließen Kooperationen („Markant-Modell“):** Kooperationen sind auch zwischen filialiserten Einzelhandelsgeschäften denkbar, wenn die einzelnen Filialunter-

Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette

nehmen für sich noch nicht die kritische Größe am Markt erreichen. Hier sind aufgrund der Größe deutliche Skaleneffekte zu erwarten, die Intensität der Zusammenarbeit ist allerdings regelmäßig geringer.

- **Großhandel schließt Kooperationen mit dem Einzelhandel (freiwillige Kette – „Spar Modell“/Partnerschaftskonzepte Bodan):** Das europaweit bekannteste Beispiel einer freiwilligen Kette ist die inzwischen in Deutschland nicht mehr vertretene Spar-Gruppe. Auch im Biomarkt sind ausgehend von Großhändlern bereits einige Kooperationsmodelle mit unterschiedlicher Intensität der Zusammenarbeit zu finden. Der regionale Großhändler Bodan bietet beispielsweise ein Partnerschaftsmodell an, in dem dem Einzelhändler vor Ort neben der Beratung zur Optimierung der Sortimente und der Warenpräsentation auch Unterstützung bei der Auswertung der Betriebsergebnisse sowie Mitarbeiterschulungen angeboten werden. Zudem werden verschiedene Maßnahmen zur Verkaufsförderung und Kommunikation vom Großhändler durchgeführt. Im Gegenzug verpflichtet sich der Fachhändler, „den Bedarf so weit wie möglich“ über Bodan zu decken (o. V. 2005e).

Die dargestellten Optionen deuten auf die Vielzahl von Entwicklungsmöglichkeiten im Biomarkt hin. Bisher sind der horizontale und der vertikale Organisationsgrad in der Branche eher gering. Die aufgezeigten Modelle finden sich erst ansatzweise wieder.

Aus theoretischer Sicht ist es schwierig, die verschiedenen Optionen mit einem einzelnen Ansatz zu bewerten, da es keine geschlossene Theorie gibt, die der Fragestellung umfassend gerecht wird. Den bisherigen Ausführungen lag im Kern der traditionelle absatzwirtschaftliche Ansatz der Handelsfunktionenlehre zugrunde (Schenk 1991). Dieser ist wichtig zur Systematisierung der komplexen betrieblichen Realität, zugleich ist er aber eher deskriptiver und statischer Natur und vermag die Veränderungsdynamik der Märkte nur begrenzt einzufangen. Historisch gewachsene Aufgabenverteilungen sind in einer Wettbewerbswirtschaft nicht schutzfähig. Im Folgenden soll aus Sicht neuerer betriebswirtschaftlicher Theorien eine zusammenfassende Beurteilung der Perspektiven des Großhandels vorgenommen werden.

Relativ klare Aussagen sind auf **transaktionskostentheoretischer** Basis möglich. Die Transaktionskostentheorie in ihrer klassischen Variante beschäftigt sich mit der Reduktion von Kontaktkosten durch die Einschaltung eines Handelsbetriebs (siehe Kap. 5.1.2). Demnach reduzieren Handelsbetriebe bei wachsender Anzahl von Produzenten und Konsumenten, im Falle des Großhandels zwischen Herstellern und Einzelhändlern, die Transaktionskosten (Baligh/Richartz-Effekt). Der Großhandel trägt in der Kette zu einer Kostenersparnis bei, solange viele kleinere Einzelhändler auf der abnehmenden Seite vorhanden sind. Im Falle größerer Einheiten verringert sich die Kostenersparnis, und diese Handelstufe wird sich Ausschaltungstendenzen ausgesetzt sehen. Bei der derzeitigen Struktur der Wertschöpfungskette ist es zurzeit noch unwahrscheinlich, dass durch Ausschalten des Großhandels die Transaktionskosten gesenkt werden können. Die Logistik- und Bündlungsfunktion müssten selbst organisiert werden, was erst bei starkem Wachstum vor allem der filialisierten Bio-Supermärkte rentabel wäre. Damit wird aber auch deutlich, dass für einen Großteil der Bio-Großhändler der Verbleib im Markt verknüpft ist mit der Entwicklung der Bio-Läden. Nur bei einer Vielzahl von relativ kleinen selbständigen Lebensmitteleinzelhändlern trägt der Großhandel zu einer Transaktionskostenreduktion bei und festigt bzw. verteidigt seine Stellung in der Wertschöpfungskette. Bei zunehmender Marktmacht filialisierter Bio-Supermärkte, Franchisesystemen oder einem Zusammenschluss der Fachhändler zu Kooperationsgruppen trifft dies nur noch auf Spezial- bzw. Frischegroßhändler zu.

Der **Resource-based View** des Strategischen Managements hebt auf die Unternehmensbesonderheiten als zentrale Prämisse der Strategiewahl ab (Prahalad und Hamel 1990; Theuvsen 2001). Es gibt Kernkompetenzen, die ein Unternehmen unverwechselbar machen und auf die bei der Strategiewahl geachtet werden muss. Kernkompetenzen sind gegenüber der Konkurrenz herausragende Fähigkeiten, die den erfolgreichen Leistungen des Unternehmens zugrunde liegen, schwer imitierbar bzw. substituierbar sind und potenziell den Zugang zu neuen Märkten eröffnen. Zur Systematisierung hat sich eine Einteilung in physische (z. B. Technologie, Rohstoffe, Standort), intangible (z. B. Humankapital, Unternehmenskultur, Außendienststärke, Kundendaten, Re-

putation) und finanzielle Ressourcen (z. B. Cash-flow, Finanzierungsmöglichkeiten) durchgesetzt (Rasche 2004).

Es stellt sich aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes die Frage, welche Kernkompetenzen der Großhandel hat oder aufbauen muss, um einen Verbleib in der Wertschöpfungskette zu gewährleisten. Bislang sind es vor allem die erwähnten Logistik- und Bündlungsfunktionen, die die Stärke dieser Wertschöpfungsstufe ausmachen. Die Stärke der Großhandelsunternehmen in Konkurrenz zu anderen Organisationsformen der Kette wird dann durch die jeweilige logistische Leistungsfähigkeit bestimmt. Diese Funktionen können allerdings auch von größeren Filialunternehmen übernommen werden, so dass diese Aufgabe imitierbar ist und nur dann einen langfristigen strategischen Vorteil verspricht, wenn hier Leistungen aufgebaut werden können, die über den Marktstandard von z. B. Speditionsunternehmen hinausgehen. Ähnliches trifft für die Sortimentsbündlungsfunktion zu, die nur dann langfristige Wettbewerbsvorteile verspricht, wenn außergewöhnliche Beschaffungsoptionen erschlossen werden, die von einem Filial- oder Franchiseunternehmen nicht leicht zu imitieren sind.

