

Universität für Bodenkultur Wien



Diplomarbeit

Der österreichische Biofachhandel

**Eine Branchen- und SWOT-Analyse zur Ermittlung strategischer
Optionen mit Hilfe qualitativer Experteninterviews**

Eine Arbeit im Auftrag und in Zusammenarbeit mit
Herrn Ralph LIEBING, BIO AUSTRIA

Betreuer und Begutachter: Ao. Univ. Prof. DI Dr. Rainer HAAS
Department für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Institut für Marketing & Innovation

Verfasserin: Monika Wimmer
Kennzahl: 890, Matrikelnummer: 9840020
Dezember 2007

Ein paar Worte zuvor

Viele Menschen haben mitgeholfen, damit diese Arbeit entstehen konnte. Ich denke, der größte Dank geht an die Biofachhändler, die sich meiner Befragung unterzogen haben, und bereitwillig beantworteten, wonach ich gefragt hatte.
Herzliches Dankeschön dafür!

Weitere Dankesworte möchte ich an Herrn Ralf Liebing senden. Auf seine Idee hin ist diese Arbeit entstanden. Für seine Auskunftsbereitschaft zu sämtlichen Biothemen verdient er ein großes Dankeschön.

Natürlich ist eine Diplomarbeit ohne Diplomarbetsbetreuer undenkbar. Für viele hilfreiche Tipps und Anregungen und auch die Bereitschaft die Betreuung dieser Arbeit zu übernehmen möchte ich hiermit Herrn Prof. Rainer Haas meinen größten Dank aussprechen.

Kleine „Helferleins“ mit großer Wirkung haben mir sehr geholfen z. B. die Rechtschreib- und Tippfehler zu korrigieren. Dankeschön dafür liebe Gudrun und liebe Martina. Dass das Transkribieren eine zeitaufwändige Arbeit ist, merkte ich bald: mit ihren flinken Fingern hat mich Karin unterstützt – Danke!

Für die notwendige Abwechslung sorgte meine Familie. Allen voran Harry und Magdalena. Danke, dass ihr für mich da seid und mich immer wieder ermutigt habt, weiter zu machen.

Allen Freunden und Studienkollegen, die mich mit anregenden Diskussionen unterstützt haben sei ebenfalls ein Dankeschön ausgesprochen.

Und weil nicht alles graue Theorie ist, ...

"Was könnte wichtiger sein als das Wissen?"

fragt der Verstand

"Das Gefühl und mit dem Herzen zu sehen",

antwortet die Seele.

(Antionne de Saint Exupéry)



Ich bitte um Verständnis dafür, dass in dieser Arbeit nur die männliche Schreibweise verwendet wird. Dies soll einen besseren Lesefluss ermöglichen und stellt keinesfalls eine Diskriminierung dar.

Literaturverzeichnis

1	EINLEITUNG	2
1.1	PROBLEMSTELLUNG	2
1.2	ZIELSETZUNG.....	3
1.3	FORSCHUNGSFRAGEN.....	3
1.4	AUFBAU DER DIPLOMARBEIT	4
2	ABGRENZUNG DER GESCHÄFTSTYPEN IM LEH UND BFH	6
2.1	NIELSEN-KATEGORIEN ZUR EINTEILUNG VON GESCHÄFTSTYPEN IM LEH.....	6
2.2	KATEGORIENBILDUNG IM BIOFACHHANDEL.....	7
2.2.1	<i>Kleines, klassisches Biofachgeschäft.....</i>	<i>8</i>
2.2.2	<i>Mittelgroßer, zeitgemäßer Typus eines Biofachgeschäfts</i>	<i>9</i>
2.2.3	<i>Biosupermarkt.....</i>	<i>9</i>
3	EXKURS: BIO AUSTRIA	11
3.1	ENTSTEHUNGSGESCHICHTE VON BIO AUSTRIA	11
3.2	DIE ORGANISATION VON BIO AUSTRIA.....	12
3.3	ZWECK VON BIO AUSTRIA	13
3.4	DER VERBAND DER BIOFACHHÄNDLER.....	14
4	DIE MARKTSTRUKTUR DES BIOFACHHANDELS	16
4.1	BIOHANDEL IN EUROPA	16
4.2	ABSATZWEGE FÜR BIOLEBENSMITTEL IM ÜBERBLICK	18
4.3	ÖSTERREICH	19
4.4	DEUTSCHLAND.....	24
4.5	SCHWEIZ.....	29
4.6	TSCHECHISCHE REPUBLIK	33
4.7	ZUSAMMENFASSUNG BIOMARKTSSTRUKTUR	36
5	EINKAUFSTÄTTENWAHL UND BIOZIELGRUPPEN	38
5.1	EINKAUFSTÄTTENWAHL.....	38
5.1.1	<i>Prozess der Einkaufsstättenwahl</i>	<i>39</i>
5.1.2	<i>Einkaufsstättenwahl und Kaufabsicht.....</i>	<i>39</i>
5.2	BIOZIELGRUPPEN.....	40
5.2.1	<i>Biokäufer nach Einkaufshäufigkeit</i>	<i>41</i>
5.2.2	<i>RollAMA Motivanalyse.....</i>	<i>41</i>
5.2.3	<i>TrendNavigator BIO von AC Nielsen.....</i>	<i>42</i>
5.2.4	<i>Biozielgruppen nach SINUS Milieus.....</i>	<i>43</i>
5.2.5	<i>Biozielgruppen nach ISOE</i>	<i>45</i>
5.2.6	<i>Zielgruppe LOHAS.....</i>	<i>46</i>
5.3	ZUSAMMENFASSUNG EINKAUFSTÄTTENWAHL UND BIOZIELGRUPPEN	49

6	MARKETINGINSTRUMENTE IM BIOFACHHANDEL	50
6.1	DEFINITIONEN: HANDEL UND MARKETING	50
6.2	MARKETING-MIX.....	51
6.2.1	<i>Preis- und Konditionenpolitik</i>	53
6.2.2	<i>Produkt- oder Sortimentspolitik</i>	55
6.2.3	<i>Kommunikationspolitik</i>	58
6.2.4	<i>Distributionspolitik</i>	59
6.2.5	<i>Beschaffungsmarktpolitik</i>	62
6.3	UNTERNEHMENSTYPEN NACH KIRSCH (1983)	63
6.4	ZUSAMMENFASSUNG MARKETING-MIX.....	65
7	DIE BRANCHENANALYSE	67
7.1	BRANCHENANALYSE NACH PORTER	67
7.1.1	<i>Einführung</i>	67
7.1.2	<i>Das Modell der Branchenanalyse</i>	68
7.2	KRITIK AN DER BRANCHENANALYSE	74
7.3	ZUSAMMENFASSUNG BRANCHENANALYSE	75
8	SWOT-ANALYSE.....	76
8.1	STÄRKEN-SCHWÄCHEN ANALYSE.....	76
8.2	CHANCEN-RISIKEN ANALYSE	76
8.3	SWOT-ANALYSE.....	77
8.4	ZUSAMMENFASSUNG SWOT-ANALYSE.....	77
9	QUALITATIVE FORSCHUNG	79
9.1	ALLGEMEINES ZUR QUALITATIVEN FORSCHUNG UND ZU BEFRAGUNGSMETHODEN.....	79
9.2	QUALITATIV VERSUS QUANTITATIV	80
9.2.1	<i>Qualitative Forschung und Hypothesen-/Theorienbildung</i>	81
9.3	TYPEN DER BEFRAGUNG.....	81
9.4	QUALITATIVE INTERVIEWFORMEN	82
9.5	ZUSAMMENFASSUNG QUALITATIVE FORSCHUNG	84
9.6	OPERATIONALISIERUNGSLISTE	85
10	DARSTELLUNG DER UNTERSUCHUNG	86
10.1	WORKSHOP	86
10.2	AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNER, KONTAKTAUFNAHME, ERHEBUNGSZEITRAUM, ERHEBUNGSGEBIET.....	87
10.3	ABLAUF DER INTERVIEWS.....	88
10.4	BESCHREIBUNG DER UNTERSUCHUNGSTEILNEHMER	88
10.5	QUALITATIVE DATENAUSWERTUNG	93
11	DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	95

11.1	BRANCHENANALYSE FÜR DEN BIOFACHHANDEL.....	96
11.1.1	<i>Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern.....</i>	96
11.1.2	<i>Bedrohung durch neue Konkurrenten.....</i>	98
11.1.3	<i>Bedrohung durch Substitutionsprodukte.....</i>	100
11.1.4	<i>Verhandlungsstärke der Kunden/Abnehmer.....</i>	101
11.1.5	<i>Verhandlungsstärke der Lieferanten.....</i>	103
11.1.6	<i>Zusammenfassung: Fünf-Kräfte-Modell nach Porter.....</i>	107
11.2	SWOT ANALYSE.....	109
11.2.1	<i>Stärken.....</i>	110
11.2.2	<i>Schwächen/Probleme.....</i>	112
11.2.3	<i>Chancen.....</i>	115
11.2.4	<i>Risiken.....</i>	116
11.2.5	<i>Zusammenfassung SWOT Analyse:.....</i>	117
11.2.6	<i>Trends.....</i>	120
11.3	MARKETING UND BETRIEBSWIRTSCHAFT.....	122
11.3.1	<i>Sortiment.....</i>	122
11.3.2	<i>Mitarbeiter.....</i>	125
11.3.3	<i>Fachwissen.....</i>	126
11.3.4	<i>Marketing/Werbung.....</i>	128
11.3.5	<i>Standort.....</i>	129
11.3.6	<i>Lagerung.....</i>	130
11.3.7	<i>Bestellung/Beschaffung.....</i>	131
11.3.8	<i>Konkurrenz/Mitbewerber.....</i>	132
11.3.9	<i>Finanzen.....</i>	134
11.3.10	<i>EDV.....</i>	135
11.3.11	<i>Zielgruppe und Kunden.....</i>	136
11.3.12	<i>Unternehmensziele.....</i>	139
11.3.13	<i>Unterstützungsbedarf.....</i>	140
11.3.14	<i>Zielkontrolle.....</i>	141
11.4	UNTERNEHMENSTYPEN.....	142
12	DISKUSSION DER METHODEN UND DER ERGEBNISSE.....	144
12.1	DISKUSSION DER METHODEN.....	144
12.2	DISKUSSION DER ERGEBNISSE.....	148
12.3	HYPOTHESENBILDUNG UND AUSBLICK.....	150
12.4	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	151
	LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS.....	153

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: AUFBAU DER DIPLOMARBEIT.....	5
ABBILDUNG 2: LEH NACH GESCHÄFTSTYPEN (HOFER UND LIDL GESCHÄTZT)	7
ABBILDUNG 3: AUFBAU DER ORGANISATION VON BIO AUSTRIA	12
ABBILDUNG 4: ZWECK UND AUFGABEN VON BIO AUSTRIA.....	13
ABBILDUNG 5: BIO-UMSATZANTEILE NACH LÄNDERN, EU, 2005.....	17
ABBILDUNG 6: EU BIOSIEGEL.....	17
ABBILDUNG 7: BIOANTEIL IM FRISCHESORTIMENT, Ö, 2003-2006	21
ABBILDUNG 8: AMA-BIO-ZEICHEN MIT URSPRUNGSANGABE	23
ABBILDUNG 9: DIE ACHT BIOSIEGEL DEUTSCHLANDS.....	24
ABBILDUNG 10: BIOSIEGEL DEUTSCHLAND.....	24
ABBILDUNG 11: HAUPT-EINKAUFSTÄTTEN UND SORTIMENTSVERTEILUNG, D, 2006.....	26
ABBILDUNG 12: ABSATZWEGE UND MARKTANTEILE, DEUTSCHLAND, 2006.....	27
ABBILDUNG 13: ENTWICKLUNG DER LEBENSMITTELUMSÄTZE NACH ABSATZWEGEN.....	27
ABBILDUNG 14. BIO SUISSE KNOSPE ZEICHEN, SCHWEIZ	29
ABBILDUNG 15: UMSATZ NACH VERTRIEBSKANÄLEN, SCHWEIZ, 1998-2005	31
ABBILDUNG 16: STAATLICHES BIOZEICHEN, TSCHECHISCHE REPUBLIK.....	34
ABBILDUNG 17: KAUFHÄUFIGKEIT VON BIOPRODUKTEN.....	41
ABBILDUNG 18: WER LEGT WIE VIEL WERT AUF BIOLEBENSMITTEL, D, 2005.....	43
ABBILDUNG 19: VERTEILUNG DER SINUS-MILIEUS NACH BIOKÄUFERTYPEN.....	44
ABBILDUNG 20: WERTEWANDEL DER LETZTEN 50-60 JAHRE.....	47
ABBILDUNG 21: DIE TRIEBKRÄFTE DES BRANCHENWETTBEWERBS	69
ABBILDUNG 22: VERTEILUNG DER INTERVIEWPARTNER AUF DIE GESCHÄFTSGRÖßENKATEGORIEN	89
ABBILDUNG 24: KARTENABFRAGE POS	113
ABBILDUNG 25: KARTENABFRAGE WERBUNG/MARKETING	113
ABBILDUNG 26: STÄRKEN-SCHWÄCHEN-PROFIL BIOFACHHANDEL.....	118
ABBILDUNG 27: KARTENABFRAGE SORTIMENT.....	124
ABBILDUNG 28: KARTENABFRAGE – REIHUNG MITARBEITER	126
ABBILDUNG 29: KARTENABFRAGE FACHWISSEN.....	127
ABBILDUNG 30: KARTENABFRAGE WERBUNG/MARKETING	128
ABBILDUNG 31: KARTENABFRAGE STANDORT	130
ABBILDUNG 32: KARTENABFRAGE LAGERUNG.....	131
ABBILDUNG 33: KARTENABFRAGE BESTELLUNG/BESCHAFFUNG.....	132
ABBILDUNG 34: KARTENABFRAGE KONKURRENZ / MITBEWERBER	133
ABBILDUNG 35: KARTENABFRAGE FINANZEN.....	135
ABBILDUNG 36: KARTENABFRAGE EDV	136
ABBILDUNG 37: KARTENABFRAGE KUNDEN / ZIELGRUPPE	137
ABBILDUNG 38: STRATEGISCHE GRUNDHALTUNG IM PRODUKT-/MARKT-BEREICH.....	143

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: GESCHÄFTSTYPEN NACH NIELSEN	6
TABELLE 2: KATEGORIENBILDUNG IM BIOFACHHANDEL.....	8
TABELLE 3: BIO-UMSATZANTEIL NACH ABSATZWEGEN, ÖSTERREICH, 2005.....	19
TABELLE 4: BIO-KENNZAHLEN IM VERGLEICH: Ö, D, CH, CZ, 2005.....	37
TABELLE 5: CHARAKTERISTIKA QUALITATIVER UND QUANTITATIVER FORSCHUNGSZUGÄNGE	81
TABELLE 6: TYPEN DER BEFRAGUNG	82
TABELLE 7: KATEGORIENBILDUNG IM BIOFACHHANDEL.....	95
TABELLE 8: UNTERNEHMENSZIELE DER BIOFACHHÄNDLER.....	139

1 Einleitung

Die österreichische Biolandwirtschaft hat den Sprung aus der Öko-Nische längst geschafft. Bioprodukte verzeichnen hohe Zuwachsraten und können sich gegenüber konventionellen Lebensmitteln als ernstzunehmendes Segment gut behaupten. Im Jahr 2006 stieg die Nachfrage nach Biolebensmitteln in Österreich für alle Vertriebsstufen weiter an. Für viele Produktgruppen überstieg die Nachfrage bereits das Angebot. Die Zuwachsraten liegen im zweistelligen Bereich (vgl. KLINGBACHER, 2007, 18). Die Nachfrage nach Bioprodukten wird einerseits aus dem steigenden Angebot des Sortiments im LEH (Lebensmittel - Einzelhandel) bedient, andererseits vielfach aus speziellen Geschäften wie dem Biofachhandel bzw. Biosupermärkten aber auch aus Reformhäusern (vgl. ARBEITERKAMMER WIEN, 2007, 1). Der Biofachhandel erzielte 2006 eine Zuwachsrate von 8 %. Verstärkt setzen auch Großküchen und die Gastronomie auf Bioqualität. Die große Nachfrage nach Biolebensmitteln und das Wachstum des Sektors führen zu einer stärkeren ökonomischen Orientierung der landwirtschaftlichen Betriebe, einer Zunahme des Wettbewerbs und einer immer weiter fortschreitenden Internationalisierung (vgl. BRAUN und PLATZER, 2007, 16 sowie KLINGBACHER, 2007, 18).

1.1 Problemstellung

„Das Geschäft mit Bio-Produkten boomt“ (N. N. 2006, 6).

„Zwei Drittel der Österreicher konsumieren mehrmals in der Woche biologische Produkte – und der Trend zu Bio wird sich in der Zukunft noch verstärken“ (KOBEL, 2006, 59).

Diese und ähnliche Meldungen sind im Jahr 2006 in den Fachmedien des Lebensmittelhandels zu lesen. Trotz der positiven Umsatzentwicklungen und des guten Images von Bioprodukten hat die Sparte der Biofachhändler stark mit dem LEH als Mitbewerber zu kämpfen. Große Lebensmittelketten wie *REWE Österreich* oder die *Spar-Kette* konnten mit eigens kreierten Bio-Marken (*ja! Natürlich* und *Natur pur*) und einer Ausdehnung der Sortimentsbreite und der

Sortimentstiefe bei den Konsumenten punkten. Die Discounter *Hofer*, *Penny* und *Lidl* brachten zusätzlich eigene Biomarken in die Regale.

Anders als bei konventionellen Lebensmittelhändlern, in denen Bioprodukte nach wie vor mengenmäßig eine vergleichsweise untergeordnete Rolle einnehmen, liegt die Konsumentenerwartung beim Naturkost- und Biohandel bei biologisch erzeugten Lebensmitteln vergleichbar höher. So wird beispielsweise eine hohe Beratungskompetenz des Personals zu allen Sortimentsgruppen oder eine deutliche Kennzeichnung von konventionellen Produkten im Biofachgeschäft vorausgesetzt (vgl. ARBEITERKAMMER WIEN, 2007, 1f).

1.2 Zielsetzung

Mehr als 60 Biofachhändler¹ sind in der Organisation BIO AUSTRIA vernetzt. Durch eine strategische Analyse des österreichischen Biofachhandels soll herausgefunden werden, welcher Handlungs- und Unterstützungsbedarf von Seiten der Händler an die BIO AUSTRIA gestellt wird, um die zukünftige Entwicklung möglichst positiv zu unterstützen. Das Ergebnis dieser Arbeit soll die aktuelle Situation des Biofachhandels darstellen und konkrete Handlungsempfehlungen an den Verband der Biofachhändler zur Formulierung einer Strategie für die Zukunft liefern.

1.3 Forschungsfragen

Die Arbeit soll sich mit folgenden Forschungsfragen auseinandersetzen und Handlungsoptionen darauf aufbauend entwickeln:

- Wie stellt sich die Marktsituation des Biofachhandels im deutschsprachigen Raum, und speziell in Österreich, dar?
- Welche Handlungsoptionen hat der österreichische Biofachhandel zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit?

¹ Der bisher gebräuchliche Ausdruck lautete „Naturkostfachhandel“. Aus Gründen der künftigen Neupositionierung des Verbandes wird in dieser Arbeit der Terminus „**Biofachhandel**“ verwendet.

- Welche Unterstützung und welches Service erwarten Biofachhändler von BIO AUSTRIA?

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage steht eine Fülle von statistischen Zahlen zur Verfügung, um einen Überblick über das Potential des Biofachhandels (BFH) zu geben. Die Märkte Österreichs und Deutschlands, der Schweiz, sowie der tschechischen Republik werden beschrieben.

Die zweite Forschungsfrage wird im theoretischen Teil in großem Umfang anhand von Literaturrecherchen beantwortet. Die Literatur beschreibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, die sich für den Einzelhandel ergeben wie z. B. Sortimentsgestaltung oder Ladengestaltung. Worauf es beim erfolgreichen Absatz von Biolebensmitteln und anderen biologisch produzierten Waren im Biofachhandel ankommt, soll speziell herausgearbeitet werden.

Zur Beantwortung der 3. Forschungsfrage kommt es im empirischen Teil der Arbeit. Anhand von qualitativen Interviews mit Biofachhändlern in Österreich erhebt die vorliegende Arbeit u. a. deren Wünsche und Erwartungen an BIO AUSTRIA. Fragen zu den fünf Wettbewerbskräften nach PORTER und über Stärken, Schwäche, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) bilden zusammen mit Fragen zu den Marketinginstrumenten einen wesentlichen Bestandteil der Interviews.

1.4 Aufbau der Diplomarbeit

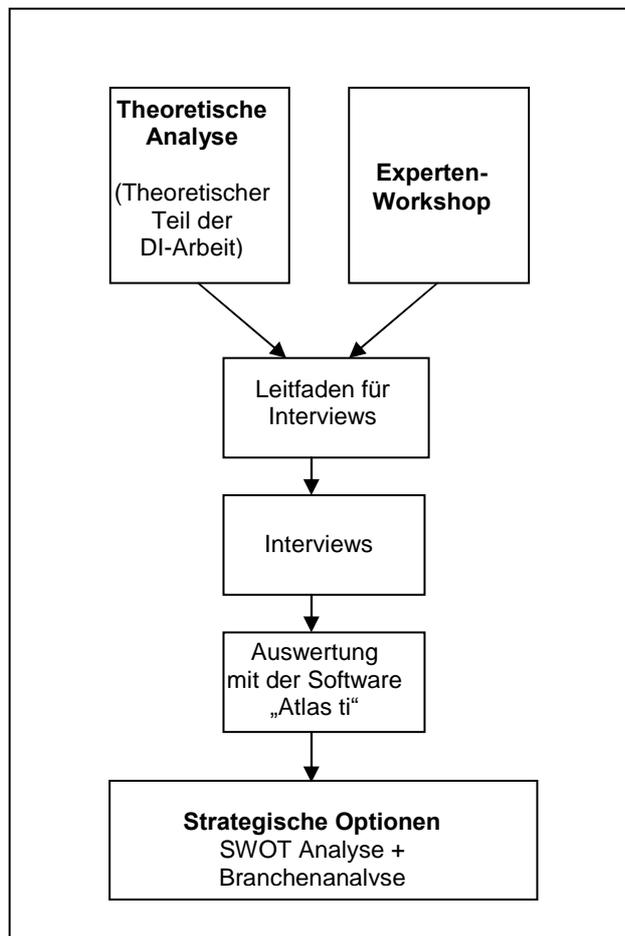
Um Biolebensmittel absetzen zu können, bedarf es des Wissens um die Kundenstruktur. Im 5. Kapitel dieser Arbeit wird ein Überblick über die Zielgruppe der Biokonsumenten gegeben sowie eine Beschreibung der möglichen Faktoren, wie Konsumenten ihre Einkaufsstätten auswählen.

Biofachhändlern stehen verschiedene Instrumente aus dem Marketing-Mix zur Verfügung, um sich zu profilieren. Diese Möglichkeiten werden im 6. Kapitel vorgestellt und im empirischen Teil dieser Arbeit mittels eines leitfadengestützten Interviews auf deren Einsatz und Anwendbarkeit überprüft.

Mit Hilfe der Branchenanalyse nach PORTER (Kapitel 7) in Kombination mit der SWOT-Analyse (Kapitel 8) werden die Parameter, welche den Biohandel beeinflussen, zuerst in der Befragung ermittelt und anschließend dargestellt. Darauf aufbauend können Strategien entwickelt und Potentiale für die Zukunft abgeschätzt werden.

Abbildung 1 ist zu entnehmen, wie der Ablauf zum Entstehen dieser Arbeit vor sich gegangen ist. Der theoretische Teil dieser Arbeit und ein Expertenworkshop bilden die Grundlage zur Formulierung des Leitfadens für die qualitative Befragung. Auf Basis der Ergebnisse der Interviews können Strategien für BIO AUSTRIA entwickelt werden.

Abbildung 1: Aufbau der Diplomarbeit



Quelle: eigene Darstellung

2 Abgrenzung der Geschäftstypen im LEH und BFH

Einen Überblick über eine mögliche Kategorienbildung im konventionellen LEH nach Nielsen und eine sich mittlerweile im Biohandel etablierte Einteilung der Biofachgeschäfte nach Geschäftsfläche beinhaltet das 2. Kapitel dieser Arbeit.

2.1 Nielsen-Kategorien zur Einteilung von Geschäftstypen im LEH

Zur Untersuchung des LEH verwendet Nielsen die im Folgenden dargestellten Kategorien die unter anderem für Österreich gültig sind:

Tabelle 1: Geschäftstypen nach Nielsen

Geschäftstyp	Größe
Kleiner Lebensmittelhändler	bis 250 m ²
Großer Lebensmittelhandel	250 bis 400 m ²
Supermarkt	400 bis 1000 m ²
Verbrauchermarkt	1000 bis 2500 m ²
Verbrauchermarkt	ab 2500 m ²

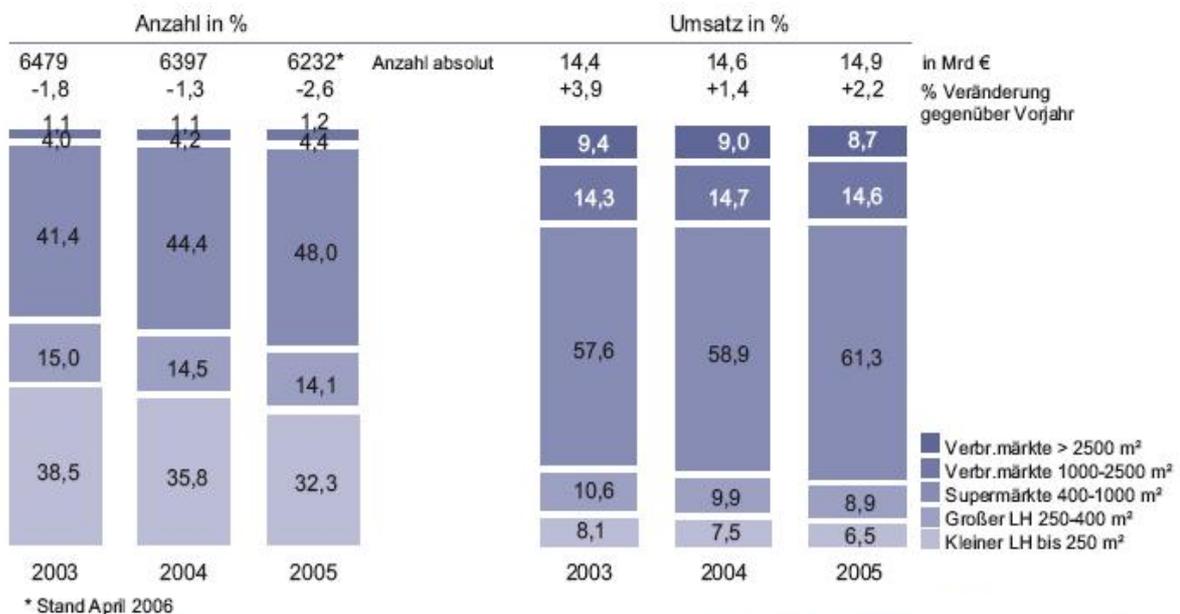
Quelle: AC Nielsen, Statistisches Jahrbuch 2004, 11

Über diese Einteilung des LEH können über Jahre hinweg Marktanteile und Entwicklungen beobachtet werden. Die **Umsatzentwicklung** und die **Entwicklung nach Geschäftsgrößenklassen** der Jahre 2003 bis 2005 im österreichischen Lebensmittelhandel nach AC Nielsen sind in Abbildung 2 dargestellt.

Die Zahl der Lebensmittelhändler ist in den Jahren 2003 bis 2005 von 6.479 auf 6.232 gesunken. Das sind 247 (2,6 %) Lebensmittelmärkte weniger. Hauptsächlich waren es Läden mit einer Fläche von < 250 m² die zusperrten mussten. Der Trend geht eindeutig in Richtung Supermärkte mit Flächen zwischen 400 und 1.000 m². Kleine Lebensmittelgeschäfte (< 250 m²) gehen Anzahlmäßig kontinuierlich zurück: von 38,5 % im Jahr 2003 auf 32,3 % im Jahr 2005.

2005 konnten 48 % der Lebensmittelgeschäfte mehr als 60 % des Umsatzes lukrieren. Das Wachstum im Lebensmittelhandel ist geringer als 2003 aber beträgt im Jahr 2005 immerhin 2,2 %. Während die kleinen Händler an Umsatz verlieren, können die Supermärkte an Umsatz gewinnen. Im Jahr 2003 betrug der Anteil des gesamten Lebensmittelumsatzes 57.6 %, welcher sich 2005 auf über 60 % erhöhte.

Abbildung 2: LEH nach Geschäftstypen (Hofer und Lidl geschätzt)



Quelle: AC Nielsen, 2007, s. p.

Insgesamt setzte der Lebensmittelhandel 2005 14,9 Mrd. Euro um, was einem nominellen Plus von 2,2 % entspricht. Beachtet man die Inflation von 2,3 % bedeutet das eine Stagnation. Rewe, Spar und Hofer nehmen zusammen einen Marktanteil von geschätzten 75 % ein (vgl. KOBER, 2006, 18f).

2.2 Kategorienbildung im Biofachhandel

Da der Biofachhandel viel kleiner strukturiert ist, muss für die vorliegende Untersuchung eine andere **Kategorienbildung nach Geschäftsgrößen** vorgenommen werden.

Für die Bildung von Geschäftstypen werden zunächst die Verkaufsflächen der Biohändler anhand der Größe eingeteilt. In Absprache mit Experten von BIO

AUSTRIA und ORA (Organic Retailers Association) wurde folgende sinnvolle Einteilung getroffen:

Tabelle 2: Kategorienbildung im Biofachhandel

• bis 100 m ²	kleiner, klassischer Typ des Biofachhändlers
• 100 bis 250 m ²	mittelgroßer, zeitgemäßer Typ des Biofachhändlers
• ab 250 m ²	Biosupermarkt

Quelle: eigene Darstellung

Im Vergleich mit Tabelle 1 ist ersichtlich, dass Biofachmärkte mit einer Fläche von unter 250 m² einem kleinen Lebensmittelhändler nach der von AC Nielsen getroffenen Einteilung entsprechen. Da aber die Biogeschäfte im gesamten viel kleiner strukturiert sind, ist es notwendig, diese andere Abgrenzung vorzunehmen. Speziell bei der Formulierung von Handlungsempfehlungen am Ende dieser Arbeit, wird auf die unterschiedliche Größengestaltung der Geschäfte eingegangen.

Die folgende Beschreibung der Geschäftstypen über die Geschäftsgrößen hinaus basiert auf Expertengesprächen und stellt den Versuch dar, typische Kategorien des Biofachhandels zu beschreiben. Die Beschreibung des Biosupermarktes ist der Literatur entnommen.

2.2.1 Kleines, klassisches Biofachgeschäft

Kleine klassische Biofachgeschäfte zeichnen sich durch eine Geschäftsfläche von weniger als 100 m² aus. Die Gründung des Geschäfts liegt meist länger als 10-15 Jahre zurück. Die Geschäftsgründer waren Pioniere in der Biohandelsbranche. Diese Geschäfte sind gekennzeichnet von einem eher intuitiven als planmäßigen Vorgehen bei der Geschäftsgründung sowie bei aktuellen Marketingaktivitäten. Das Sortiment ist eher klein und besteht aus etwa 2.000 Artikeln. Die Produkte haben starken regionalen Bezug. Der Frischeanteil ist groß. Die Geschäftsausstattung ist einfach aber „typisch bio“ und mit Liebe zum Detail gemacht.

2.2.2 Mittelgroßer, zeitgemäßer Typus eines Biofachgeschäfts

Diesen Bio-Geschäftstyp charakterisiert eine Geschäftsfläche zwischen 100 und 250 m². Er verfügt über eine zeitgemäße innovative Ladengestaltung, größeres Sortiment (3.000 - 4.000 Artikel) sowie eine gute Umsatzentwicklung. Eine gute Lage sowie ein sorgfältig ausgewähltes Sortiment tragen zum Erfolg des Geschäftes bei. Die Geschäftsfläche bewegt sich zwischen 100 und 250 m² und ist somit, gemessen am konventionellen Lebensmittelhandel, immer noch relativ klein.

2.2.3 Biosupermarkt

Biosupermärkte unterscheiden sich von den Biofachgeschäften durch mehrere Charakteristika (vgl. RÄPPLÉ, 2006, 20f und BAHRDT et. al. 2003, 3):

- Verkaufsflächen von mehr als 250 m²
- 100-prozentiges Biovollsortiment mit hoher Sortimentstiefe und –breite
- Durchschnittlich 5.500 Artikel (oft bis 10.000 Artikel und mehr)
- Preisgestützte Positionierung
- Starke Selbstbedienungsausrichtung für den schnellen Einkauf
- Starke Betonung des Frischwarensortiments (oft über 50 %)
- Großzügige und moderne Geschäftseinrichtung, einfache Orientierung

Im Konzept eines Biosupermarktes besteht das Ziel darin, die Vorteile von herkömmlichen Supermärkten und Biofachgeschäften zu vereinen. Der Kunde soll seine Einkaufsgewohnheiten nicht umstellen müssen, d. h. alle Produkte des täglichen Bedarfs sollen im Biosupermarkt erhältlich sein. Davon verspricht man sich vor allem, dass bisherige Nicht-Käufer von Biolebensmitteln im Vergleich zum traditionellen Biofachhandel in einem anonymen aber freundlichen Biosupermarkt einkaufen. Konsumenten, die vor einem Einkauf im Biofachgeschäft zurückschrecken, oft aus Gründen des Images oder aus Gründen der Bequemlichkeit – nicht alle Produktgruppen sind dort zu finden – sollen damit angesprochen werden (vgl. RÄPPLÉ, 2006, 20f).

Unterschiede zu den kleineren Biofachgeschäften bestehen vor allem in der Geschäftsgröße, Sortimentstiefe und –breite sowie in der Zahl der gehandelten Produkte. Nach RÄPPEL (2006, 21) sind Biosupermärkte aus zwei Gründen sehr erfolgreich: „Sie schaffen es, die hohe Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit der Bioszene auszustrahlen und sind zugleich ein attraktiver, schöner und `ganz normaler` Lebensmittel-Supermarkt.“ Durch die moderne Ladengestaltung und viele Zusatzangebote werden neue Verbrauchergruppen erschlossen. Man erwartet bei den Biosupermärkten auch die höchste Wachstumsrate im Biofachhandel (vgl. RÄPPEL, 2006, 21f).

Biosupermärkte stehen zum einen in direktem Wettbewerb mit dem traditionellen Biofachgeschäften und zum anderen mit dem Biosortiment der konventionellen LM-Händler (RÄPPEL, 2006, 22).



3 Exkurs: BIO AUSTRIA

Da die Initiative zu dieser Diplomarbeit von BIO AUSTRIA ausging wird im folgenden Kapitel ein Überblick über Entstehung, Organisation und den Zweck des Vereins gegeben. Ebenso wird dargestellt, welche Aufgabe der Verband der Biofachhändler hat und wie dieser in den Verein BIO AUSTRIA integriert ist.