Die Beratungsfunktion, die der Großhandel besonders für kleinere Einzelhändler übernimmt, wird von den Experten zzt. noch nicht als essentiell eingeschätzt. Bislang scheint der Großhandel wenig Beratungs- und Marketing Know-how aufgebaut zu haben. Allerdings unterscheiden sich die einzelnen Großhandelsunternehmen hier wohl deutlich. Da eine Reihe von Großhändlern durch eigene Fachhandelsgeschäfte sowie die Auswertung von Umsatzzahlen über wichtige Marktdaten verfügt, besteht zwar grundsätzlich die Möglichkeit, aus diesen Informationen eine Kernkompetenz zu generieren. Fraglich ist aber, ob zum einen dafür entsprechende personelle Ressourcen vorhanden sind, und zum anderen, ob dieses Wissen nicht auch von filialisierten Einzelhandelsunternehmen aufgebaut werden kann.

Insgesamt lässt der ressourcenorientierte Ansatz keine übergreifenden Aussagen für alle Großhändler zu. Vielmehr hängt die Zukunft des Großhandels aus dieser Sicht von der erfolgreichen Generierung und Verteidigung der jeweils

spezifischen Kernkompetenzen ab. Fehlen Unternehmen einzelne, im Wettbewerb relevante Kernkompetenzen, so sollte diese Lücke z. B. durch die Akquisition von Unternehmen oder durch Personaleinstellungen geschlossen werden. Es deutet einiges darauf hin, dass eine zu starke Fokussierung auf Logistik- und Sortimentsbündelung im Wettbewerb mit stärker konzentrierten Einzelhandelsunternehmen problematisch wird. Ergänzende, marktnahe Kernkompetenzen erscheinen insbesondere für die Vollsortimenter wichtig, während Warengruppenspezialisten ihre Kernkompetenzen in der Beschaffung ausbauen sollten.

Der **wissensbasierte Ansatz** unterscheidet grundsätzlich zwischen generellem und damit leicht weiterzugebendem sowie spezifischem und entsprechend schwer übertragbarem Wissen (Bonus und Wessels 1998). Die Form des Wissens, die in einem bestimmten Markt wichtig für den Erfolg einer Unternehmung ist, wirkt sich auch auf die Organisationsstruktur aus. Eine besondere Art des spezifischen Wissens, das auch plastisches Wissen genannt wird, sind z. B. Kenntnisse über lokale oder regionale Besonderheiten. Die Nutzung dieser Informationen kann vertraglich nicht festgeschrieben werden, da sie von außen bzw. für einen Auftraggeber nicht beobachtbar ist. Es kann nicht unterschieden werden, ob es Glück war, welches einen Ladenbesitzer zum Erfolg geführt hat, oder das durch Lebenserfahrung erworbene Fingerspitzengefühl eines Akteurs. In Märkten oder Geschäftsfeldern, in denen die Erfolgsfaktoren nicht mehr zentral kontrolliert werden können, da sie vor allem auf plastischem Wissen beruhen, bilden sich dezentrale Entscheidungsstrukturen. Handelt es sich dagegen um ein Geschäft, in dem das entscheidende Wissen durch generelle Managementfähigkeiten oder technische Systeme geprägt wird, lassen sich zentrale Organisationsstrukturen wie ein Filialsystem erfolgreich installieren. Beispielhaft verdeutlicht: Das Management eines Discounters ist sehr gut zu zentralisieren, da es entscheidend auf Standardisierungsvorteile im Einkauf und eine ausgefeilte zentrale Logistik ankommt, während lokale Verbraucherpräferenzen systembedingt und damit beabsichtigt keine Berücksichtigung finden. Discounter werden daher als strikt zentral geführte Filialsysteme organisiert. Supermärkte dagegen, so zeigt die Erfahrung der letzten 20 Jahre, verlangen aufgrund ihres breiteren und tieferen Sortiments sowie der hohen Be-

deutung der Kundenzufriedenheit lokale Kenntnisse und können daher – trotz entsprechender Nachteile im Einkauf – erfolgreicher durch selbständige Kaufleute innerhalb einer Verbundgruppe geführt werden. Nicht ohne Grund privatisieren Edeka und Rewe seit geraumer Zeit ihre (kleineren) Regiebetriebe. Großflächen wie SB-Warenhäuser dagegen sind für Einzelkaufleute zu komplex, hier wird das zentrale System-Know-how wieder wichtiger, so dass sich kaum selbständige Kaufleute finden. Mit diesem Ansatz kann auch die Bedeutung von Franchisesystemen erklärt werden. Der Franchisegeber bietet ein leicht vermittelbares, auf generellem Wissen basiertes Konzept an. Dieses wird vom Franchisenehmer mit dem plastischen Wissen verbunden, um das generelle Konzept vor Ort erfolgreich umzusetzen (Bonus und Wessels 1998). Franchisesysteme eignen sich besonders für Märkte mit gleichzeitig hohen Zentralisierungs- und Lokalisierungsvorteilen.

Die Situation im konventionellen LEH ist insgesamt durch das deutliche Überwiegen zentraler und hoch standardisierter Filialsysteme charakterisiert, mit Ausnahmen bei den wohnortnahen Supermärkten. Bei den Großflächen gibt es sowohl stark zentralisierte Filialkonzepte (z. B. Kaufland) als auch losere Systeme wie bei Globus, die den einzelnen Filialleitern mehr Freiräume für lokale Anpassungen bieten. Letztere finden sich eher bei qualitätsorientiert positionierten Händlern. Aufgrund der Marktstrukturentwicklung lässt sich aber zusammenfassend eindeutig die hohe Relevanz der Zentralisierung für den Geschäftserfolg ablesen.

Der Vergleich von konventionellem LEH und Biohandel deutet darauf hin, dass sich der Biobereich in wachsendem Maße in die Rolle eines spezialisierten Feinkosthändlers mit hoher Beratungskompetenz entwickelt. In diesem Geschäft kommt dem lokalen Wissen insgesamt eine größere Bedeutung zu, was gegen eine uneingeschränkte Filialisierung spricht. Einzelhändler vor Ort kennen ihre Zielgruppe, die sich auch bei grundsätzlich ähnlichen Größenstrukturen der jeweiligen Städte deutlich unterscheiden kann. Sogar zwischen Stadtteilen sind deutliche Unterschiede zu finden. Neben der genauen Kenntnis der Zielgruppe und deren Bedürfnisse weiß der lokale Händler auch um die Konkurrenzsituation und kann auf diese flexibel eingehen. So kann z. B. auf Wer-

reaktionen von Mitbewerbern flexibel reagiert werde. Auch an örtlichen Aktionen, z. B. im Rahmen von Stadt- und Straßenfesten etc., kann sich der Einzelhändler vor Ort einfacher beteiligen und eine zielgruppenspezifische Ansprache gewährleisten. Schließlich ist es durch die persönliche Kenntnis seiner Kunden möglich, Meinungsführer zu identifizieren und damit positive Mund-zu-Mund-Werbung zu initiieren. Für Händler in einem kleinen Marktsegment wie dem Biomarkt sind diese Kenntnisse insgesamt deutlich relevanter als z. B. im Discountgeschäft.