3.1 Entstehungsgeschichte von BIO AUSTRIA

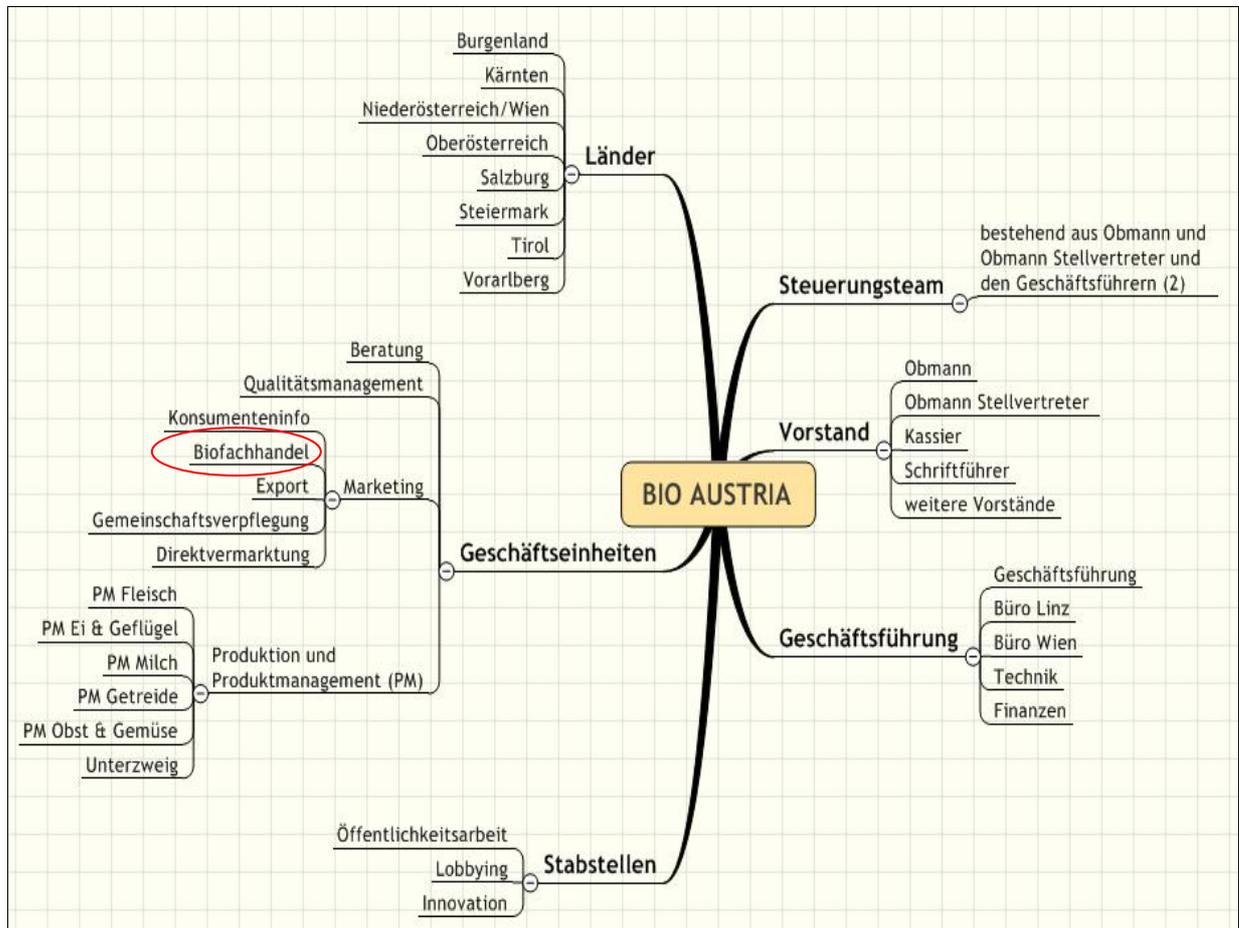
Vor dem Jahr 2005 gestaltete sich die Landschaft der Bioverbände in Österreich sehr kleinstrukturiert. Die 14 kleinen meist nur regional organisierten Verbände (z. B. Erde und Saat, Demeter, Hofmarke u. a.) sowie der ca. 12.500 Mitglieder zählende ERNTE-Verband und die zwei Dachorganisationen ARGE Biolandbau und ÖIG Biolandbau formierten sich neu und es entstand 2005 der Verein BIO AUSTRIA (vgl. UMWELTBUNDESAMT, 2007, s. p.). Dafür war die Auflösung der Bioverbände, die bis dahin die Biobauern vertreten haben, notwendig. Es ist somit der Verein BIO AUSTRIA kein Dachverband, wie er fälschlicherweise oft bezeichnet wird, sondern ein eigenständiger Verein, der sich aus den bis Jänner 2005 selbstständig agierenden Bioverbänden und deren Mitarbeitern und Mitgliedern zusammensetzt. Ihre Tätigkeit hat BIO AUSTRIA Ende Jänner 2005 aufgenommen und vertritt seitdem als größte Biobauern-Organisation Europas etwa 14.000 Biobauern aus Österreich (vgl. LIEBING, 2006, s. p.).

Etwas mehr als 6.000 Biobauern sind demnach (von rund 20.000 Biobauern in Österreich) nicht in einer Bio-Organisation vertreten, d. h. sie sind so genannte Kodex-Betriebe (Einhaltung der Bewirtschaftungsregeln nach dem Lebensmittelkodex; vgl. LIEBING, 2006, s. p.).

3.2 Die Organisation von BIO AUSTRIA

BIO AUSTRIA ist eine Netzwerkorganisation von 14.000 Biobauern, mit zwei bundesweit agierenden Büros in Linz und Wien sowie den Landesbüros, die in jedem Bundesland eingerichtet sind. Als Verein hat diese Organisation einen relativ flachen hierarchischen Aufbau. In der folgenden Abbildung sind die organisatorischen Einheiten dargestellt.

Abbildung 3: Aufbau der Organisation von BIO AUSTRIA



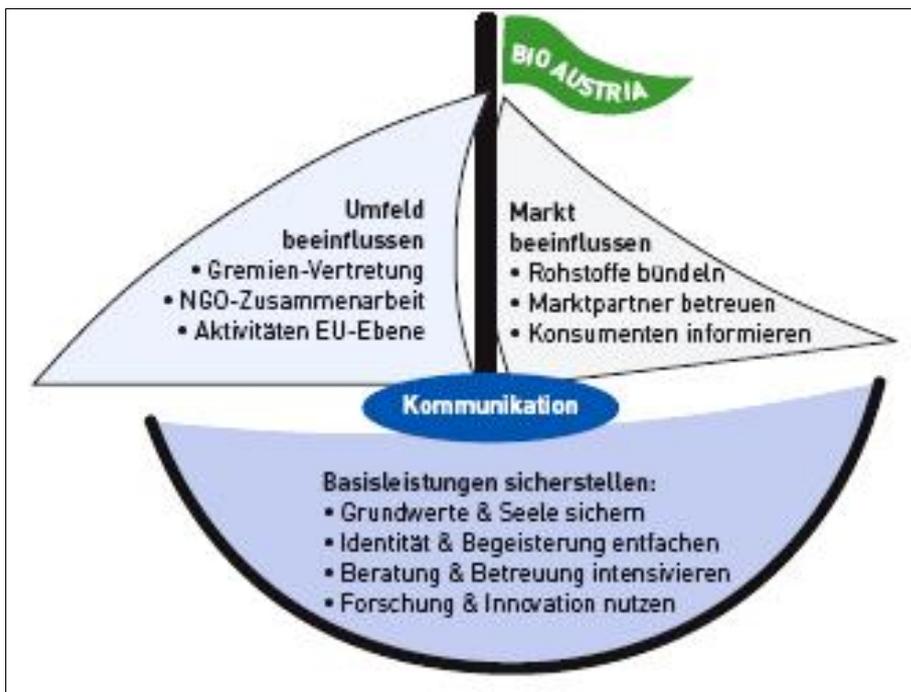
Quelle: eigene Darstellung, 2006

Der Verband der Biofachhändler ist bei der Neustrukturierung der Vereine in die Organisation von BIO AUSTRIA als **Abteilung für den Biofachhandel** im Bereich Marketing eingegliedert worden (siehe rote Markierung in Abbildung 3).

3.3 Zweck von BIO AUSTRIA

Der eigentliche Zweck von BIO AUSTRIA spiegelt sich in seinen Aufgaben und Zielen wieder. In folgender Abbildung sind diese einfach und übersichtlich in einer von BIO AUSTRIA entwickelten Darstellung abgebildet.

Abbildung 4: Zweck und Aufgaben von BIO AUSTRIA



Quelle: BIO AUSTRIA, 2005, 7

Ein Fundament für die Mitarbeiter und Kooperationspartner von BIO AUSTRIA stellen die **Werte** dar, die die Grundlage für die (Zusammen-)Arbeit bilden (vgl. BIO AUSTRIA, 2005, 7)

- Ökologie
- Würde der Nutztiere
- Forschung und Innovation
- Fairer Handel, fairer Preis
- bäuerliche Lebenskultur/bäuerliche Lebensmittelverarbeitung

Inhaltlich bewegt sich BIO AUSTRIA von der NGO-Organisation weg zu einem **Kooperationspartner zur Gestaltung des ländlichen Raums**. Auf dem Markt sollen mit Rohstoffbündelung, Betreuung von Marktpartnern und Konsumenteninformation neue Zeichen gesetzt werden (vgl. BIO AUSTRIA, 2005, 7).

3.4 Der Verband der Biofachhändler

Die genaue Bezeichnung des Verbandes lautet: **Verein zur Förderung und Entwicklung des Naturkostfachhandels in Österreich**. Dieser gemeinnützige Verein wurde 1998 in Wien gegründet. Als Zielsetzung haben die Mitglieder des Vereins, Vertreter aus den Bereichen Verarbeitung, Großhandel und Einzelhandel, zwei große Arbeitsschwerpunkte definiert: **Branchenmarketing** und **Branchenvertretung**. Derzeit befindet sich die Struktur der Zusammenarbeit zwischen den Bio-Handelsakteuren und BIO AUSTRIA im Umbau. Der Umstrukturierungsprozess sollte bis Herbst 2007 abgeschlossen sein (vgl. LIEBING, 2007, s. p.).

Aus den **Zielsetzungen** des Verbandes ergeben sich folgende **Tätigkeitsfelder**:

- Werbung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Lobbying für die Biobranche
- brancheninterne Kommunikation und Synergienbildung
- Beratung und Schulung
- Qualitätssicherung
- Profilierung und Professionalisierung bestehender Vermarktungsstrukturen
Unterstützung von Wachstums- und Existenzgründungs-initiativen
- Projektabwicklung im Bereich markterschließender Maßnahmen
- Konsumenteninformation
- Verbandsentwicklung und Aufbau von Kooperationen

Da sich die Struktur und die Form der Zusammenarbeit von BIO AUSTRIA und den Händlern derzeit (Frühjahr 2007) neu gestaltet, wurden in Workshops mit Händlern fünf Eckpunkte der Zusammenarbeit definiert: **Zeichennutzung** (BIO AUSTRIA-Logo mit speziellem Hinweis), spezieller **Infoservice**, **Marketingunterstützung** (in stärkerer Zusammenarbeit mit den BIO AUSTRIA Regionalbüros), **Vernetzung** der Händler (Arbeitsgruppentreffen) und **Weiterbildung**. Jene Händler, die eine Kooperation mit BIO AUSTRIA eingehen wollen, können von diesem Angebot profitieren.

ORA – Organic Retailers Association

Der Verband der Biofachhändler ist im internationalen Dachverband für den Biofachhandel (ORA – Organic Retailers Association) grenzübergreifend mit ähnlichen Organisationen europäischer Länder vernetzt. Die 2004 gegründete Organisation hat sich zum Ziel gesetzt, den Biohandel weltweit zu etablieren (vgl. ORA, 2007, s. p.).

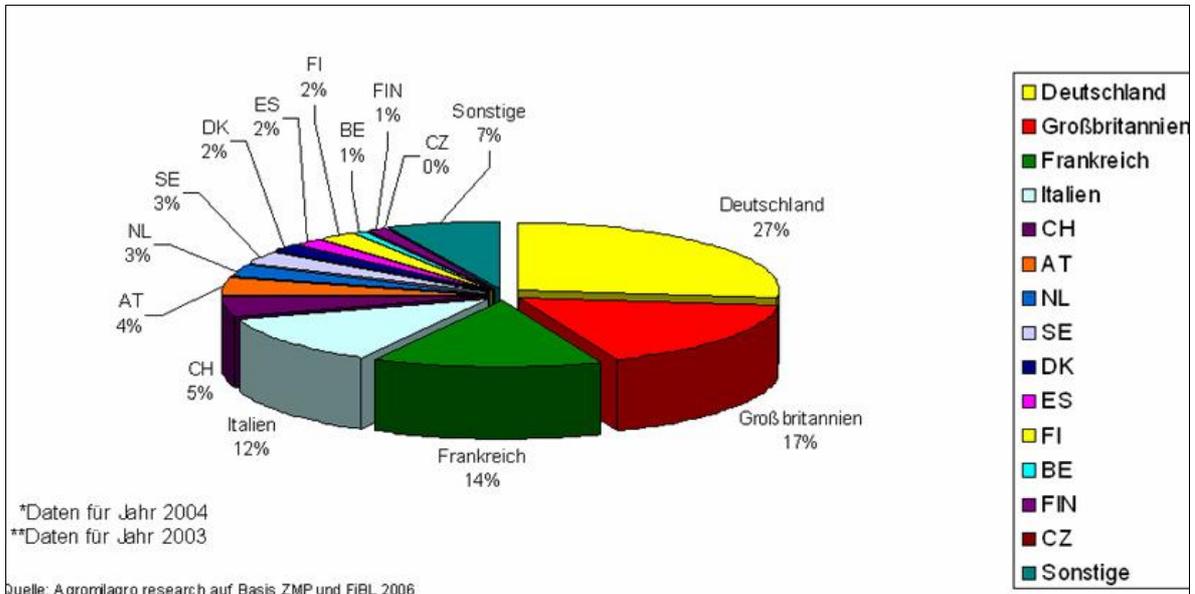
4 Die Marktstruktur des Biofachhandels

Mengen- und Wertmäßig hat sich der Absatz von Biolebensmittel in den letzten Jahren rund um den Globus äußerst positiv entwickelt. Ihr Anteil am gesamten Lebensmittelumsatz stellt sich im Vergleich mehrerer Länder aber sehr unterschiedlich dar. Um zu zeigen, welchen **Stellenwert** der Biofachhandel hat, wird in diesem Kapitel ein Überblick des Biohandels im europäischen Vergleich gegeben. Dem folgt ein Überblick über mögliche Absatzwege von Biolebensmitteln: direkt vom Biobauern bis zum Biosupermarkt. Im direkten Vergleich stehen die Märkte **Österreichs**, **Deutschlands** und der **Schweiz**. Ein Abriss des **tschechischen Biomarktes** bietet einen vergleichenden Einblick, wie die Entwicklung des Biohandelsmarktes in Österreich oder Deutschland vor 10-15 Jahren ausgesehen hat. In der tschechischen Republik werden bis zum Jahr 2011 jährliche Zuwachsraten im Biohandel von 25-30 % prognostiziert.

4.1 Biohandel in Europa

Seit etwa 1990 steigen die Zahlen zur Bioproduktion in Europa stetig an. In den 25 EU-Mitgliedsstaaten werden im Jahr 2005 von etwa 160.000 landwirtschaftlichen Biobetrieben mehr als 6,3 Mio. ha Land bewirtschaftet. Das sind 3,7 % der europäischen landwirtschaftlichen Nutzfläche und 1,7 % der Betriebe (vgl. WILLER, 2007, 134). In der EU werden Schätzungen zufolge 13-14 Mrd. Euro für Bioprodukte umgesetzt (2005). Der größte Markt befindet sich in Deutschland (3,9 Mrd. Euro) gefolgt von Italien (2,4 Mrd. Euro) und Frankreich (2,2 Mrd. Euro) (vgl. YUSSEFI und WILLER, 2007, 14). Abbildung 5 zeigt die bio-umsatzstärksten EU-Mitgliedsstaaten.

Abbildung 5: Bio-Umsatzanteile nach Ländern, EU, 2005



Quelle: Biomarkt-Info, 2007, s. p.

Um die hohen Anforderungen an ökologisch erzeugte Lebensmittel gesetzlich abzusichern, hat die Europäische Union 1991 die Verordnung zum ökologischen Landbau (**Verordnung (EWG) Nr. 2092/91**) erlassen. Diese Verordnung enthält gemeinschaftliche Rahmenvorschriften über Erzeugung, Etikettierung und Kontrolle im ökologischen Landbau (vgl. SOEL, 2007a, s. p.). Betriebe, die nach der EU-Bioverordnung zertifiziert sind, dürfen auf ihren Produkten das **EU-Biosiegel** anbringen (Abbildung 6). Der Text „biologische Landwirtschaft“ oder „ökologischer Landbau“ wird in der jeweiligen Landessprache formuliert.

Abbildung 6: EU Biosiegel



Quelle: SOEL, 2007a, s. p.

4.2 Absatzwege für Biolebensmittel im Überblick

Biolebensmittel finden den Weg zum Konsumenten über verschiedene Kanäle. Neben oben angeführten **Biofachhändlern** und **Biosupermärkten** kommt dem Landwirt als Produzent auch eine wichtige Rolle beim Absatz seiner Lebensmittel auf **Märkten** oder über die **Ab-Hof** Vermarktung zu. Ein wichtiger Absatzweg ist seit Mitte der neunziger Jahre auch der **konventionelle Lebensmittelhandel** sowie **Reformhäuser** und **Drogeriemärkte**. In Handwerksbetrieben (z. B. Metzgerei, Bäckerei) werden ebenfalls Bioprodukte angeboten (vgl. SPILLER et al, 2005, 3).