Gleichwohl gibt es auch im Biohandel generalisierbares Wissen, und dessen Stellenwert wächst tendenziell an. Neben Produkt- und Prozesswissen gehört die Ladengestaltung, Sortimentsanordnung sowie betriebswirtschaftliches Grundwissen zum generellem Wissen, das für alle Bio-Händler gleich gilt. Ladenkonzepte, Regalplatzierungen, Sortimentsanordnungen etc. können generalisierbar und übertragbar gemacht werden. Mit steigendem Professionalisierungsgrad des Marketings im Naturkostmarkt wächst auch der Stellenwert dieser Faktoren, so dass langfristig ein Trend zu etwas zentralistischeren Strukturen zu erkennen ist.

Neben der Nutzung von generellem und spezifischem Wissen spielen motivationale Erklärungsansätze bei der Einschätzung der Entwicklung des Biomarktes eine Rolle. Die **Principal-Agenten-Theorie** geht davon aus, dass es sinnvoll ist, anreizkompatible finanzielle Anreize zu setzen und dadurch Motivation zu erhöhen. In Bezug auf den Handel bedeutet dies, dass ein angestellter Filialleiter mit fixem Gehalt den geringsten materiellen Anreizen unterliegt, während ein selbständiger Kaufmann die höchste Motivation aufweist. Zwischenformen sind dann variable, erfolgsabhängige Vergütungen oder finanzielle Beteiligungen für Filialleiter. Franchising ist aus Sicht dieses Ansatzes besonders Erfolg versprechend, da hier Selbständigkeit mit Weisungsbindung gekoppelt wird. Der Vorteil von Selbständigen kommt allerdings nur dann besonders zum Tragen, wenn das o. g. lokale Wissen und die Personalführung im Vordergrund stehen. In den Fällen, wo es um komplexe Tätigkeiten geht und Kundenorientierung im Vordergrund steht, erreichen Selbständige mehr als Angestellte. Im umgekehrten Fall überwiegen die Vorteile der Standardisierung.

Die neuere ökonomische Forschung hat zudem gezeigt, dass verschiedene Arten der Motivation zu unterscheiden sind. Grundsätzlich kann die **Motivation** von Menschen **intrinsischer oder extrinsischer** Natur sein. Intrinsisch motivierte Menschen erledigen die Arbeit um ihrer selbst willen (Becker 1995, S. 37, Wolff und Lazear 2001, S. 13); zum Beispiel auf Grund von Freude an der Tätigkeit, dem Wunsch nach Anerkennung der Leistung oder aus altruistischen Zielen. Diese Motivation spielt vor allem in der Naturkostbranche eine sehr große Rolle und erklärt, warum z. B. sehr viele kleine Läden mit einer geringen finanziellen Entlohnung am Markt existent sind. Die extrinsische Motivation zielt hingegen auf eine indirekte Nutzenerfüllung ab. Die Tätigkeit wird ausgeführt, um dadurch etwas anderes zu erreichen (z. B. Gelderwerb). Bei der Ausgestaltung von Arbeitsverträgen hat sich gezeigt, dass es zu Crowding-Out-Effekten kommen kann. Intrinsische werden ggf. durch extrinsische Motive verdrängt, wenn finanzielle Anreize eingeführt werden (Frey et al. 2001, S. 563 ff). Wenn Menschen erkennen, dass sich bestimmte Formen des Engagements auszahlen, werden sie ihre Fähigkeiten auf diese Tätigkeiten konzentrieren und nicht entlohnte Arbeiten reduzieren. Es kann zu einem sich verstärkenden Prozess der Verdrängung von intrinsischer Motivation kommen.

Die Gefahr eines Verdrängungseffektes ist besonders bei Personen groß, für die finanzielle Anreize für ihre Tätigkeit bisher von untergeordneter Bedeutung waren und die über ein hohes Maß an eigenständiger Motivation verfügen (Theuvsen 2003, S. 489). Die Präferenzstruktur der Mitarbeiter ist folglich von großer Relevanz für die Anreizwirkung des Systems. Im Biohandel kann davon ausgegangen werden, dass durch die hohe intrinsische Motivation der dort Tätigen eine Umstellung auf ein stärker extrinsisch orientiertes Organisationskonzept (z. B. Filialsystem) erhebliche Crowding-Out-Effekte mit sich bringen könnte. Bio-Laden Besitzer und viele Mitarbeiter sind „Überzeugungstäter“. Der Ersatz dieser Motivation durch finanzielle Anreize in einem Filialsystem ist schwierig. Dieser Gesichtspunkt erklärt sicherlich einen Teil der Probleme, die bisher Filialkonzepte in der Branche haben.

Die unterschiedlichen Einflussfaktoren sollen anhand eines einfachen Schaubildes dargestellt werden. Dabei bilden die unterschiedlichen Pole zum einen Filialbetriebe eines Konzerns, zum anderen die unabhängigen Lebensmittel-einzelhändler. Dazwischen finden sich gestaffelt nach Intensität der Zusammenarbeit die unterschiedlichen Kooperationsformen. Die relative Vorzüglichkeit dieser Handelsformen wird durch verschiedene, teilweise gegensätzliche Effekte geprägt. Dazu gehört der Einfluss der intrinsischen Motivation der Kaufleute. Mit zunehmender Eigenverantwortlichkeit des Händlers nimmt die intrinsische Motivation zu. Gerade im Biohandel spielt die Beratung und die Freundlichkeit des Personals eine große Rolle und ist damit bei der Handelsentwicklung von Bedeutung. Zudem zeigen aktuelle Beispiele aus dem konventionellen Handel, dass kleinere Geschäftsstätten oftmals in die Hände von selbständigen Kaufleuten gegeben werden, da diese, teilweise auch unter Selbstaussbeutung, auf den Flächen eine höhere Rendite erzielen. Diese Beispiele verdeutlichen, dass neben einem geeigneten Ladenkonzept auch und besonders die Motivation des Personals für den Erfolg von Handelsgeschäften wichtig sind.

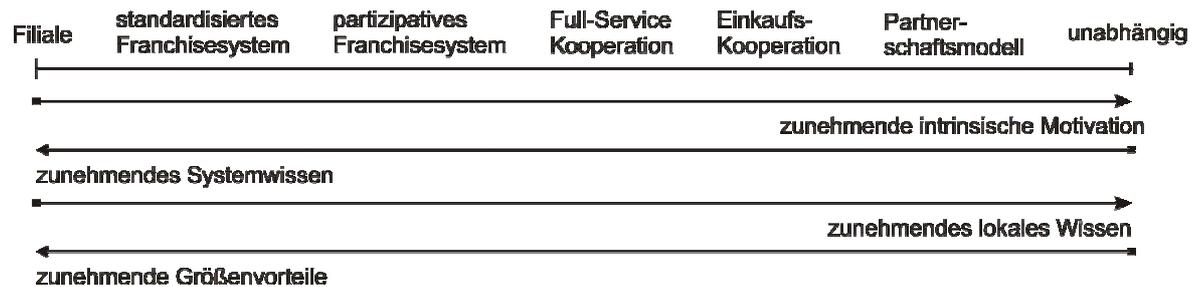
Warum selbständige Einzelhändler auf kleineren Flächen höhere Rendite erzielen, kann neben motivationalen Gründen auch auf der Kenntnis von lokalem Wissen begründet sein. Der Händler vor Ort kennt seine Zielgruppe und die örtliche Konkurrenzsituation, so dass Marketinginstrumente gezielter eingesetzt werden können. Auch kann auf lokale Aktionen von Konkurrenten besser reagiert werden. Das Zusammenspiel von intrinsischer Motivation und der Einbeziehung von lokalem Wissen kann demnach zu Vorteilen gegenüber filialisier-ten Betriebsformen führen.

Neben den Managementeinflüssen tragen aber auch Effekte des Systemwissens sowie Größenvorteile zu der Entwicklung der Bio-Handelsstruktur bei. Unter Systemwissen kann im Handelsbereich z. B. die Ladengestaltung, das Sortiments-Know-how und die massenmediale Verbraucheransprache gefasst werden. Dieses Wissen ist leicht systematisierbar und transferierbar und kann demnach auf viele Einkaufsstätten übertragen werden. Die angesprochenen Größenvorteile sind dann besonders wichtig, wenn economies of scale eine große Bedeutung haben. Beim Einzelhandel sind dies natürlich die Waren-

Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette

einstandskosten, aber auch Logistik und Marketing spielen eine wichtige Rolle. Wie in den vorangegangenen Ausführungen verdeutlicht wurde, können Filialisten, Verbundgruppen oder Franchisesysteme hier ein großes Rationalisierungspotenzial erschließen.

Abbildung 7: Einflussfaktoren auf die Einzelhandelsentwicklung im Bio-markt



Quelle: Eigene Darstellung

Die dargestellten Einflussfaktoren verdeutlichen, dass die verschiedenen Handelssysteme unterschiedliche Vor- und Nachteile mit sich bringen. Welche dieser Einflussfaktoren besonders wichtig und vielleicht sogar ausschlaggebend für die Entwicklungen der Betriebsformen ist, kann an dieser Stelle nicht eindeutig festgestellt werden. Die schon angesprochene Dynamik des Marktes macht eine einfache „wenn - dann“-Betrachtung aufgrund der zahlreichen Einflussfaktoren unmöglich. Hinzu kommen Pfadabhängigkeiten, da die historisch gewachsenen Strukturen Beharrungstendenzen aufweisen.

Bewertet man die vorgestellten Konzepte nach ihrer Auswirkung auf die Strukturentwicklung des Biomarktes, zeigen sich zwei wichtige Einflussfaktoren. Zum einen ist die Generierung von Größendegressionseffekten in Einkauf und Marketing besonders wichtig, vor allem wenn der zurzeit herrschende Preisfrieden zwischen den Betriebsformen brüchig wird und/oder die Bio-Discounter eine stärkere Verbreitung finden. Zum anderen scheint die Kombination aus der Nutzung von lokalem und generellem Wissen, in Kombination von intrinsisch hoch motivierten Händlern mit zentralem Marketing-Know-how, sehr wichtig zu sein, um an dem jeweiligen Standort ein Maximum zu erreichen. Diese Argumente sprechen für Franchise- oder Verbundsysteme, die generelle

Konzepte bereitstellen, Größeneffekte generieren und dem Einzelhändler gleichwohl vor Ort genug Raum bietet, um sich an den lokalen Gegebenheiten anzupassen.

Angesichts der potenziellen Vorteile einer stärkeren horizontalen wie vertikalen Kooperation bleibt zu fragen, warum Zentralisierungsvorteile bisher relativ geringe Beachtung erfahren haben. Eine wichtige – und in vielen ökonomischen Ansätzen zu wenig beachtete – Rolle dürfte hier die **Branchenkultur** spielen. Die Akteure der Biobranche sind in starkem Maße auf Individualität und Selbständigkeit bedacht. Dies steht einem Franchisekonzept entgegen und erklärt auch, warum bislang Franchisekonzepte wenig erfolgreich waren. Vielleicht haben Kooperationsmodelle wie das Konzept der „Regionalen Großhändler“ mehr Erfolg, da sie größere unternehmerische Freiräume bieten. Generell ist aber ein Ansatz, der versucht, Größen-, Wissens- und Motivations-Effekte zu kombinieren, sinnvoll. Welche Rolle der Großhandel in solchen Modellen spielen wird, hängt entscheidend davon ab, welches Wissen er bereitstellen kann und ob die Logistik- und Bündlungsfunktion von anderen Akteuren durch Größenwachstum übernommen wird.

6 Fazit: Zur Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette

Der konventionelle Lebensmittelhandel hat in Folge der Optimierung der Absatzwege den Großhandel weitgehend ausgeschaltet. Aus den Aussagen der Experten und theoretischen Überlegungen ist bei der Betrachtung der Logistikfunktion zu sehen, dass zum jetzigen Zeitpunkt der Großhandel in der Bio-Wertschöpfungskette nicht zu ersetzen ist. Mit Ausnahme weniger großer Hersteller, die den Einzelhandel direkt beliefern können, haben weder der Bio-Laden noch der Bio-Supermarkt aktuell die Möglichkeit, diese Funktion des Großhandels zu übernehmen. Ähnlich sieht es bei der Bündlungsfunktion des Großhandels aus. Aufgrund der bislang noch geringen Mengen werden an dieser Stelle (Transaktions-)Kosten verringert. Damit wird aber auch ersichtlich, dass die Rolle des Großhandels abhängig von der Einzelhandelsentwicklung ist.