Datengrundlage

Der Markt für Biolebensmittel ist Gegenstand einer steigenden Anzahl von Forschungsarbeiten. Trotzdem stellt sich die Datenlage insgesamt immer noch unbefriedigend dar. Anders als im allgemeinen Lebensmittelmarkt gibt es im Biobereich **keine repräsentativen Meldesysteme**. So werden Bioprodukte in den offiziellen Statistiken nicht gesondert erfasst (vgl. N. N., 2006, 2). Die Zahlen für die Ländermärkte A, D, CH und CZ beruhen daher überwiegend auf Recherchen aus dem Internet sowie aus Mitteilungen von Experten (BIO AUSTRIA, ORA).

4.3 Österreich

Produktion

Der Grüne Bericht 2006 gibt für das Jahr 2005 an, dass 20.310 landwirtschaftliche Betriebe, das sind rund 12,5 %, als Biobetriebe registriert sind. Diese bewirtschaften zusammen eine Fläche von 360.969 ha Land, das sind ca. 15 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche Österreichs (vgl. BMLFUW, 2006, 37 und 55 sowie AMA, s. a., s. p.). Etwa 14.000 Biobauern sind Mitglieder von BIO AUSTRIA und sind somit an die vorgegebenen strengeren Be- und Verarbeitungsrichtlinien gebunden (vgl. LIEBING, 2006, s. p.).

Absatzkanäle

Der LEH, als wichtigster Absatzkanal für Bioprodukte, bestritt im Jahr 2005 einen Umsatzanteil am Biomarkt von ca. 64 %. Auf den Biofachhandel entfielen lediglich 14 %. Gemeinschaftsverpflegung, Direktvermarktung und Exporte generieren zusammen etwa 16 % des Bioumsatzes in Österreich. Die Gemeinschaftsverpflegung liegt im Vergleich zu anderen Ländern vergleichsweise höher. Etwa 6 % der österreichischen Bioprodukte werden derzeit exportiert, vor allem in EU-Länder lassen sich Obst, Kartoffeln und Molkereiprodukte gut absetzen (vgl. ÖKOLANDBAU, 2007, s. p.).

Tabelle 3: Bio-Umsatzanteil nach Absatzwegen, Österreich, 2005

LEH	64 %
Biofachhandel	14 %
Gemeinschaftsverpflegung	6 %
Direktabsatz, Export, Gewerbe	16 %

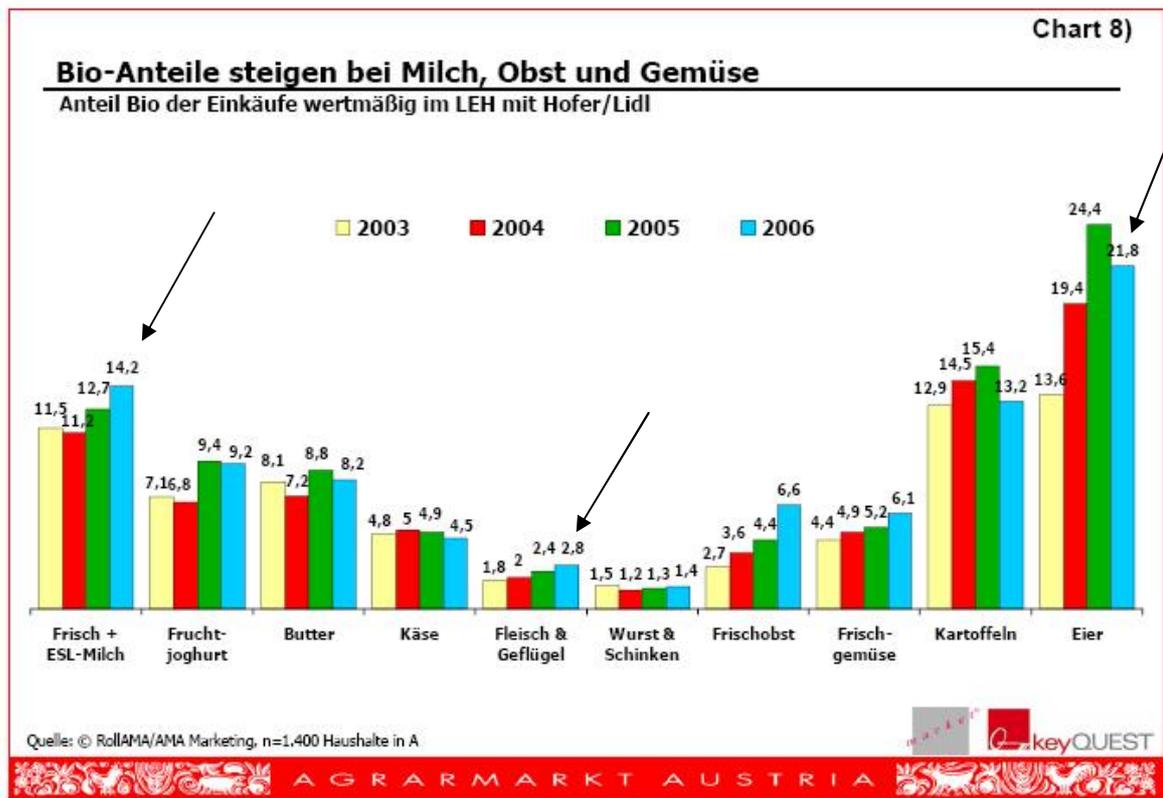
Quelle: eigene Darstellung, 2007

Laut RollAMA Erhebung fielen 2006 wertmäßig 4,8 % der gesamten LM-Ausgaben biologischen Lebensmitteln zu, mengenmäßig sind das 5,5 %. Im LEH (inkl. Hofer und Lidl) stieg der wertmäßige Umsatz 2006 im Vergleich zur Vorjahresperiode um 8,1 %. 2005 betrug das wertmäßige Wachstum sogar 13,2 % (vgl. AMA MARKETING, 2007a, 6f). RICHTER und PADEL (2007, 146) geben an, dass für Biolebensmittel **450 Mio. Euro** umgesetzt werden und somit jeder Österreicher etwa **56 Euro jährlich** für Biolebensmittel ausgibt.

Der **Hauptgrund**, warum Biolebensmittel gekauft werden, ist zu 50 % der Wunsch sich gesund zu ernähren. 16 % der Biokäufer zählen sich zu den „fast immer“ Käufern und 33 % kaufen häufig biologische Lebensmittel ein. Insgesamt geben 91 % der befragten Österreicher an, zumindest ab und zu Bioprodukte zu kaufen. Dieser hohe Anteil kann mit den tatsächlichen Verkaufszahlen überprüft werden, diese bestätigen eine Käuferreichweite von 87 %. Das ist ein sehr hoher Grad an Übereinstimmung zwischen Auskunft in einer Umfrage und tatsächlichem Kaufverhalten (vgl. AMA MARKETING, 2007a, 1). Der Großteil der Biokunden (77 %) ist der Meinung, dass das Angebot an Bioprodukten in Zukunft steigen wird (vgl. AMA MARKETING, 2007a, 5). Während im Jahr 2005 noch 46 % der Konsumgruppe „Bioprodukte-eher-selten bzw. nicht Käufer“ angaben, dass **Bioprodukte zu teuer** seien, geben 2007 nur mehr 32 % dieser Gruppe an, dass Bioprodukte zu viel kosten würden (vgl. AMA MARKETING, 2007a, 4).

Wertmäßig stellen Eier mit über 20 % und die Milch mit 14,2 % die wichtigsten Bioprodukte dar. Am gesamten Frischwarenbereich (ausgenommen Brot) nehmen Bioprodukte mit 6 % einen wichtigen Stellenwert ein. Bei Bioobst sind im Vergleichszeitraum 2003-2006 die größten Zuwächse zu verbuchen, der Anteil liegt bei 6,6 %. Der Biofleischanteil ist mit 2,8 % zwar sehr gering, dieses Segment zeigt jedoch ebenfalls gutes Wachstumspotential (vgl. AMA MARKETING, 2007a, 7f).

Abbildung 7: Bioanteil im Frischesortiment, Ö, 2003-2006



Quelle: AMA MARKETING, 2007a, 8

Bemerkenswert ist, dass die **Diskonter** eine mengenmäßige Steigerung von 2003-2006 von 35 % verzeichnen können. Die wertmäßige Steigerung beträgt aber nur 27 %, was darauf zurück zu führen sein dürfte, dass die Niedrigpreispolitik dieser Handelssparte auch bei Bioprodukten zum Tragen kommt. Im Durchschnitt sind Bioprodukte um rund ein Drittel teurer als konventionell erzeugte Ware (vgl. AMA MARKETING, 2007, s. p.).

Mit der Marke *Ja! Natürlich* bei Billa, Merkur, Adeg und Sutterlüty werden mittlerweile mehr als 600 Bioprodukte angeboten. Spar bietet mit *Natur pur* ein kleineres Sortiment an (etwa 250 Artikel) ist aber dennoch erfolgreich und konnte damit im Jahr 2005 Zuwachsraten von 30 % verzeichnen (vgl. N. N. 2007b, s. p.).

Die **RollAMA Motivanalyse** (Vergleichszeitraum 2003-2006) zum Biokonsum hat erhoben, dass die eingekaufte Menge an Bioprodukten um 18 % und die Haushaltsangaben um 29 % gestiegen sind. Eine Einteilung der Biokäufer in

„Heavy User²“, „Light User³“ und „Nicht Bio-Käufer“ zeigt, dass 20 % zu den Heavy Usern zählen und diese ernährungsbewusste Gruppe für mehr als zwei Drittel des Umsatzes verantwortlich ist. Die Studie zeigt weiters, dass Biokäufer über eine bessere **Ausbildung**, also über Matura und/oder Universitätsabschluss, verfügen. Bio ist zudem für **Familien** mit Kindern wichtiger als in Singlehaushalten (vgl. AMA MARKETING, 2007, 14f sowie AMA MARKETING, 2007, s.p.).

Biogroßhandel in Österreich

Für die Versorgung der Biofachhändler sind in Österreich im Wesentlichen neun Großhändler zuständig. Der älteste und marktstärkste österreichische Biogroßhändler ist *AL Naturkost* mit einem Jahresumsatz 2006 von 10 Mio. Euro. Die anderen sechs Großhändler teilen sich den Markt auf, wobei sich abzeichnet, dass ein weiterer Großhändler (*Biogast*) sehr aufstrebende Ambitionen hat. Die Biofachhändler werden auch von einem sehr professionellen Anbieter aus Deutschland beliefert. Dieser Großhändler heißt *Dennree*, und lukrierte 2006 einen Umsatz von etwa 160 Mio. Euro.

Da die meisten Händler Wert auf regionale Produkte legen, ist die Zusammenarbeit mit regionalen Produzenten und Bauern von großer Bedeutung. Der Trend zeigt, dass Biofachhändlern so viele Produkte wie möglich bei einem Großhändler bestellen, damit der Beschaffungsaufwand so gering wie möglich gehalten werden kann (vgl. LIEBING, 2007, s. p.).

AMA Bio-Zeichen

Das österreichische staatliche Biozeichen ist in Abbildung 8 dargestellt. Bei der Verwendung des **AMA-Biozeichens mit Ursprungsangabe** (in Farbe) müssen die wertbestimmenden landwirtschaftlichen Rohstoffe zu 100 % aus der im Zeichen angeführten Region stammen. Für nicht in dieser Region und in der entsprechenden Qualität herstellbare Rohstoffe gilt bei verarbeiteten Lebensmitteln ein zulässiger Toleranzbereich von bis zu einem Drittel. Die Be- und Verarbeitung aller Lebensmittel hat jedenfalls in der angegebenen Region stattzufinden. Das **AMA-Biozeichen ohne Ursprungsangabe** (schwarz-weiß)

² Heavy User kaufen öfter als 10 Mal/Quartal Bioprodukte ein.

³ Light User kaufen zwischen 1 und 9 Mal/Quartal Bioprodukte ein.

garantiert die biologische Landwirtschaft und den kontrolliert biologischen Anbau der Rohstoffe des Lebensmittels. Einmal jährlich werden die Bioproduzenten und Verarbeiter von einer der acht Bio-Kontrollstellen kontrolliert (vgl. AMA, s. a. a, s. p.).

Abbildung 8: AMA-Bio-Zeichen mit Ursprungsangabe



Quelle: www.ama.at, 2007

4.4 Deutschland

Produktion

In Deutschland haben Ende 2005 17.020 Biobetriebe (4,2 %) 807.406 ha (4,7 %) der landwirtschaftlichen Nutzfläche bewirtschaftet (vgl. BMELV, 2007, s. p.). Diese Zahlen beziehen sich auf die von der EG-Öko-Verordnung (VO EWG 2092/91) beinhalteten Richtlinien. Über 90 % der Biohöfe sind in einem der acht ökologischen Anbauverbände organisiert. Die Richtlinien dieser Verbände gehen über die gesetzlichen Regelungen der EG-Öko-Verordnung hinaus (vgl. N. N. s. a., s. p.).

Abbildung 9: Die acht Biosiegel Deutschlands



Quelle: <http://www.gesundheit.de>, 2007, s. p.

Beim Kauf eines Lebensmittels mit einem dieser acht Zeichen kann der Kunde sicher gehen, dass nach den Richtlinien des Verbandes produziert und kontrolliert wurde. Das EU Biosiegel (siehe Abbildung 6) dürfen alle Betriebe führen, die nach den Richtlinien der EU-Verordnung EG 2092/91 produzieren. In Abbildung 10 ist das staatliche deutsche Biosiegel dargestellt.

Abbildung 10: Biosiegel Deutschland



Quelle: SOEL, 2007, s. p.

Der deutsche Biomarkt ist traditionell von einer starken Stellung der **Fachgeschäfte** gekennzeichnet. Sie haben den Grundstein für diesen Markt gelegt. 2006 gab es Schätzungen zufolge etwa 2.500 Biofachhändler und 300 Biosupermärkte in Deutschland (vgl. SCHAER, 2007, s. p.).

Wie die Umsatzentwicklung zeigt, konnte im Jahr 2005 ein Umsatzplus für den Biofachhandel von 10,2 % erreicht werden, wohingegen für 2006 nur 8,8 % an Umsatzsteigerung verzeichnet werden konnte. Für 2005 wird der Bioumsatz auf mehr als 4 Mrd. Euro geschätzt (vgl. BRAUN, 2007, 19 und 26f sowie N. N., 2006, 6). Das Internet Portal BIO-MARKT.INFO gibt an, dass etwa ein Viertel davon vom Biofachhandel umgesetzt wird (vgl. bio-markt.info.de, 2007, s. p.). Insgesamt wurden 2006 in Deutschland etwa drei Prozent der Lebensmittelausgaben eines Haushalts für Biolebensmittel und Heißgetränke ausgegeben (vgl. GfK DEUTSCHLAND, 2007, 11).

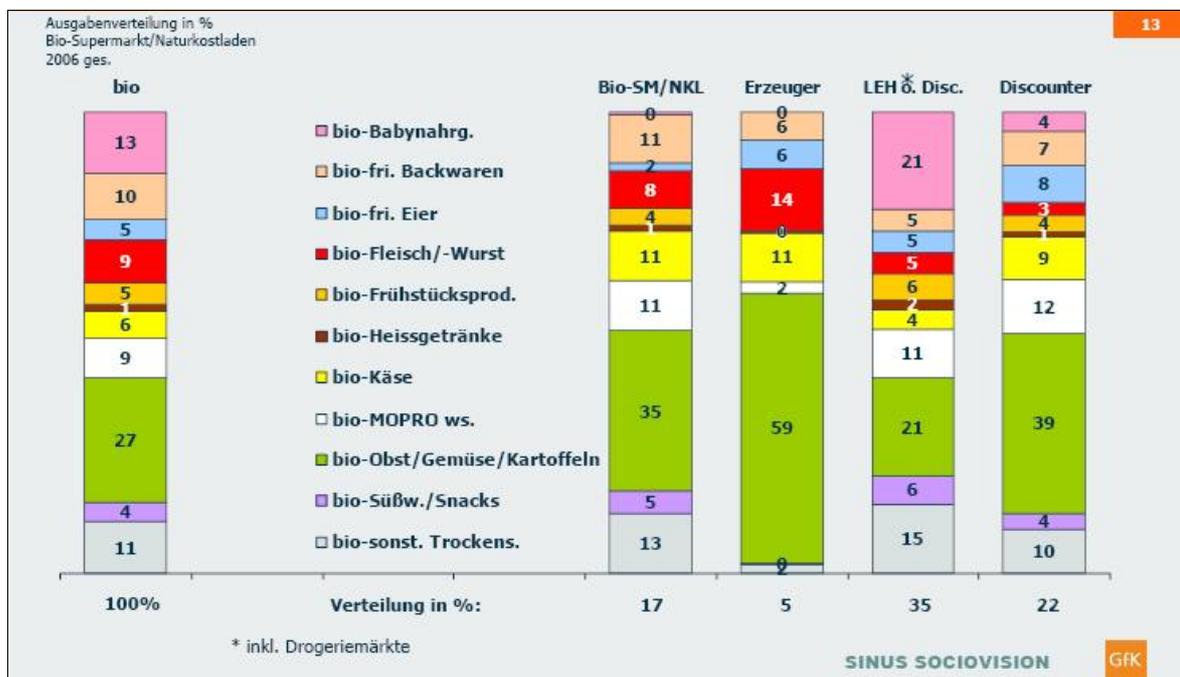
Eine vom deutschen BIO VERLAG in Auftrag gegebene Untersuchung ergab, dass bei einer durchschnittlichen Einkaufshäufigkeit von 17 Bioeinkäufen pro Jahr und durchschnittlichen Ausgaben von 3,72 Euro je Kaufakt etwa 62⁴ Euro pro Haushalt für Biolebensmittel ausgegeben werden (2006). Im Vergleich zu den letzten Jahren konnte festgestellt werden, dass mehr Käufer öfter einkaufen und sich dadurch höhere Ausgaben für Bioprodukte ergeben. Im Jahresvergleich von 2005 und 2006 stieg der Anteil der Haushaltsausgaben für Bioprodukte um 19,8 % (im Vergleich stiegen die Ausgaben für alle Lebensmittel um nur 1,5 %). Die deutlichen Gewinner dieses Trends sind die Discounter mit einer Steigerung bei den Haushaltsausgaben für Bioprodukte um rund 74 % (vgl. GfK DEUTSCHLAND, 2007, 12f).