Die dargestellten Entwicklungsmöglichkeiten der Handelsstruktur hängen dabei im wesentlichen von vier Effekten ab: der Relevanz von lokalem Wissen im Vergleich zum Systemwissen und deren Verknüpfung, der Realisation von Größeneffekten sowie der Motivation der Mitarbeiter bzw. Händler. Da die beschriebenen Effekte nicht einheitlich wirken und die Entwicklung des Marktes Dynamiken und Branchenkulturen unterliegt, ist eine eindeutige Aussage nicht zu treffen. Für den Großhandel stellt sich aber insgesamt die Frage, welche Rolle er in den unterschiedlichen Systemen spielt, welche Kernkompetenzen vorhanden sind und wie die Stellung innerhalb der Wertschöpfungskette gesichert werden kann. Aus unserer Sicht spricht hinsichtlich der Sortimentsgroßhändler vieles dafür, den Ausbau der logistischen Kernkompetenzen mit einem stärkeren Investment in Marketing-Know-how zu bündeln.

Für die Agrarpolitik folgt daraus, dass sie es mit einem unübersichtlichen und in seiner Komplexität von politischer Seite kaum prognostizierbaren System zu tun hat. Interventionen wie das Bio-Siegel oder finanzielle Förderung von Beratungs- oder Qualitätssicherungsmaßnahmen im Rahmen des Bundesprogramms Ökolandbau bleiben nicht ohne Folgen für die Branchenstruktur, kön-

nen allerdings von politischer Seite kaum abgeschätzt werden. Insgesamt dürften sie zu einer stärkeren Zentralisierung im Biohandel beigetragen haben.

Literaturverzeichnis

- Ahlert, D. (1981): Absatzkanalstrategien des Konsumgüterherstellers auf der Grundlage Vertraglicher Vertriebssysteme mit dem Handel, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Wiesbaden, S. 45-96.
- Ambros, G. (2005): Wenn plötzlich ein Großer kommt, in: BioHandel 8/2005, unter: www.naturkost.de/biohandel/HTML/aktuelles/ak20050806.shtml. Abrufdatum 01.11.2005.
- AoEL (Assoziation ökologischer Lebensmittel Hersteller) (2005): Assoziation ökologischer Lebensmittel Hersteller, unter www.aoel.org/; Abrufdatum: 05.05.2005.
- Azzam, M., Pagoulatos, E. (1999): Vertical Relationships: Economic Theory an Empirical Evidence, in: Galizzi, G. et al. (Hrsg.): Vertical Relationships and Coordination in the Food System, Heidelberg, S. 7-20.
- Bahrdt, K., Ludwig, J., Nierenköther, N. (2003): Bio-Supermärkte in Deutschland – Chancen und Entwicklungen 2003, Frankfurt a. M.
- Barth, K., Köhler, R. (2001): Großhandel, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. Aufl. München, S. 551-554.
- Becker, F. G. (1995): Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In: A. Kieser: Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, S. 34-45.
- BioVista (2005): BioVista-Studie - Handelsmarken schwächer als gedacht, in: Newsletter Biohandel am 21.04.2005, unter: <http://www.naturkost.de/biohandel/public/200504.htm>, Abrufdatum: 24.04.2005.
- BNN (Bundesverband Naturkost Naturwaren Herstellung und Handel e. V.) (2005): BNN Herstellung und Handel, unter: http://www.nbnn.de/seiten/herstellung_gh/verband/verband_gh_fs.htm; Abrufdatum: 05.05.2005.
- Bodenstein, G., Spiller, A. (1998): Marketing: Strategien, Instrumente und Organisation, Landsberg/Lech.
- Bonus, H., Wessels, A. M. (1998): Genossenschaften und Franchising, Arbeitspapiere Nr. 14 des Instituts für Genossenschaftswesen der westfälischen Wilhelms-Universität, Münster.
- Bruhn, M. (1996): Handelsmarken im Wettbewerb: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, Frankfurt a. M.

- Brzukalla, H. J. (2002): Naturkostgroßhandel mit gut 30 Prozent Umsatzplus, in: BNN Nachrichten, 19. Jg., Ausgabe März 2002, unter: <http://www.n-bnn.de/phpserve/input/bnn-nachrichten/bnn-19.pdf>; Abrufdatum: 24.11.2004.
- Brzukalla H. J. (2003): Naturkost Großhandel trotz Konjunkturflaute, in: BNN-Nachrichten, 23. Jg., Heft 8, S. 13-14.
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4 (1937), S. 386-400.
- Delfmann, W., Artz, R. (2001): Marketing-Logistik, in: Diller, H. (Hrsg.): *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, 2. Aufl., München, S. 993-998.
- Die Regionalen (2005): Echt Bio im Überblick, unter: <http://www.die-regionalen.de/cm/re/echtbio/kamp.php?objectID=3687>, Abrufdatum 02.11.2005.
- Fiedler, H. (2005a): Weilling verdoppelt Lagerkapazität, in: *BioHandel*, 10/2005, unter: www.biohandel-online.de/HTML/aktuelles/ak20051011.shtml, Abrufdatum: 02.11.2005.
- Fiedler, H. (2005b): Dennree sucht festere Partnerschaften, in: *BioHandel*, 4/2005, unter: www.naturkost.de/biohandel/HTML/aktuelles/ak20050415.shtml. Abrufdatum 02.11.2005.
- Fiedler, H. (2005c): Erdkorn kündigt zügige Expansion an, in: *BioHandel* 8/2005, unter: <http://www.naturkost.de/biohandel/HTML/perspektiven/pp20050801.shtml>, Abrufdatum: 05.11.2005.
- Fiedler, H. (2003a): Nützlich, verzichtbar, gegen die Philosophie, in: *BioHandel*, 02/2003, unter: <http://www.naturkost.de/biohandel/-HTML/branche/br20030204.htm>; Abrufdatum: 25.04.2005.
- Fiedler, H. (2003b): Der Kunde entscheidet: in: *BioHandel*, 09/2003, unter: <http://www.naturkost.de/biohandel/HTML/-branche/br20030901.htm>; Abrufdatum: 25.04.2005.
- Frey, B. S. et al. (2001): Grenzen variabler Leistungslöhne - Die Rolle intrinsischer Motivation, in: Jost, P.-J.: *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, S. 561-577.

Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette

- Gerhardt, S. (2005): ACNielsen: Trend zu Handelsmarken weltweit ungebrochen, unter: <http://www.acnielsen.de/news/pr20050930.shtml>, Abrufdatum 15.10.2005.
- Gerlach, S., Spiller, A., Engelken, J. (2005): Kundenbindung und Wechselbereitschaft im Bio-Fachhandel: Ein multinomiales Logit-Modell, erscheint in: Unternehmen der Agrarwirtschaft vor neuen Herausforderungen, Tagungsband der 45. Gewisola-Jahrestagung, Göttingen.
- Geßner, H.-J. (2001a): Regiebetrieb im Einzelhandel, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. Aufl., München, S. 1476-1479.
- Geßner, H.-J. (2001b): Verbundgruppen des Einzelhandels, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. Aufl., München, S. 1741-1744.
- Greim, T. (2004): Logistiker, Moderator oder Einzelhandelspartner, in: Biohandel Ausgabe 04/04, unter: <http://www.naturkost.de/biohandel/-HTML/-branche/br20040404.htm>; Abrufdatum: 28.04.2005.
- Großkinsy, A. (2005): Weitere Vierlinden gepflanzt, in: BioPress, 5. Jg., Heft 12, S. 22-23.
- Gutting, P. (2005): Dennree-Kurs stößt auf Kritik, in BioHandel, 5/2005, unter: www.biohandel-online.de/HTML/aktuelles/ak20050505.shtml, Abrufdatum 27.11.2005.
- Hansen, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels: eine Aktionsanalyse, Göttingen.
- Hamm, U. (2005): Handel im Wandel, in: BioPress, 5. Jg., Heft 8, S. 64-65.
- Hamm, U., Rippin, M. (2005): Ungleiches Wachstum, in: AgrarBündnis (Hrsg.): Der kritische Agrarbericht, Rheda-Wiedenbrück, S. 120-125.
- Hamm, U., Wild, S. (2004): Der Preis bestimmt den Absatz, in: BioHandel, 01/2004, unter: <http://www.biohandel-online.de/HTML/branche/br20040102.htm>; Abrufdatum 31.08.2005.
- Heinze, K. (2002): Ketten im Kommen, in: BioHandel, 12/2002, unter: <http://www.biohandel-online.de/HTML/branche/br20021202.htm>, Abrufdatum 05.05.2005.
- Informationsstelle Biosiegel (2004): Marktimplementierung des Biosiegels, unter: <http://www.bio-siegel.de/download/mib.pdf>; Abrufdatum: 05.05.2005.

- Künast, R. (2001): Regierungserklärung zur neuen Verbraucherschutz- und Landwirtschaftspolitik, unter: <http://www.verbraucherministerium.de/pressdienst/pd2001-06-07.htm>, Abrufdatum: 08.01.2004.
- Kreuzer, K., Offeney, C. (2005): 40 neue Bio-Supermärkte in Deutschland, unter: www.bio-markt.info/druck..... Abrufdatum: 01.02.2005.
- Kreuzer, K. (2000): 1000-Körner-Markt: Franchise als Zukunftsmodell, in: Bio-Handel 11/2000, unter: <http://www.biohandel-online.de/HTML/menschen/me200011.htm>, Abrufdatum: 05.05.2005
- Lautermann, C., Pfriem, R. (2005): Die Machbarkeitsstudie, in: Lautermann et al. (Hrsg.): Ethikmanagement in der Naturkostbranche, Marburg, Teil 1: S. 17-108.
- Mercabio Consulting & Financing (2003): Wachstumsfinanzierung in der Branche für Bio-Lebensmittel, Polling.
- Michels, P., Müller, H., Schmanke, A. (2004): Strukturen und Nachfrage nach ökologischen Nahrungsmitteln in Deutschland, Bonn.
- Mikus, R. (2004): Marketingkonzept mit neuem Auftritt, in: BioHandel, 2/2004 unter: <http://www.naturkost.de/biohandel/-HTML/branche/br20040204.htm>; Abrufdatum: 28.04.2005.
- Niedzwecky, K. (2004): BNN-Monitoring: Qualitätsvorsprung von Naturkost bewiesen, in: Pressemeldung des BNN vom 18.11.04, unter: http://www.n-bnn.de/phpserve/input/pdf/PM_BNN_Obst_Gemuese.pdf; Abrufdatum: 06.05.2005.
- O. V. (2003a): Ausstieg der Rapunzel AG aus Großhandelsbelieferung, in: Pressemeldung des BNN 02.10.03, unter: <http://www.n-bnn.de/phpserve/input/pdf/Rapunzel.pdf>; Abrufdatum: 29.04.2005.
- O. V. (2003b): Indikator der Marktentwicklung im Naturkostgroßhandel, in: BNN Trendbericht 2003, unter: <http://www.n-bnn.de/phpserve/input/downloads/-BNN-Trendbericht.pdf>; Abrufdatum: 28.11.2004.
- O. V. (2003c): Rapunzel erntet bei Vortrag zum Lieferstopp vorwiegend Kritik, in: BioHandel, 10/2003, unter: <http://www.naturkost.de/biohandel/-HTML/branche/br20031002.htm>; Abrufdatum: 24.04.2005.
- O. V. (2003d): Segen für die Branche? Rapunzel will Großhandel nicht mehr beliefern, in: BioHandel, 09/2003, unter: <http://www.biohandel-online.de/-HTML/meldungen/m20030901.htm>, Abrufdatum: 25.04.2005.

Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette

- O. V. (2004a): Der Markt für Ökolebensmittel steht vor großen Herausforderungen, in: Ausgabe 30/04 (26.07.2004); Sonderbeilage.
- O. V. (2004b): Weiling vergrößert Betrieb und erweitert Einzugsgebiet, in: Bio-Handel, 11/2004, unter: <http://www.naturkost.de/biohandel/HTML/meldungen/m20041006.htm>; Abrufdatum: 29.04.2005.
- O. V. (2004c): Marketingkonzept mit neuem Auftritt, in: BioHandel, 02/2004, unter: <http://www.naturkost.de/biohandel/HTML/branche/br20040204.htm>; Abrufdatum: 28.04.2005.
- O. V. (2005a): Rapunzel vertreibt Bioforce, in: BioHandel, 05/2005, unter: www.biohandel-online.de/HTML/hintergrund/hg20050505.shtml, Abrufdatum: 01.11.2005
- O. V. (2005b): Weniger Erfolg als erwartet, in: BioHandel, 6/2005, unter: <http://www.biohandel-online.de/HTML/hintergrund/hg20050603.shtml>, Abrufdatum 01.11.2005.
- O. V. (2005c): Alnatura mit 26 Prozent Plus, in: BioHandel, 5/2005, unter: www.biohandel-online.de/HTML/hintergrund/hg20050509.shtml, Abrufdatum: 01.11.2005.
- O. V. (2005d): Vorstand geht – Verluste bleiben, in: BioHandel, 7/2005, unter: <http://www.naturkost.de/biohandel/HTML/aktuell/20050706a.shtml>, Abrufdatum 01.11.2005
- O. V. (2005e): Bodan mit neuem Partnerschaftskonzept, in: BioHandel, 2/2005, unter: <http://www.biohandel-online.de/HTML/meldungen/m20050201.htm>, Abrufdatum: 27.11.2005.
- Pepels, W. (1995a): Praxis der Unternehmensführung: Handelsmarketing, Wiesbaden.
- Pepels, W. (1995b): Handels-Marketing und Distributionspolitik: das Konzept des Absatzkanalmanagements, Stuttgart.
- Pfeifer, T. (2001): Qualitätsmanagement: Strategien, Methoden, Techniken, 3. Auflage München.
- Prahalad, C., Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, 68. Jg., Nr. 3, S. 79-91.
- Rasche, C. (2004): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz. Wiesbaden.
- Reich, C. (2003): Editorial, in: Verbandsportrait 2003 des BNN, Köln

- Richter, T. (2004): Distributionspolitik, in: Leitzmann, C. et al. (Hrsg.): Praxis-handbuch Bio-Lebensmittel, Hamburg, Kap. VI.
- Schaer, B. (2001): Regionales Gemeinschaftsmarketing für Öko-Lebensmittel: dargestellt am Beispiel der Konzeption des Zeichens „Öko-Qualität aus Bayern“, Hamburg.
- Schenk, H.-O. (1991): Marktwirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden.
- Specht, G. (1992): Distributionsmanagement, 2. Auflage Stuttgart.
- Spiller, A., Zühlsdorf, A. (2002): Öko-Marketing, FernUniversität – Gesamthochschule – Hagen, Oberhausen.
- Spiller, A. (2004): Preiskrieg oder Schlafmützenwettbewerb, in: AgrarBündnis e. V. (Hrsg.): Der kritische Agrarbericht 2004, Rheda-Wiedenbrück, S. 244-248.
- Stern, L., Ansary, A., Brown, J. (1989): Management in Marketing Channels, New Jersey.
- Synergie (2002): Der Fachhandel für Bio-Produkte in Europa, Bad Wildbad, S. 25-40.
- Theuvsen, L. (2001): Kernkompetenzorientierte Unternehmensführung: Grundzüge und Bewertung. In: Das Wirtschaftsstudium, 30. Jg., S. 1644-1650.
- Theuvsen, L. (2003): Erfolgsbedingungen leistungsorientierter Entgeltsysteme, in: Die Verwaltung, Band 36, Heft 4, S. 483-500.
- Tietz, B. (1993): Großhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, Frankfurt a. M.
- Tietz, B., Zentes, J. (2001a): Franchising, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. Aufl., München, S. 493-494.
- Tietz, B., Zentes, J. (2001b): Kooperationen im Handel, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. Aufl., München, S. 824-827.
- Völkner, M. (2005): Tante-Emma-Geschichte wiederholt sich in unschöner Weise, in: BioHandel, Oktober 2005, S. 4-5.
- Wolff, B. und Lazear, E. P. (2001): Einführung in die Personalökonomik; Stuttgart.
- Yussefi, M., Willer, H., Lünzer, I. (2004): Öko-Landbau in Deutschland, unter: http://www.soel.de/oekolandbau/deutschland_ueber.html, Abrufdatum 28.11.2004.

Anhang I Interviewpartner

Schrade, H., Geschäftsführer der Ecofit GmbH in Stuttgart,

Befragungsdatum: 09.03.2005

- Geschäftstyp: Großhandel
- Sortiment: Frische (Obst, Gemüse)
- Art des Kundenkontakts: Belieferung, Abholmarkt

Tenta, C., Inhaber des Biosupermarktes Organix in Stuttgart,

Befragungsdatum: 09.03.2005

- Geschäftstyp: Einzelhandel
- Verkaufsfläche: 300 m²
- Artikelanzahl: 3.000

Müller, A., Verkaufsleiter des Biosupermarktes Marktladen in Tübingen, Befragungs-

datum: 09.03.2005

- Geschäftstyp: Einzelhandel
- Verkaufsfläche: 350 m²
- Artikelanzahl: 2.800

Römer, V., Geschäftsführer der Ökoring Handels GmbH in Mammendorf

(bei München), Befragungsdatum: 10.03.2005

- Geschäftstyp: Großhandel
- Sortiment: Vollsortiment mit 7.000 Artikeln
- Art des Kundenkontakts: Belieferung, Abholmarkt

Michaelidis, S., Geschäftsführer der Bio-Ilios GmbH in Tübingen,

Befragungsdatum: 04.03.2005

- Geschäftstyp: Großhandel (Streckengroßhandel)
- Liefergebiet: Deutschland, Griechenland, Italien und Niederlande
- Sortiment: Frische (Gemüse, Obst)
- Art des Kundenkontakts: Belieferung

Raff, M., Geschäftsführer der Allecos GmbH in Filderstadt,

Befragungsdatum: 04.03.2005

- Geschäftstyp: Großhandel
- Sortiment: Frische (Gemüse, Obst)
- Art des Kundenkontakts: Belieferung, Abholmarkt

Anhang II Interviewleitfaden für das Experteninterview

Für die Expertengespräche wurden zwei unterschiedliche Interviewleitfäden entworfen. Einer für die Experten aus dem Einzelhandel und einer für die Experten des Großhandels. Die Interviewleitfäden bestehen aus Fragen, die von den Experten nacheinander beantwortet wurden. Die Experten des Großhandels haben neben den Fragen außerdem noch ein von mir erstelltes Schaubild über die Absatzstrukturen in der Bio-Branche diskutiert.