Innerhalb des Biosegments fallen 27 % der Lebensmittelausgaben auf Obst, Gemüse und Kartoffeln (Ö: 25,9 %). Der Anteil an Biofrischeiern beläuft sich in

⁴ Der Ausgabenanteil unterscheidet sich von jenem, welcher von RICHTER und PADEL für Deutschland angegeben wird: **49 Euro**. Aufgrund dessen, dass für die anderen Ländermärkte ebenfalls Zahlen von RICHTER und PADEL als Vergleichszahlen herangezogen werden, wird diese Zahl auch für Vergleiche herangezogen.

Deutschland über alle Absatzkanäle hinweg auf 5 %, während in Österreich bereits mehr als 20 % Bioeier eingekauft werden. Für Biofleisch und -wurst werden über alle Vertriebswege 9 % der Haushaltsausgaben aufgewendet. Überdurchschnittlich viel, nämlich 14 %, werden dafür beim Erzeuger (Direktvermarkter) ausgegeben. In Österreich beläuft sich der Anteil für Fleisch (inkl. Geflügel), Wurst und Schinken auf 4,4 %. Eine herausragende Rolle beim Direktabsatz in Deutschland haben mit knapp 60 % auch Obst, Gemüse und Kartoffeln. In Österreich ist 2006 Biokäse zu 4,5 %, in Deutschland ist Biokäse zu vergleichbaren 4 % im LEH und über alle Kanäle zu 6 % gekauft worden. Da bei der Studie der GfK Deutschland auch die Ausgaben von Drogeriemärkten in die Werte des LEH einfließen, beträgt der Ausgabenanteil für Biobabynahrung überdurchschnittliche 21 % (vgl. GfK DEUTSCHLAND, 2007, 13).

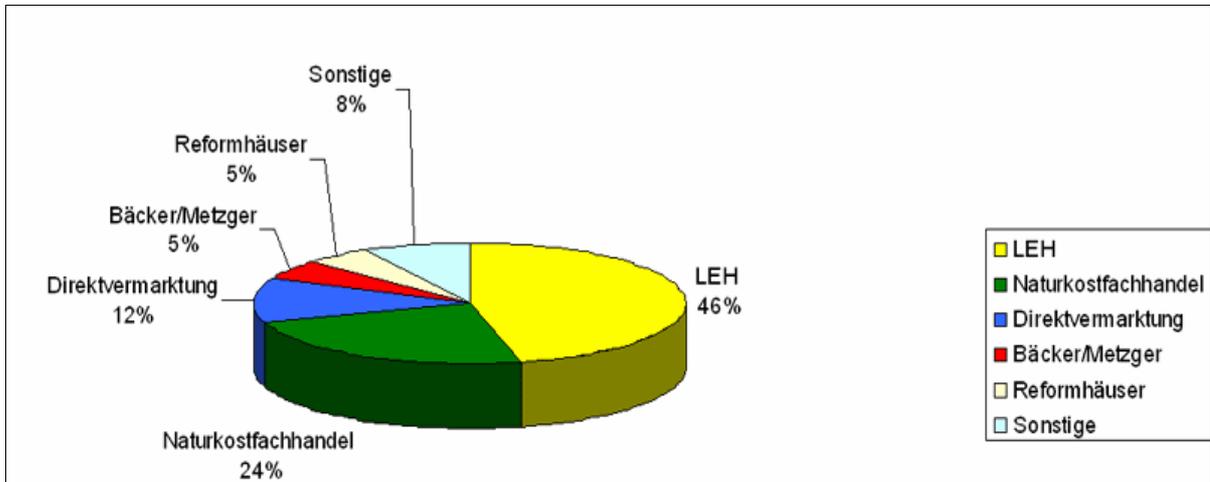
Abbildung 11: Haupteinkaufsstätten und Sortimentsverteilung, D, 2006



Quelle: GfK DEUTSCHLAND, 2007, 13

In Deutschland gehen 46 % der Bioprodukte über den LEH-Ladentisch, während es in Österreich etwa 64 % sind. Dafür können 24 % der deutschen Biowaren im traditionell starken Biofachhandel verkauft werden (Ö: etwa 14 %). Details zu den Absatzkanälen deutscher Bioprodukte zeigt Abbildung 12.

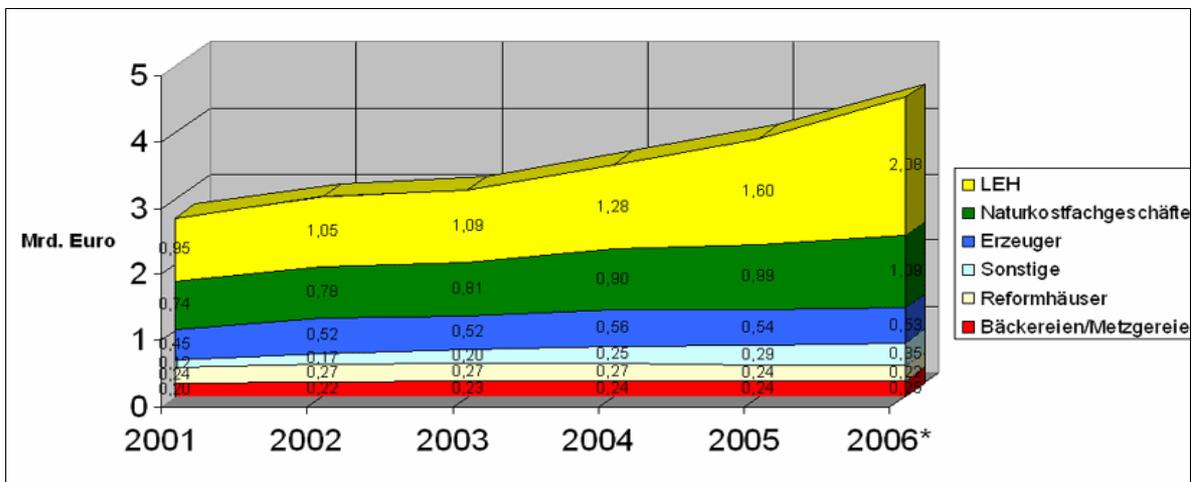
Abbildung 12: Absatzwege und Marktanteile, Deutschland, 2006



Quelle: www.bio-markt.info, 2007, s. p.

Der Umsatz für 2005 beläuft sich für Deutschland auf etwa 4 Mrd. Euro. Es ergeben sich somit etwas weniger als 49 Euro an pro Kopf-Ausgaben im Jahr 2005 für Biolebensmittel. Der Absatz über den **Fachhandel** hat im Zeitraum von 1997 bis 2004 zwar relativ gesehen verloren (von 31 % 1997 auf etwa 26 % 2004) aber absolut konnte eine Umsatzsteigerung von 460 Mio. Euro auf 900 Mio. Euro erreicht werden. Der gesamte Biomarkt wuchs von 1,48 Mrd. Euro Bioumsatz im Jahr 1997 auf etwa vier Mrd. Euro im Jahr 2005 (vgl. N. N. 2006, 7, und www.bio-markt.info, 2007, s. p.). Die Umsatzentwicklung der Vertriebszweige zwischen 2001 und 2006 ist Abbildung 13 zu entnehmen.

Abbildung 13: Entwicklung der Lebensmittelumsätze nach Absatzwegen



Quelle: <http://www.bio-markt.info>, 2007, s. p.

Vernetzung der deutschen Biofachhändler

Rund 50 Betriebe aus den Bereichen Verarbeitung, Import, Großhandel und Handel sind im **Bundesverband Naturkost Naturwaren** (BNN Herstellung und Handel) organisiert. Vorrangige Aufgaben sind: Öffentlichkeitsarbeit, Dienstleistungen für Mitglieder in den Bereichen Qualität, Marktanalyse und Fortbildung sowie Kontakt zu politischen Vertretern (vgl. N. N. s. a. A, s. p.).

Der **Bundesverband Naturkost Naturwaren Einzelhandel** vertritt die Interessen der Einzelhändler und garantiert mit strengen Qualitätskriterien, dass das Logo nur an Geschäfte vergeben wird, die ein 100-prozentiges Biosortiment führen.

Etwa 1.250 Reformhäuser werden von **neufarm - Vereinigung deutscher Reformhäuser** vertreten. Der **Verband der Biosupermärkte** vertritt 85 Biosupermärkte Deutschlands. Die Interessen von Erzeugern, Verarbeitern und Händlern biologischer Lebensmittel werden auch vom **Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft** vertreten.

4.5 Schweiz

Produktion

2005 waren in der Schweiz 6.114 Biobetriebe (11 % der gesamten LW-Betriebe) bei der **Dachorganisation** Bio Suisse unter dem Knospe-Zeichen (siehe Abbildung 14) registriert. Diese Betriebe bewirtschafteten im Jahr 2005 113.000 ha landwirtschaftliche Nutzfläche, das sind 10,5 % der Schweizer Landesfläche. Beinahe 100 % der Biobetriebe sind sog. „**Knospe-Betriebe**“ und wirtschaften somit nach den Bio-Suisse Richtlinien. Eine geringe Anzahl der Biobetriebe arbeitet nach den Biorichtlinien des Bundes, die als nicht so streng eingestuft werden (vgl. FUHRER, 2006, 1f).

Bio Suisse mit dem „Knospe-Siegel“ vereinigt heute als Dachorganisation 30 bäuerliche Mitgliedsorganisationen und das **Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL)**. Der Verband kontrolliert die strengen Biorichtlinien, koordiniert Großteils die Vermarktung, ist Verhandlungspartner in der Politik sowie Anlaufstelle für Weiterbildung und Kooperationen auf horizontaler und vertikaler Ebene (vgl. N. N. 2007, s. p.).

Abbildung 14. Bio Suisse Knospe Zeichen, Schweiz



Quelle: www.bio-suisse.ch

Für die etwa **500 Bioläden** konnte für 2004 festgestellt werden, dass sich im gesamten ein Nullwachstum eingestellt hat, wobei Spezialgeschäfte mit guter Sortimentsleistung, Lage und entsprechendem Service positive Wachstumsraten verbuchen konnten (vgl. IHA-GfK, 2005, s.p. zitiert nach GALLI und RICHTER, 2005, 57). Die Händler können sich über die Großhändler in Form von Kundenforen oder Erfahrungsgruppen miteinander vernetzt (RICHTER, 2007a, s. p.).

Bioumsatzentwicklung

Der Umsatz von biologisch erzeugten Lebensmitteln hat sich in der Schweiz zwischen 1997 und 2004 um den Faktor 2,5 erhöht (1997: 480 Mio. sFr; 2004: 1.188 Mio. sFr). Im Jahr 2004 konnte ein Umsatzzuwachs im Vergleich zu 2003 von 3 % erzielt werden. Nachdem sich die Jahre 2004 und 2005 ein Nullwachstum eingestellt hatte konnte für 2006 ein Zuwachs zwischen 4 und 5 % festgestellt werden. Der Bioumsatz macht 763 Mio. Euro für 2005 aus. Die durchschnittlichen **Pro-Kopf-Ausgaben** eines Schweizers liegen im Jahr 2005 bei 105 Euro (vgl. RICHTER, 2007, s. p.). Damit besitzt die Schweiz den größten Pro-Kopf-Umsatz an Bioprodukten weltweit. Der Anteil der Bioprodukte am gesamten Detailhandel mit Lebensmitteln und Getränken liegt bei etwa 3,5 % (vgl. GALLI und RICHTER, 2005, 54f sowie RICHTER und PADEL, 2007, 143).

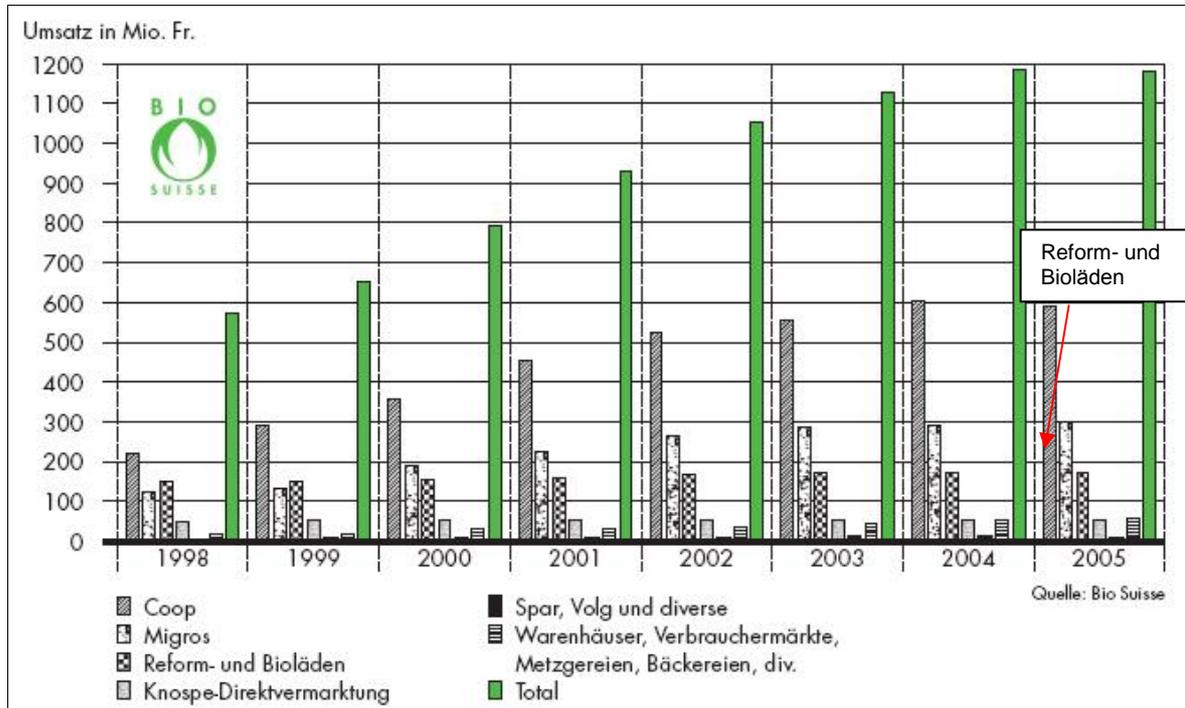
Vertriebskanäle

Mehr als die Hälfte (51 %) des Bioumsatzes wird von dem Großverteiler Coop⁵ abgesetzt. Der zweitgrößte Händler ist Migros⁶ mit etwa 25 % Umsatzanteil. 15 % der Bioprodukte werden über den Biofachhandel (Bioläden und Reformhäuser) verkauft. Jeweils 5 % finden ihren Absatz direkt über die Bauern und andere Einzelhändler (Verbrauchermärkte, Handwerk) (vgl. GALLI und RICHTER, 2005, 54ff).

⁵ Coop ist ein genossenschaftlich organisiertes Detailhandelsunternehmen mit 1.400 (2005) Verkaufsstellen und agiert in den Bereichen Food, Non-Food und Dienstleistungen. In den EH-Filialen von Coop sind 1.800 Bioprodukte (davon etwa 1.400 Produkte der Handelsmarke Naturaplan) gelistet. Damit wird 2006 ein Umsatz von rund 8 % erwirtschaftet (vgl. N. N. <http://coop.ch>, 8. Feb. 2007 und Richter, 2007, s. p.).

⁶ Migros ist ebenfalls genossenschaftlich organisiert und erwirtschaftet mit Bioprodukten rd. 300 Mio. sFr (2005) (vgl. N. N., www.migros.ch, 8. Feb. 2007).

Abbildung 15: Umsatz nach Vertriebskanälen, Schweiz, 1998-2005



Quelle: www.bio-suisse.ch, 2007, s. p.

Zwei große Faktoren, die in Deutschland bisherige Nichtkäufer und unregelmäßige Biokäufer anziehen, existierten in der Schweiz bis 2005 nicht. Nach GALLI und RICHTER (2005, 68) waren das 1. **Bio-Supermärkte** und 2. prominent platzierte **Bio-Herstellermarken** in konventionellen Handelsketten. Es gibt zwar mittlerweile drei Biosupermärkte, aber diese tun sich schwer, Fuß zu fassen. Gründe dafür sind zum einen die Bindung der Kunden an die marktbeherrschenden Unternehmen Coop und Migros, sodass dies „wenig Luft für weitere Akteure“ (RICHTER, 2006, 5) zulässt und zum anderen die Ladenmieten, die für vergleichbare Standorte in der Schweiz signifikant höher sind (vgl. RICHTER, 2006, 5).

Bei den einzelnen Produktgruppen lässt sich der Anteil der Biofrischeprodukte mit einem Umsatzanteil von 6,7 % hervorheben. Dazu zählen: Fleisch, Geflügel, Eier, Brot, Molkereiprodukte, Frischgemüse, Salate und Früchte (vgl. GALLI und RICHTER, 2005, 57f).

Bioprodukte mit beachtlichem Marktanteil sind Milch (10,9 %), Eier (9,5 %), Brot (9,1 %) und Frischgemüse (8,7 %). Rindfleisch ist mit 9,1 % unter den

Fleischarten am stärksten vertreten. Geflügel, Schweine- und Kalbfleisch sind zwischen 0,8 % und 2,1 % am Markt nur gering vertreten (Zahlen aus 2004) (vgl. GALLI und Richter, 2005, 59f).

Bioproduktpreise

Das Resultat einer Untersuchung zeigt, dass Schweizer Bioprodukte in den Geschäften des konventionellen Einzelhandel um etwa 53 % teurer sind als die konventionellen Produkte aus dem Einzelhandel. Besonders hoch sind die Aufpreise bei Zwiebel und Brot (> 100 %), Tomaten (+77 %) und Butter (+72 %). Interessanterweise waren die Produkte aus dem Biofachhandel „nur“ um 32 % teurer als die konventionellen Referenzprodukte. Hervorzuheben ist Weizenmehl (+107 %), Frucht- und Naturjoghurt (+60-+70 %), Emmentalerkäse (+59 %), Olivenöl (+48 %) und Tomaten (+42 %) (vgl. GALLI und RICHTER, 2005, 65).

4.6 Tschechische Republik

Die Entwicklung des Biomarktes in der tschechischen Republik lässt sich im Jahr 2006 mit der Situation in Österreich oder Deutschland von vor etwa 10 bis 15 Jahren vergleichen. Der Markt entwickelt sich zurzeit sehr dynamisch. Die kumulierte Absatzsteigerung von 2002 bis 2005 betrug 233 % und macht doch nur 0,18 % Umsatzanteil am gesamten Lebensmittelumsatz aus. Bis zum Jahr 2011 werden jährliche Zuwachsraten von 25-30 % prognostiziert (vgl. VACLAVIK, 2006, s. p.).

Struktur

Es werden vor allem Trockenfrüchte, Getreide, Kräuter und Gewürze sowie Rindfleisch, Milch (v. a. Ziegenmilch) und Kartoffeln produziert. Diese Produkte wurden 2005 von 829 Biobauern auf knapp 6 % der tschechischen landwirtschaftlichen Nutzfläche produziert. Etwa 125 zumeist kleine Bio-Lebensmittelverarbeiter teilen sich den Markt. Um effektiv arbeiten zu können und um sich etablieren zu können, haben die Verarbeiter aber mit enormen Problemen zu kämpfen (vgl. VACLAVIK, 2006, s. p.):

- Der Biomarkt ist zu klein, um mit ausländischen Verarbeitern mithalten zu können.
- Es sind zu wenige Finanzmittel für notwendige Investitionen vorhanden.
- Strenge hygienische Normen verhindern traditionelle Verarbeitung auf den Erzeugerhöfen.

Weiters sind zwei Großhandelsfirmen und sieben Distributeure aktiv. Ein Großteil der Biolebensmittel (schon verarbeitet) wird aus Deutschland, Niederlande, Italien und Belgien importiert (vgl. VACLAVIK 2006, s. p.).

In der tschechischen Republik ist die EU-Verordnung für Ökologische Landwirtschaft VO 2092/91 gültig. Die Kennzeichnung erfolgt mit dem Biosiegel der EU sowie mit einem staatlichen Biozeichen (siehe Abbildung 16).

Abbildung 16: Staatliches Biozeichen, Tschechische Republik



Quelle: <http://www.pro-bio.cz>, 2007, s. p.

Absatzwege und Preisgestaltung

Eine tschechische Person gibt im Jahr etwa 35 tschechische Kronen (CZK)⁷, das entspricht im Jänner 2007 1,24 Euro für Biolebensmittel, aus. Den Großteil der Biolebensmittel, nämlich 57 % des Bioumsatzes, kauft der Tscheche in Supermärkten oder Hypermärkten⁸. Der Einkauf im Biogeschäft kommt an zweiter Stelle mit 37 %. Mit 4 % setzten die Bauern auf Märkten oder direkt vom Hof einen kleinen Teil der Bioware ab und mit 2 % Umsatz sind die kleinen Lebensmittelhändler am geringsten im Biogeschäft vertreten (vgl. VACLAVIK, 2006, s. p.). Insgesamt werden 2005 Lebensmittel im Wert von 12 Mio. € umgesetzt (vgl. RICHTER und PADEL, 2007, 148).

In den Super- und Hypermärkten werden vor allem Rindfleisch, Milch und in kleineren Mengen auch Obst und Gemüse (zu einem hohen Anteil aus inländischer Produktion) verkauft. Ausländische Herstellermarken haben sich schon besonders etabliert. Es ist aber eine Zunahme von Handelsmarken in den Regalen zu beobachten. Besonders hervorzuheben ist Billa mit seiner Bioeigenmarke *ja! Natürlich*, die mit Milch und Milchprodukten in den Biomarkt eintraten. Insgesamt werden 57 % des Biolebensmittelumsatzes über Billa umgesetzt. Interspar hat mit Biobrot und –backwaren begonnen den tschechischen Biomarkt im LEH zu erobern. Die Drogeriemarktkette DM hat 2005 vorerst 85 Bioprodukte der Marke *Alnatura* in die Regale gestellt. In den andern LM-Geschäften sind die ersten Schritte in Richtung Eigenmarke gesetzt. Bisher

⁷ Die Tschechische Krone ist im Jänner 2007 noch nicht an den Euro-Kurs gebunden. Der Wechselkurs wurde errechnet aus dem Durchschnitt der letzten 52 Wochen (vgl. N.N., <http://www.raiffeisen.at>, 25. Jänner 2007). 1 Euro = 28.1205 CR

⁸ Verbrauchermarkt mit über 1000 m² Verkaufsfläche

bieten die Discounter Lidl, Penny Markt und Plus noch keine Bioprodukte an (vgl. VACLAVIK, 2006, s. p. sowie RICHTER und PADEL, 2007, 148).

Die zweitgrößten Umsätze werden in Läden für Biolebensmittel und Naturprodukte erzielt. Es gibt davon 150 Geschäfte in Tschechien, die v. a in den Zentren der Großstädte angesiedelt sind. Sechs spezialisierte Bioläden bieten ein Vollsortiment und ausschließlich Biowaren an. Diese sechs Geschäfte sind auf drei Anbieter konzentriert. Albio mit drei Verkaufsstellen, Lumo Natur mit zwei und Bio market Vitek mit einem Geschäftslokal (vgl. VACLAVIK 2006, s. p.).

Eine Studie vom Mai 2006 zeigt einen Preisunterschied zu konventionellen Lebensmitteln von 40 bis 350 %. Die geringsten Unterschiede sind bei Fruchtetee, Kartoffeln, Naturjoghurt und Teigwaren zu bemerken (42,5 bis 90 %). Eier, Käse, Fruchtsäfte, Äpfel, Milch oder Schweineschinken liegen mit 115 bis 250 % über dem konventionellen Verkaufspreis und Weizenmehl schlägt mit bis zu 590 % zu Buche (vgl. VACLAVIK, 2006, s. p.)

Blick in die Zukunft

Für die Zukunft des tschechischen Biomarktes sind folgende Trends zu erwarten (vgl. VACLAVIK, 2006, s. p.):

- Stark steigende Importe v. a. bei frischem Obst und Gemüse
- Professionalisierung der Hersteller und Verarbeiter
- Verschärfung der Konkurrenzsituation durch zunehmend mehr Anbieter

Absatzzuwächse sollen durch folgende Maßnahmen forciert werden:

- Informations- und Bildungskampagnen
- Steigerung der Akzeptanz von Biolebensmitteln
- Erhöhung des Durchschnittseinkommens in Tschechien
- Erhöhtes Angebot von Biolebensmitteln im LEH und somit bessere Erreichbarkeit für den Kunden
- Erhöhte Investitionen in Marketingmaßnahmen durch ausländische Hersteller

4.7 Zusammenfassung Biomarktsstruktur

Mit bereits über 4 Mrd. Euro ist **der deutsche Biomarkt** der umsatzstärkste in Europa. Die Bauern können sich einer der acht Bio-Organisationen anschließen oder nach den Richtlinien der EU-Bioverordnung (EWG) 2092/91 produzieren. Diese Richtlinie ist auch in den anderen dargestellten Ländern gültig, wobei in jedem Land Bioorganisationen mit strengeren Richtlinien tätig sind. Mit mehr als 100 Euro/Jahr geben die **Schweizer** das meiste Geld für Biolebensmittel aus. In der Schweiz finden Bioprodukte mit mehr als 75 % ihren Absatz über die konventionellen, genossenschaftlich organisierten Lebensmittelhändler Coop und Migros. Auch in der **tschechischen Republik** wird der Großteil der Bioprodukte über konventionelle Geschäfte abgesetzt. Im Vergleich zu Ö, D und der Schweiz befindet sich Tschechien noch in den Kinderschuhen, was Produktion, Verarbeitung, Vertrieb und Handel anbelangt, kann aber hierfür noch mit beträchtlichen jährlichen Wachstumsraten von 25-30 % aufwarten. Gemessen an der Fläche (15 %) und an den Biobetrieben (12,5 %) positioniert sich Österreich in vorderster Reihe.

Der Schweizer Biofachhandel konnte für 2006 wieder leichte Umsatzzuwächse von 4-5 % verbuchen (vgl. RICHTER, 2006, 7). Je nach Quelle und Untersuchungsumfang können Umsatzzuwächse für Österreich und Deutschland von etwa 8-10 % verzeichnet werden (vgl. PLATZER UND BRAUN, 2007, 16 und BRAUN, 2007, 6f). Gemäß der Lebenszyklustheorie weisen reifere Märkte niedrigere Wachstumsraten auf. Die Umsatzzahlen dieser Länder scheinen diesen Sachverhalt zu bestätigen.

In Tabelle 4 sind die markantesten Biovergleichszahlen der Ländermärkte für von Österreich, Deutschland, Schweiz und der tschechischen Republik zusammengefasst. Zu beachten ist, dass die Daten auf unterschiedlicher Basis beruhen und mit Vorsicht zu vergleichen sind. Nichtsdestotrotz können Tendenzen abgeleitet und Dimensionen verglichen werden.

Tabelle 4: Bio-Kennzahlen im Vergleich: Ö, D, CH, CZ, 2005

	Ö	D	CH	CZ
Bio-Flächenanteil in %	15 %	4,7 %	10,5 %	6 %
Bio-Flächenanteil absolut	360.969 ha	807.406 ha	113.000 ha	254.982 ha
Bio-Betriebe in %	12,5 % *	4,2 %	11 %	k. A.
Bio-Betriebe absolut	20.310	17.020	6.114	829
Bio-Umsatz	450 Mio. €	~4 Mrd. €	763 Mio. €	12 Mio. €
Bio-Umsatz in % (alle Vertriebszweige)	4,8 %	3 %	3,5 %	0,18 %
Wertmäßiges Bioumsatz- wachstum im Vergleich zum Vorjahr	8,1 % (2006)	8,8 % (2006)	4-5 % (2006)	derzeit Zuwächse bis 30 %
Bio-Pro-Kopf-Ausgaben	56 €	49 €	105 €	1,24 €
Anzahl Bio-Fachhändler	150	~ 2.500	~ 500	6
Umsatz Bio-Fachhandel	14 %	24 %	15 %	37 %
Anzahl Bio-Supermärkte	~ 20 (2006)	~ 300	3 (2006)	k. A.

Quelle: eigene Darstellung

* eigene Berechnung

Nach der Darstellung des Biomarktes in Österreich, Deutschland, der Schweiz und der tschechischen Republik wird im nächsten Kapitel der Vorgang der **Einkaufsstättenwahl** durch (Bio-)Konsumenten beschrieben. Zur Entwicklung strategischer Optionen ist neben der Kenntnis der Märkte, Wissen über die Wahl der Einkaufsstätte ebenso von entscheidender Bedeutung, wie das Wissen um die **Zielgruppen** für Bioprodukte.

5 Einkaufsstättenwahl und Biozielgruppen

Der Kunde in einem Biosupermarkt oder in einem Biofachgeschäft lässt sich nicht so ohne weiteres charakterisieren. Der Konsument, der im Biofachgeschäft einkauft, kauft nicht einfach nur Lebensmittel sondern Biolebensmittel. Aufgrund dieser Tatsache soll im folgenden Kapitel vorgestellt werden, welche Faktoren potentielle Konsumenten heranziehen, um eine Einkaufsstätte auszuwählen und welche Modelle der Käuferverhaltensforschung herangezogen werden können, um den Vorgang der Wahl zu beschreiben. Weiters wird eine neue Studie des Bio Verlags vorgestellt, die eine Zuordnung der Biokonsumenten nach Lebensstilen möglich macht. LOHAS, ein relativ neuer Zielgruppentyp, der auf Gesundheit und Nachhaltigkeit achtet wird ebenfalls beschrieben.

5.1 Einkaufsstättenwahl

Konsumenten treffen beim Einkaufen viele unterschiedliche Entscheidungen. Sie müssen entscheiden, wann sie welche Einkaufsstätte auf welchem Weg aufsuchen und was sie dort in welcher Menge und zu welchem Preis einkaufen wollen. Es läuft ein **hochkomplexer Entscheidungsprozess** ab, da für jede der genannten Entscheidungen aus einer Fülle von Alternativen auszuwählen ist. Die Entscheidungsfindung ist von kognitiven, emotionalen und reaktiven Prozessen geprägt. Beim Kauf eines Produktes wird den **kognitiven Entscheidungsprozessen** ein großer Einfluss zugeschrieben, indem man rationale Kriterien zum Vergleich heranzieht. Jüngste Ergebnisse aus der Gehirnforschung gehen aber davon aus, dass **emotionale Entscheidungsprozesse** dominieren. Mit rationalen Argumenten wird lediglich versucht die getroffene emotionale Entscheidung zu begründen (vgl. RUDOLPH, 2005, 54).

Wenn man sich mit dem Thema Einkaufsstättenwahl beschäftigt, kommt man unweigerlich zu dem Fachbereich **Konsumentenverhalten** (vgl. MEFFERT, 2000, 98) und **-forschung** (vgl. BEREKOVEN, 1995, 376). In diese Forschungsgebiete wird die Einkaufsstättenwahl eingeordnet.

5.1.1 Prozess der Einkaufsstättenwahl

HEINEMANN führt ein allgemeines Modell der Einkaufsstättenwahl an, den **Prozess der Einkaufsstättenwahl**. Es handelt sich um eine idealtypische Beschreibung unterschiedlicher Kaufphasen, die der Kunde teilweise unbewusst durchläuft. Der Verlauf des Kaufprozesses hängt von den individuellen Eigenschaften des Konsumenten (z. B. Alter, Lernfähigkeit, kultureller Hintergrund) sowie von der jeweiligen Einkaufssituation (z. B. Vertrautheit der Umgebung, Komplexität der einzukaufenden Produkte) ab. Fünf Stufen fließen in den Wahlprozess ein (vgl. HEINEMANN, 1976, s. p.; zitiert nach RUDOLPH, 2005, 52ff):

1. Erkennen des Einkaufsanlasses
2. Suche nach alternativen Einkaufsstätten
3. Bewertung der Alternativen
4. Auswahl und Kontaktieren einer Einkaufsstätte
5. Bewertung der Einkaufsstätte

Es stellt sich für RUDOLPH (vgl. 2005, 56) die Frage, welche Kaufphasen bei der Entwicklung von Verkaufsstellenprofilen besonders beachtet werden müssen. Er kommt zu folgendem Ergebnis: Je stärker man sich der konkreten Produktentscheidung nähert, desto stärker beeinflussen Emotionen die Wahl. Durch verschiedene kreative Maßnahmen am „Point of Sale“ (z. B. optische Reize wie Hinweisschilder) können vermehrt Impulshandlungen ausgelöst werden. Demnach erfolgt die Einkaufsstättenwahl überwiegend kognitiv, die Produktentscheidung überwiegend emotional.

5.1.2 Einkaufsstättenwahl und Kaufabsicht

KUß und TOMCZAK gehen davon aus, dass mit der Realisierung einer Kaufabsicht⁹ typischerweise die Wahl einer entsprechenden Einkaufsstätte verbunden ist. Sie nennen fünf **Einflussfaktoren**, die die Einkaufsstättenwahl bestimmen (vgl. KUß und TOMCZAK, 2000, 142):

⁹ Eine Kaufabsicht definiert nach HOWARD (1994, 41; zitiert nach KUß und TOMCZAK, 2000, 140) jenen „geistigen Zustand, der den Plan eines Kunden reflektiert, eine festgelegte Menge einer bestimmten Marke in einem festgelegten Zeitraum zu kaufen.“

- Standort und Erreichbarkeit des Geschäfts
- Sortiment (Breite und Tiefe des Sortiments)
- Preisniveau
- Angebot von Beratung und Service
- Atmosphäre des Geschäfts: Gestaltungsmerkmale und deren Wirkung auf Emotionen und Kognitionen der Konsumenten

Einkaufsstättenimages, entstandene **Bindungen**¹⁰ und **Einkaufsstättentreue** der Kunden sind ebenfalls ausschlaggebend für die Wahl der Einkaufsstätte. Des Weiteren gibt es noch **andere Gründe**, warum Konsumenten ein Geschäft aufsuchen, wie die Suche nach Abwechslung oder Zerstreuung im Alltag, kennen lernen neuer (Mode-)Trends, Kontakt mit anderen Menschen, genießen von Status und Anerkennung durch die zuvorkommende Betreuung durch das Verkaufspersonal und sinnliche Stimulierung in einer schönen und anregenden Atmosphäre (vgl. KUB und TOMCZAK, 2000, 142 f).

5.2 Biozielgruppen

Um sich am Biolebensmittelmarkt besser orientieren zu können, ist die Einteilung der Kunden in differenzierte Zielgruppen sehr hilfreich (vgl. HELLMAYR, 2005, 15). Zur Gruppierung von Biozielgruppen gibt es je nach Konzept der Studie und durchführende Organisation unterschiedliche Einteilungsmöglichkeiten. Im Folgenden soll auf vier Erhebungen näher eingegangen werden. Das sind die Ergebnisse aus einer Untersuchung der Sinus Milieus in Zusammenarbeit mit der *Gesellschaft für Konsumentenforschung Deutschland (GfK)* im Auftrag des BIO VERLAGS und die Resultate des *Instituts für sozial-ökologische Forschung (ISOE)*. Der *TrendNavigator Bio* von AC Nielsen zeigt ebenfalls auf, welche Käufergruppen sich verstärkt mit Bioprodukten verwöhnen. Die *RollAMA Motivanalyse* gibt Aufschluss über die Biokäufergruppen in Österreich. Zunächst wird aber noch ein kurzer Blick auf die Einkaufshäufigkeit von Bioprodukten geworfen.