Fragen an Einzelhandel:

1. Welche Aufgaben übernimmt für Sie der Bio-Großhandel:
 - a. Diskussion der Logistikfunktion: Ab wann macht eine Direktbelieferung seitens des Herstellers für ihr Unternehmen Sinn? Bei welchen Warengruppen ist dies möglich (unterscheiden Sie zwischen Frisch-, Trocken und Herkunft)? Ab wann lohnt es sich für Sie direkt beim Hersteller seine Ware zu beziehen (Mengen, Margen)?
 - b. Diskussion der Beratungsfunktion: Der GH berät auch Einzelhändler. Lassen Sie sich auch von Ihrem GH beraten? Oder durch einen Hersteller? Denken Sie insgesamt, dass die Beratung für Ihr Unternehmen/Geschäft sinnvoll ist?
 - c. Diskussion der (Handels/Hersteller)-Marken: Wer hat die Möglichkeit Marken beim Endverbraucher zu profilieren (z. B. Rapunzel, Alnatura Dennree etc.)? Wer hat die Möglichkeit, verstärkt ins Marketing zu investieren? Wie hoch ist die Bedeutung von Marken als verkaufsförderndes Instrument? (z. B. hat Dennrees Markeneinführung zu Verschiebungen der Marktanteile geführt?).
 - d. Diskussion der Finanzdienstleistung: Werden Sie vom GH in Bezug auf Expansion oder Verkaufsförderungsmaßnahmen finanziell unterstützt? Wie wichtig sehen Sie die Finanzdienstleistung der GH für die gesamte Bio-Branche (bzw. Bioläden)?
 - e. Diskussion um Marketingkonzepte von Einkaufsstätten: z. B. Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen, Point of Sale -Marketing etc.

Liegen die Kernkompetenzen beim Großhandel? Wer in der Wertschöpfungskette wird sich in Zukunft verstärkt um das Marketing kümmern / Kundenansprache?

- f. Diskussion Qualitätssicherung: Kontrolle der Bio-Zertifizierung, Qualitätsmanagement, der GH als „Sieb“, das schlechte Ware aus dem Verkehr zieht?
2. Wie sehen Sie als Händler die zukünftige Funktion des Großhandels?
3. Würde es sich für Sie lohnen (Kosteneinsparung) direkt beim Hersteller zu kaufen oder wäre der Aufwand zu groß? Oder gibt es andere Probleme beim Direkteinkauf?
4. Glauben Sie, dass sich die Bio-Vermarktung dem konventionellen LEH-Verhalten annähern wird? (Das heißt, was unterscheidet die Bio-Vermarktung in 10 Jahren noch von der konventionellen)

Fragen an Großhandel:

1. Typisierung und die Absatzstrukturen im Biohandel diskutieren
 - a. Diskussion der Logistikfunktion: Ab wann macht eine Direktbelieferung seitens des Herstellers Sinn? Wann fällt Bündlerfunktion weg? Bei welchen Warengruppen ist es wichtig bzw. möglich?
 - b. Diskussion der Beratungsfunktion: Welche Betriebsformen müssen/können von Seiten des GH beraten werden? Haben Bio-Supermärkte eine eigene Beratung? Können Bio-Läden auch von Herstellern beraten werden? Oder ist die Beratung so gut implementiert, dass andere keinen Marktzutritt haben.
 - c. Diskussion der (Handels/Hersteller)-Marken: Wer hat die Möglichkeit Marken beim Endverbraucher zu profilieren? (z. B. Rapunzel? Dennree? etc.).
 - d. Diskussion der Finanzdienstleistung: Wer übernimmt die Finanzierung? Banken, Hersteller, Franchise-Konzepte, oder wie bisher der GH? Was aber, wenn kleine Bio-Läden es zunehmend schwerer haben?
 - e. Diskussion um Marketingkonzepte von Einkaufsstätten: Konzeption und Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen, Point of Sale Marketing etc.

- i. Kernkompetenz des GH?
 - ii. Wer wird besser: GH oder Franchise Bio-Supermärkte oder Hersteller?
- f. Diskussion um Qualitätssicherung: Kontrolle der Bio-Zertifizierung; Qualitätsmanagement (Unterschiede in Sortimenten beachten).
2. Wie viele Hersteller liefern direkt an den Bio-Fachhandel (Bio-Läden und Bio-Supermärkte) und/oder an den konv. LEH? Haben Sie als GH Sanktionsmöglichkeiten, wenn ja welche?
3. Können Sie sich vorstellen, dass der Großhandel verstärkt selbst Bio-Supermärkte eröffnet (bevor es andere tun)?
4. Wie schafft es der GH unentbehrlich zu werden? Welche Dienstleistungen können Sie dem Bio-Handel anbieten, die sie unverzichtbar machen?
5. Glauben Sie, dass sich die Bio-Vermarktung dem konventionellen LEH-Verhalten annähern wird? (Das heißt, was unterscheidet die Bio-Vermarktung in 10 Jahren noch von der konventionellen)



Von der Agrarwende zur Konsumwende?

Das Forschungsprojekt „Von der Agrarwende zur Konsumwende?“ ist ein vom BMBF gefördertes Verbundvorhaben mehrerer Forschungsinstitute im Rahmen der Sozial-Ökologischen Forschung. In dem Projekt wird der Zusammenhang von Agrarwende und Veränderungen des Ernährungsverhaltens mit transdisziplinärem Ansatz erforscht. Zu diesem Zweck analysieren die ProjektteilnehmerInnen die Effekte der im Rahmen der Agrarwende ergriffenen Maßnahmen entlang der Akteurskette (Erzeugung, Verarbeitung, Handel, Ernährungsberatung, Verbraucher), bewerten sie unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit und erarbeiten entsprechende Gestaltungsempfehlungen zur Überwindung der identifizierten Hemmnisse.

Projektpartner

Prof. Dr. Karl-Werner Brand (Projektkoordination); Münchener Projektgruppe für Sozialforschung e.V. (MPS)

- Unterauftrag: **Dr. Karl-Michael Brunner**, Institut für Allgemeine Soziologie und Wirtschaftssoziologie, Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Alois Heißenhuber; Dr. Jochen Kantelhardt; Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaus, TU München Weihenstephan

Prof. Dr. Georg Karg; Dr. Waltraud Kustermann, Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Haushalts, TU München Weihenstephan

- Unterauftrag: **Dr. Karl von Koerber**, Beratungsbüro für Ernährungsökologie München
- Unterauftrag: **Prof. Dr. Ingrid Hoffmann**, Professur für Ernährungsökologie, Institut für Ernährungswissenschaft, Justus-Liebig-Universität Giessen

Prof. Dr. Achim Spiller, Institut für Agrarökonomie, Universität Göttingen

Mitarbeiter/-innen

Astrid Engel Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaus, TUM

Sabine Gerlach Institut für Agrarökonomie, Universität Göttingen

Dr. Cordula Kropp Münchener Projektgruppe für Sozialforschung e.V. (MPS)

Monika Riegel Institut für Ernährungswissenschaft, Justus-Liebig-Universität Gießen

Walter Sehrer Münchener Projektgruppe für Sozialforschung e.V. (MPS)

Harald Ulmer Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaus, TUM

Ralph Wilhelm Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Haushalts, TUM

www.konsumwende.de