¹⁰ Wegen der Bequemlichkeit des Einkaufes, wegen Preiswürdigkeit oder wegen persönlicher Kontakte.

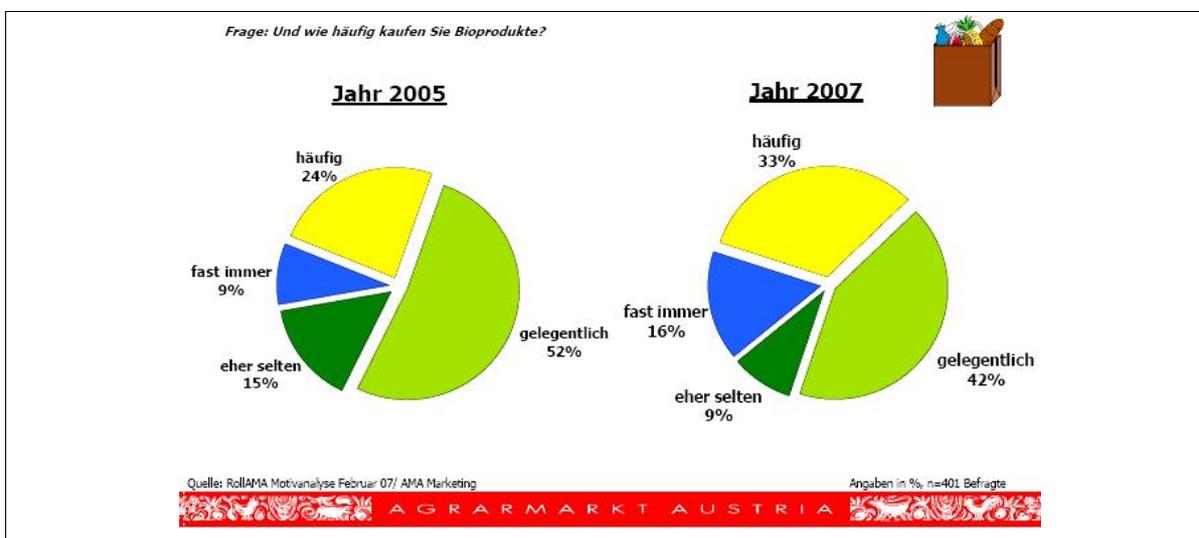
5.2.1 Biokäufer nach Einkaufshäufigkeit

Die Ausgabenverteilung im Biomarkt erfüllt nahezu die „20 – 80“ Regel: 20 % der Bio kaufenden Haushalte sind für 72 % der Bioausgaben verantwortlich. Nach dem Bedarfsdeckungsgrad der Haushalte mit Bioprodukten konnten vier Gruppen identifiziert werden. Die **Nicht-/Zufallskäufer** decken ihren Bedarf an Lebensmitteln mit weniger als 0,5 % mit Biolebensmitteln. **Wenig-Käufer** geben zwischen 0,5 und 2,5 % für Biolebensmittel aus. **Häufig-Käufer** geben immerhin schon 2,5 bis 6 % für Bioprodukte aus und die **Kerngruppe** gibt über 6 % ihrer Lebensmittelausgaben für Biolebensmittel aus. Von den 91 % der Personen, die angeben zumindest ein Bioprodukt zu kaufen, gehören 9 % zur Kerngruppe. Diese geben rund 56 % der Ausgaben für Lebensmittel für Biolebensmittel aus (vgl. GfK DEUTSCHLAND, 2007, 15ff).

5.2.2 RollAMA Motivanalyse

Laut RollAMA Motivanalyse kaufen 91 % der Österreicher zumindest ein Bioprodukt pro Jahr. Eine Einteilung in Käufergruppen hat ergeben, dass 42 % zu den **Gelegenheitskäufern** zählen. 33 % geben an Bioprodukte häufig (Häufigkäufer) zu kaufen. 16 % zählen sich zu den „**fast immer Käufern**“ und 9 % geben an „eher selten“ Bioprodukte zu kaufen. Wie Abbildung 17 zeigt, haben sich die Gelegenheitskäufer zugunsten der „Häufigkäufer“ und „fast immer Käufer“ verringert.

Abbildung 17: Kaufhäufigkeit von Bioprodukten



Quelle: Roll AMA Motivanalyse, 2007, 2

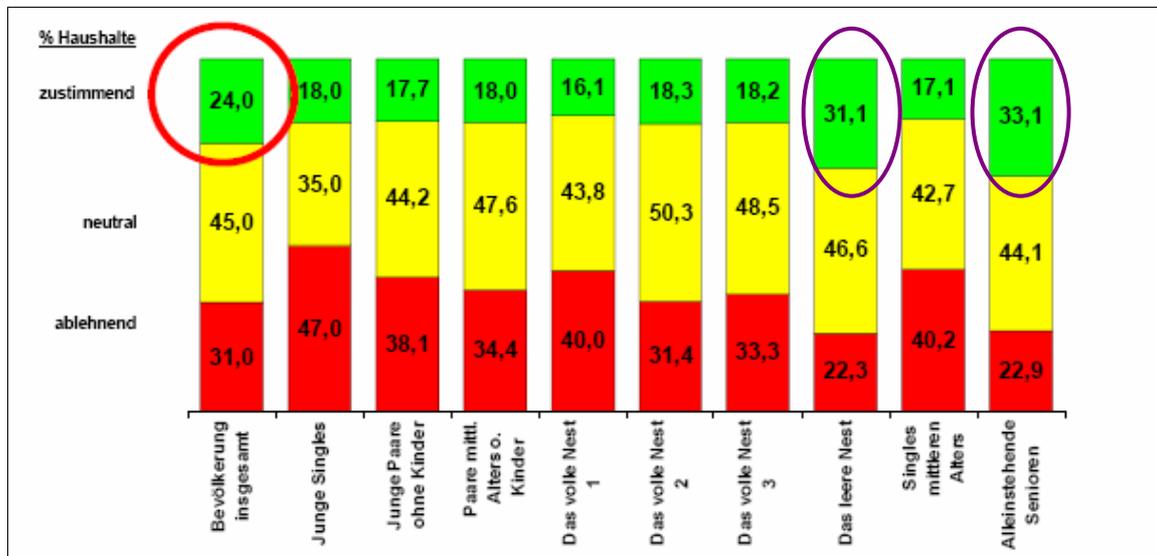
Der positive Trend bei der Kaufhäufigkeit von Bioprodukten spiegelt sich in einer **Käuferreichweite** von 87 % wider und zeigt hier eine hohe Übereinstimmung von Kaufabsicht und tatsächlichem Verhalten (vgl. AMA MARKETING, 2007, 1). Die Ausgaben pro Haushalt für Bioprodukte sind in den Jahren 2003-2006 um 29 % gestiegen was mengenmäßig ein Plus von 18 % bedeutet. Je mehr Einkommen und je besser (aus)gebildet die Konsumenten sind umso eher sind sie bereit Bioprodukte zu kaufen. Wenn noch hinzukommt, dass Kinder zur Familie gehören ist es noch wahrscheinlicher, dass das Gesundheitsbewusstsein durch den Kauf von Bioprodukten unterstützt wird. „Ältere Familien“, sprich Ehepaare, bei denen die Kinder meist schon aus dem Haus sind, „gönnen“ sich selber gute Qualität und kaufen eher Biolebensmittel ein. Das Hauptmotiv, welches zum Kauf von Bioprodukten anregt ist in erster Linie der Gesundheitsaspekt (50 %). Die Tatsache, dass sich keine chemischen Zusatzstoffe führt bei 13 % der Käufer den Ausschlag Bioprodukte zu kaufen. Jeweils 9 % der Befragten gaben an dass Bioprodukte besser schmecken und sie die Landwirtschaft mit der Kaufentscheidung unterstützen wollen (vgl. AMA MARKETING, 2007, 16ff).

5.2.3 TrendNavigator BIO von AC Nielsen

Aus Abbildung 18 ist zu entnehmen, dass auf die Aussage: „Ich lege Wert auf biologisch reine, unbehandelte Lebensmittel“ knapp ein Viertel aller Befragten zustimmend antworteten. Überdurchschnittliche Zustimmung erhielt diese Aussage von zwei Gruppen: „**Das leere Nest**“ und „**Alleinstehende Senioren**“ sind mit über 30 % Zustimmung jene Personen, die vermehrt Wert auf biologische Lebensmittel legen. Bei diesen beiden Gruppen ist auch der Anteil am geringsten, die ablehnend auf die Frage reagierten.

Im Vergleich zum Bevölkerungsdurchschnitt, der zu 20 % bereit ist, mehr für Biolebensmittel auszugeben, sind die „leeren Nester“ zu 26,5 % und die „Alleinstehenden Senioren“ zu 25,1 % bereit, mehr für bio zu bezahlen. Der Anteil, der ablehnend reagierte, mehr für Biolebensmittel auszugeben ist auch bei diesen Personengruppen mit 25,6 % und 28,7 % am geringsten.

Abbildung 18: Wer legt wie viel Wert auf Biolebensmittel, D, 2005



Quelle: AC Nielsen, 2007, 4

Was hinter dieser Bioaffinität steckt, lässt sich nur vermuten. Personen die zur Zielgruppe des „leeren Nests“ gehören haben nach der Kinderversorgungsphase wieder Zeit „auf sich zu schauen“ oder „sich was Gutes zu tun“. Mit dem Griff nach Biolebensmitteln wird dem Ausdruck verliehen. Alleinstehende Senioren genießen den zweiten Frühling und sind bereit für ein bisschen „Luxus“ mehr auszugeben. Hinzu kommt, dass Biolebensmittel von älteren Personengruppen oft als „ursprünglicher“ bezeichnet werden und die Lebensmittel wieder „so wie früher“ schmecken. Diese Erkenntnisse zu den „leeren Nestern“ decken sich mit den vorangegangenen Aussagen zu älteren Familien.

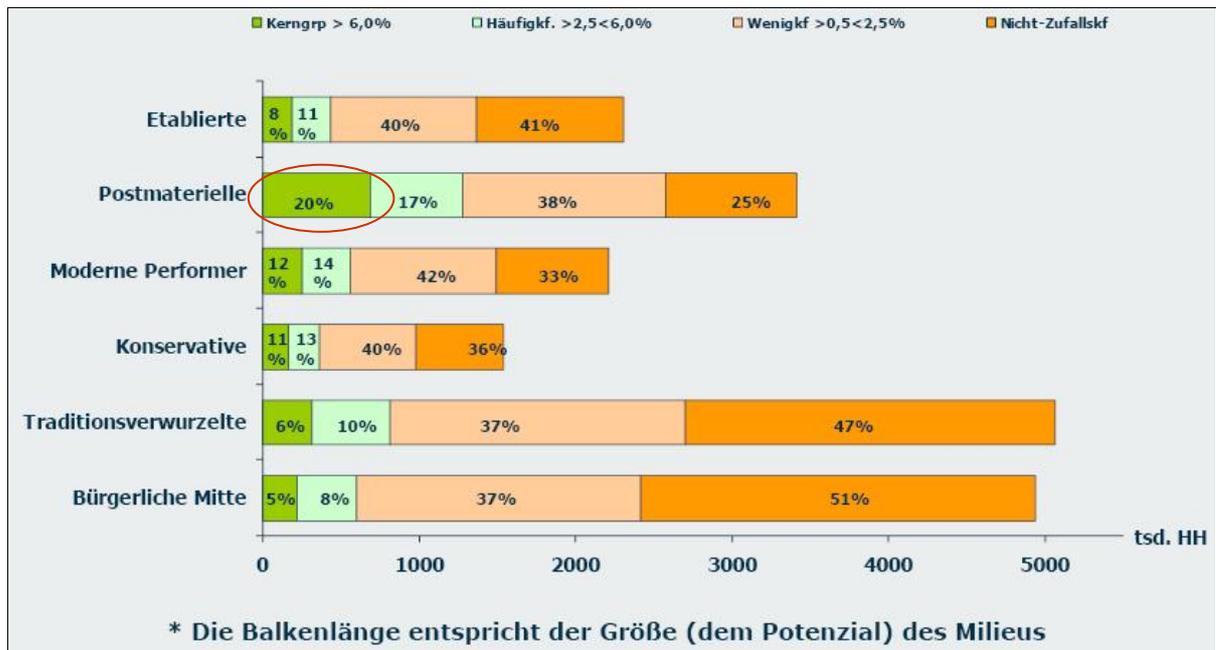
5.2.4 Biozielgruppen nach SINUS Milieus

Seit den 1980er Jahren hat sich die sogen. **Lebensstil-Segmentierung** zur besseren Abgrenzung von Zielgruppen etabliert. Unter Lebensstil wird eine Kombination typischer Verhaltensmuster einer Person oder Personengruppe verstanden. Der Lebensstil umfasst beobachtbare Verhaltensmerkmale und psychische Variablen wie Werte, Einstellung oder Meinungen. Das SINUS Institut in Heidelberg entwickelte eine der bekanntesten Möglichkeiten der Marktsegmentierung. In regelmäßigen Abständen wird die Lebenswelt von Zielgruppen unter der Berücksichtigung sich verändernder Einstellungen und Wertorientierungen möglichst adäquat erfasst. Zentrales Ergebnis ist die

Abgrenzung und Beschreibung von sozialen Milieus und ihrer jeweiligen Marktpotentiale (vgl. MEFFERT, 2000, 199f).

Abbildung 19 stellt die Sinus-Milieus nach Biokäufergruppen übersichtlich dar. Daraus ist gut zu erkennen, welche Milieus vermehrt Biolebensmittel konsumieren.

Abbildung 19: Verteilung der Sinus-Milieus nach Biokäufertypen



Quelle: GFK DEUTSCHLAND, 2007, 26

Die Gruppe der **Postmateriellen** stellt somit den überwiegenden Teil (20 %) der Kernkäufer von Bioprodukten dar. Mit 72 % fällt aus dieser Gruppe der größte Ausgabenanteil an. Nach Meinung von Experten von GFK DEUTSCHLAND ist das Potential dieser Gruppe längst noch nicht ausgeschöpft und wäre aber leichter zu erschließen als andere Milieus.

Moderne Performer sind eine relativ junge und kaufkräftige Zielgruppe. Sie entdecken Bioprodukte zunehmend für sich. Der Anteil der Biokernkäufer (12 %) und die Ausgaben für Bioprodukte (63 %) sind hier am zweitgrößten.

Aufgrund der überragenden Größe der Gruppe der **Traditionsverwurzelten** sind die Ausgaben (47 %) und der Anteil der Biokäufer in absoluten Zahlen ebenfalls nicht zu vernachlässigen. Allerdings ist hier auch der Anteil der Nicht- oder Zufallskäufer und Wenigkäufer (84 %) sehr groß.

Groß ist auch der Anteil von Nicht- oder Zufallskäufern und Wenigkäufern bei der Gruppe der **bürgerlichen Mitte** (88 %). Bei dieser Gruppe ist auch der Anteil der Kernkäufer am geringsten (5 %). Bestehende Vorbehalte gegen bio (zu teuer, nur sinnvoll, wenn man konsequent bio kauft) sind stärker als die Attraktivität von bio als Statussymbol oder das Argument: „Sicherheit für die Familie“. Mit bio wird in dieser Gruppe im weitesten Sinn Frische und Natur verbunden. Es besteht wenig Wissen darüber, welche Produkte wirklich bio sind. Als strategische Zielgruppe ist dieses Milieu mit großem Aufwand nur mittel- bis langfristig zu erreichen.

Das Lebensstilmilieu der **Konservativen** zeichnete sich in den 1980er Jahren durch eine große ideologische Distanz zu „öko“ aus. Durch einen Imagewandel von „öko“ zu „bio“ und die Verfügbarkeit von Bioprodukten im LEH gehören 11 % dieser Gruppe zu den Biokernkäufern. Durch folgende Aussage lässt sich diese Gruppe charakterisieren: „Wirklich gut ist, was man im eigenen Garten hat.“ Weil aus verschiedenen Gründen der eigene Garten nicht mehr bearbeitet wird oder nicht mehr bearbeitet werden kann, greift man auf ähnlich angebaute Produkte zurück. Außerdem konnte bei dieser Gruppe eine nostalgische Wiederentdeckung des kleinen Ladens um die Ecke festgestellt werden. Andere Obst- und Gemüsesorten als im LEH, bessere Überschaubarkeit, persönliche Beratung und bessere Qualität im Naturkostladen kommen bei dieser Zielgruppe gut an.

5.2.5 Biozielgruppen nach ISOE

Im Auftrag der Geschäftsstelle Bundesprogramm Ökologischer Landbau in Deutschland wurde mit Hilfe einer Faktoren- und Clusteranalyse eine Differenzierung der Biolebensmittelkunden in fünf Zielgruppen vorgenommen. Die Untersuchung wurde vom *Institut für sozial-ökologische Forschung* durchgeführt und ausgewertet (vgl. ISOE, 2006, s. p.).

Die Gruppe der **Ganzheitlich Überzeugten** macht mit 24 % die größte Gruppe der Bioüberzeugten aus. Für diese Zielgruppe bilden ethische Überlegungen und sinnlicher Genuss die Grundlage einer nachhaltigen Ernährungsweise.

Ebenfalls 24 % der Biolebensmittelkunden gehören zu den **distanziert Skeptischen**. Es sind dieser Gruppe überwiegend Männer zuzurechnen sowie Spontan- und Gelegenheitskäufer mit Vorliebe für Convenienceprodukte.

22 % der Befragten können zur Gruppe der **jungen Unentschiedenen** gezählt werden. Sie kaufen Biolebensmittel sporadisch und spontan.

Zur Gruppe der **50+ Gesundheitsorientierten** zählen 17 %. Aus gesundheitlichen Gründen greifen diese Konsumenten zu Bio. Qualifizierte Beratung und Information sind dieser Gruppe wichtig.

Die kleinste Einheit mit 13 % bilden die **arriviert Anspruchsvollen**. Hinter dieser Gruppe steckt ebenso wie bei den ganzheitlich Überzeugten großes Marktpotential. Das Wohl der Kinder ist ein wichtiges Einkaufsmotiv. Es werden große Ansprüche auf die Gestaltung und Präsentation der Produkte gelegt.

5.2.6 Zielgruppe LOHAS

Eine neue innovative Möglichkeit, eine Zielgruppe zu definieren hat sich in den vergangenen Jahren etabliert. LOHAS steht als Abkürzung für „**Lifestyle of Health and Sustainability**“. Gesundheit und Nachhaltigkeit stehen also im zentralen Mittelpunkt dieser ansteigenden Gruppe von Menschen, die in den nächsten zehn Jahren die Gesellschaft grundlegend verändern wird (vgl. WENZEL et al. 2007, 13).

Die LOHAS sind nicht nach herkömmlichen Kriterien wie Einkommen, Alter oder Familienstand kategorisierbar. Diese Einteilungen, die sich einer stark konsumorientierten Gesellschaft speziell in der Marketingbranche in den vergangenen Jahrzehnten bewährten, sind nach WENZEL et al (2007, 15 ff) nicht mehr „up to date“. LOHAS orientieren sich an den neuen Werten der Gesellschaft. Wie sich die Werte in den letzten 50-60 Jahren gewandelt haben zeigt Abbildung 20. Ein zweiter Trend der die heutige Gesellschaft noch prägt, ist die Individualisierung. **Wertewandel** und **Individualisierung** sind zwei so genannte **Megatrends**, welche die Lifestyle-Revolution der LOHAS prägen (vgl. WENZEL et al. 2007, 20).

Die Gruppe der LOHAS lässt sich nicht einfach definieren. Als grundlegende Merkmale kann folgendes genannt werden (vgl. Wenzel et al. 2007, 22):

- postmateriell
- spirituell
- medienkritisch
- kulturinteressiert
- info-orientiert

Ein LOHAS lebt moralischen Hedonismus und mag Wellness und Selfness. LOHAS sind die neuen Konsumenten der Zukunft, und werden auch als **neue Mitte** bezeichnet – zwischen Discountern und Markenshops.

Abbildung 20: Wertewandel der letzten 50-60 Jahre

Wertewandel: Von der bürgerlichen Pflichtkultur zu den LOHAS

50er und 60er Jahre Pflichtkultur	70er und 80er Jahre Hedonismus	seit Ende 90er Jahre LOHAS
Fleiß	Lust	Erfahrung
Pflicht	Leistung	Engagement
Familie	Ich	Freundschaft
Frömmigkeit	Materielles	Spiritualität
Treue	Eros	Authentizität
Nutzen	Fun	Natürlichkeit

Quelle: Zukunftsinstitut 2007

Quelle: ZUKUNFTSINSTITUT, 2007, s. p.

Was LOHAS wollen und was sie ablehnen (vgl. WENZEL et al. 2007, 31):

- Qualität statt Discount
- Authentizität statt Spaßgesellschaft
- Spiritualität statt Glauben
- Partizipation statt Repräsentation
- Ankunft statt Steigerung
- Werte statt Ironie

Der Lebensstil der LOHAS findet auf jeden Bereich des Alltags Anwendung. Das zeichnet sich in einem geänderten Erleben der Arbeitswelt ebenso aus wie im Freizeitverhalten. Einkaufen, Mode, Kultur, Gesundheit, Wohnen und Architektur, Reisen und Tourismus sowie Hightech bei Sport und Freizeit orientieren sich am Hedonismus genauso wie am Bio- und Nachhaltigkeitsgedanken. Medien werden unter kritischen Gesichtspunkten konsumiert und orientieren sich stark an neuen Technologien (vgl. WENZEL et al. 2007, 50ff).

LOHAS finden für jede herkömmliche Lebensweise eine alternative Handlungsoption. Es kann folgendes Beispiel genannt werden: wer auf das Fliegen nicht verzichten kann oder will und sich diesem ethischen Dilemma auseinandersetzt, spendet einen angemessenen Betrag an einen der vielen Fonds die sich für Klimaschutz engagieren (vgl. WENZEL et al. 2007, 74).

Die **Food-Branche** ist einer der wichtigsten LOHAS-Märkte überhaupt. **Biolebensmittel** und **Fairtrade-Produkte** ebneten den Weg für einen ganzheitlichen Lebensstil und haben ihn gesellschaftsfähig gemacht. **Genuss** und **Gesundheit** gehören unweigerlich zusammen und das lassen sich LOHAS gerne auch was kosten. **Regionalität** bietet Sicherheit bezüglich der Qualität der Waren, was wiederum lokale Produzenten und Händler stärkt. Biolebensmittel sind für diese Zielgruppe das Boom-Segment schlechthin (vgl. WENZEL et al. 2007, 51, 57). Die Herausforderung im (Bio-)Lebensmittelmarketing liegt darin, die LOHAS als Zielgruppe zu erkennen und anzusprechen.

Schon heute werden mehr als **ein Drittel** der Bevölkerung der westlichen Länder zu den LOHAS gezählt. Prognosen zufolge ist es gut möglich, dass es mittelfristig die Hälfte der Bevölkerung sein wird.

5.3 Zusammenfassung Einkaufsstättenwahl und Biozielgruppen

Will man den Motiven zur Einkaufsstättenwahl näher kommen, liefert die Käuferverhaltensforschung Ansätze und Studien dazu. Der **Prozess der Einkaufsstättenwahl** geht pragmatisch die fünf einzelnen Schritte (die meist unbewusst getroffen werden) vom Feststellen des Einkaufsanlasses bis zur nachträglichen Bewertung der Einkaufsstätte durch.

Zur Einteilung der **Biozielgruppen** werden laufend Untersuchungen durchgeführt, die teilweise übereinstimmende, teilweise voneinander abweichende Ergebnisse liefern. Wenn man die Übereinstimmungen der Studien betrachtet, können typische Biozielgruppen gebildet werden. Diese verfügen über etwas mehr Geld, sind besser ausgebildet und beschäftigen sich bewusst mit Gesundheits- und Ernährungsthemen. Oft werden Kinder im Familienverband versorgt oder man tut sich selber etwas Gutes mit Biolebensmitteln. Deutlich sichtbar wird dies bei der Nielsen-Studie mit der überdurchschnittlichen Zustimmung zu Bioprodukten bei den Gruppen „Das leere Nest“ und „Alleinstehende Senioren“. Der Umweltschutzgedanke ist ebenfalls bei vielen Käufern vorzufinden. Manche Kunden wollen einfach einmal Bioprodukte probieren und es gibt immer noch Konsumenten, die nicht wissen, dass sie eben ein Bioprodukt in ihren Einkaufskorb gelegt haben.

Die neue Zielgruppe der LOHAS ist sehr bio-affin und wartet geradezu darauf mit neuen Produktideen aus der Branche angesprochen zu werden. Produzenten, Verarbeiter und Händler sind hier gefordert, die Bedürfnisse dieser Gruppe zu erkennen und zu erfüllen. Gelingt dies zunehmend besser, sind der Biobranche für die kommenden Jahre rosige Zeiten beschert.

Auf jeden Fall kann längerfristig durch **gezieltes Marketing** noch mehr Einfluss auf die verschieden definierten Zielgruppen genommen werden. Die Kunst liegt ja nicht darin, die Konsumenten dazu zu überreden, Bioprodukte zu kaufen, sondern sie müssen den Biokauf aus einer inneren Motivation heraus tätigen. Bestimmt ist auch noch einiges an Aufklärungsarbeit zu leisten, hier könnte aber das Marketing an seine Grenzen stoßen.

6 Marketinginstrumente im Biofachhandel

Im folgenden Kapitel werden die Instrumente des Marketings aufgezeigt, die in der Literatur speziell zum (Einzel-)Handel zu finden sind. Die beschriebenen Instrumente sind zum Absatz- wie zum Beschaffungsmarkt zu zählen. Es soll hier auf die wesentlichen Merkmale eingegangen werden. Diese Beschreibung dient im empirischen Teil als Struktur für die Befragung und als terminologische Grundlage für die Auswertung der gesammelten Daten.

6.1 Definitionen: Handel und Marketing

Handel im funktionellen Sinn ist die wirtschaftliche Tätigkeit des Umsatzes (Beschaffung und/oder Absatz) von Gütern oder Dienstleistungen in der Regel ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung (THEIS, 1999, 24).

Handel im institutionellen Sinn – auch als Handelsunternehmen, Handelsbetrieb oder Handlung bezeichnet – umfasst jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend in der Beschaffung und/oder Absatz von Gütern oder Dienstleistungen besteht (THEIS, 1999, 24).

Handels-Marketing bedeutet Planung, Realisation und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Aktivitäten institutioneller Handelsunternehmen, wobei die Unternehmensziele durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse und aktive Gestaltung der Märkte verwirklicht werden sollen (THEIS, 1999, 28).

Marketing: „Man versteht hierunter die marktorientierte Führung des Unternehmens mit dem Ziel, aktuelle oder potentielle Kundenbedürfnisse zu befriedigen“ (BIRKER und VOSS, 2000, 7).

Fachhandel

Aufgrund der schwerpunktmäßigen Untersuchung von Biofachhändlern, soll eine kurze Definition des Begriffs gegeben werden. BEREKOVEN (1995, 30) hat anhand eines Kriterienkatalogs eine Abgrenzung in vier Bereichen vorgenommen:

Sortiment: Schwerpunktsortiment, Vollständigkeit im Kernsortiment, das hohen Ansprüchen gerecht wird, qualitativ hochwertiges Niveau, überwiegend beratungsintensive Waren, hohe Aktualität und damit Flexibilität in der Sortimentsgestaltung, große Auswahl, umfangreiches Markenangebot, auf das Kernsortiment abgestimmtes Randsortiment

Service: fachlich kompetentes und gut geschultes, spezialisiertes Personal, besondere Bedienungs-/Beratungsleistung, Fremdbedienung, herausragende verkaufsbegleitende Kundendienstleistungen, seriöse Informationsvermittlung, umfassende aktuelle Marktkenntnisse

Verkaufsatmosphäre: sortimentsadäquate, hochwertige Warenpräsentation, offene Warenpräsentation mit umfassender Probier- und Testmöglichkeit, angenehmes Ambiente, klare übersichtliche Themengliederung innerhalb des Verkaufsraumes, anspruchsvolle Gestaltung der Ladenausstattung, angenehme Verkaufsatmosphäre wird nach außen projiziert

Standort: gewachsene Standorte in Innenstädten und/oder in vorstädtischen Agglomerationsräumen; Ausnahmen bei Großbetrieben mit großvolumigen Warengruppen bei entsprechend attraktiven Angebotleistungen, hohe Kundenfrequenz, 1a bis 2a Lagen

Im engeren Sinn treffen die beschriebenen Merkmale auf die zu untersuchenden Biofachhändler zu. Aufgrund der zunehmenden Änderungen in der Branche (Biosupermärkte, Spezialisierung) bietet der Rahmen nur eine Möglichkeit der Abgrenzung.

6.2 Marketing-Mix

Die Gesamtheit der Marketinginstrumente des Handels lässt sich in vier Marketing-Mixbereiche zusammenfassen. Durch folgende Fragestellungen lassen sich die Segmente charakterisieren (vgl. MEFFERT, 2005, 1195):

1. Welche Waren bzw. Leistungen sollen dem Kunden wie angeboten werden (Leistungs- bzw. Sortimentspolitik)?
2. An wen, wann, auf welche Weise und in welchen Verkaufsstätten sollen die Leistungen angeboten werden (Distributionspolitik)?
3. Zu welchen Bedingungen sollen die Leistungen am Markt angeboten werden (Kontrahierungs- oder Preispolitik)?
4. Welche Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen sollen ergriffen werden, um die Leistungen abzusetzen (Kommunikationspolitik)?

MEFFERT (2005, 1197) geht weiters auf einen **integrierten Marketing-Mix** ein, welcher sich auf mehrere Dimensionen bezieht. Zunächst müssen alle Parameter eines Aktionsbereichs aufeinander abgestimmt sein (z. B. Determinanten der Kommunikationspolitik). Als nächstes müssen die vier Mix-Bereiche untereinander angepasst werden, damit sie sich nicht gegenseitig konterkarieren. Schließlich ist der gesamte Marketing-Mix mit den Unternehmens- und Marketingzielen in Einklang zu bringen. BIRKER und VOSS (2003, 15) dehnen diese Optimierungsarbeit auf die Lieferanten aus, um den Einkauf effektiv zu gestalten.

Der Händler setzt nach BIRKER und VOSS (2000, 15ff) Maßnahmen in folgenden Bereichen:

Absatz-Mix: Sortimentspolitik, Werbepolitik, Warenpräsentation, Preispolitik (S. 86. Sozialkauf), Servicepolitik, Personal und Beratung, Standortpolitik

Beschaffungs-Mix: Beschaffungssortimentpolitik, Preispolitik, Lieferantenservice, Einkaufsgestaltung und Werbepolitik

Nach BAUM (2002, 34f) lassen sich folgende absatzpolitische Instrumente unterscheiden: Standortpolitik, Ladengestaltung und Warenpräsentation, Sortiments- und Servicepolitik, Preis- und Konditionenpolitik, Distributionspolitik sowie Kommunikationspolitik. Er unterscheidet somit, wie viele andere Autoren, nicht nach Absatz oder Beschaffung der Produkte.

Einen ganz anderen Ansatz bietet RUDOLPH (2005). In seinem Buch „Modernes Handelsmanagement – Eine Einführung in die Handelslehre“ definiert er zehn Handelskompetenzen, auf welche es in Zukunft ankommt:

Strategiekompetenz, Informationskompetenz, Controllingkompetenz, Finanzierungskompetenz, Personalkompetenz, Beschaffungskompetenz, Logistikkompetenz, Verkaufskompetenz, Prozesskompetenz und Kundenkompetenz.

BEREKOVEN (1990) definiert Preispolitik, Werbepolitik, Verkaufsförderungspolitik, Verkaufsraumgestaltung und Warenpräsentation, Verkaufspersonalpolitik und die Standortpolitik.

Es wird für diese Arbeit folgende Einteilung getroffen: Preis- und Konditionenpolitik, Produktpolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik sowie Beschaffungsmarktpolitik.

6.2.1 Preis- und Konditionenpolitik

MEFFERT nennt diese auch **Kontrahierungspolitik** und fasst hierin alle Maßnahmen zusammen, die Entscheidungen über die Preise- und die Rabattpolitik, die Konditionenpolitik sowie die Absatzkreditierung betreffen.

Preis

Preise sind das Entgelt, die Gegenleistung, die der Kunde zahlen muss, um das Produkt und/oder die Dienstleistung zu erhalten. Die **Gewinnmaximierung** wird als oberstes Ziel der Preispolitik aufscheinen. (vgl. BIRKER und VOSS, 2000, 64 und MEFFERT, 2000, 485). Gegenstand des Preisinteresses ist oftmals auch die Wahl der Einkaufsstätte, des Einkaufszeitpunkts oder die Packungsgröße. Die Wahl der Einkaufsstätte aufgrund des gebotenen Preises wird oft als wichtiger eingestuft als die Wahl der Marke, die angeboten wird (vgl. MEFFERT, 2000, 494). Die Preisstellung ergibt sich aus dem gewählten Betriebstyp. Discounter operieren im Niedrigpreissegment, Supermärkte und andere Märkte gelten eher als hochpreisig, sie stehen aber z. B. für höhere Qualität.

Die im Folgenden genannten Konditionenpolitik, Rabatt, Liefer- und Zahlungsbedingungen und die Kreditpolitik haben dem Kunden gegenüber geringere Bedeutung. Wichtiger sind diese bei der Geschäftsbeziehung zwischen Händler und Lieferant (Großhändler).

Konditionen

BIRKER und VOSS (2000, 65) bezeichnen die Ausgestaltung der Konditionen als „**Mittel der preispolitischen Feinsteuerung**“. So kann ein formell einheitlicher Angebots- bzw. Grundpreis durch Preisnachlässe (Rabatt) oder in seltenen Fällen Preiszuschläge, durch verschiedene Umstände, Anlässe, Abnehmer oder zeitlichen Bezug differenziert werden.

Rabatt

Rabatte sind ein Nachlass auf einen Listen- oder Angebotspreis, der in unterschiedlicher Ausgestaltung und auf Grund differenzierter Kriterien gewährt wird und unterschiedlich gestaltet sein kann (Funktionsrabatt, Mengenrabatt, Zeitrabatt, Sonderrabatt, u. a.) (vgl. BIRKER und VOSS, 2003, 65).

Liefer- und Zahlungsbedingungen

Die Modalitäten, anhand derer die Abgabe der Produkte und Leistungen vom Lieferanten zum Kunden erfolgt, und andererseits die Art und Weise in der der Kaufpreis zu entrichten ist, werden durch Liefer- und Zahlungsbedingungen festgelegt. Es sind Entscheidungen über Lieferart- und -weg, Verpackungs- und Frachtkosten, Zoll oder ev. Zwischenlagerung der Ware zu treffen. Lieferzeit und Lieferfristen bestimmen über Kündigung, Rücktritt, Verzugsstrafen sowie über Gewährleistungs- und Rückgaberecht (BIRKER und VOSS, 2003, 67f).

Zahlungsbedingungen regeln die Art und Weise, in der die Zahlung zu erfolgen hat. Folgende Zahlungsformen sind im EH üblich: Zahlung „Zug um Zug“ (Ware wird bei Übernahme bezahlt), Vorauszahlung oder Anzahlung bei Bestellung oder Zahlung nach Erhalt der Ware mit entsprechender Zahlungsfrist. Von besonderer Bedeutung für den Einzelhandel ist, ob neben Barzahlungen auch Scheck, Kreditkarten usw. akzeptiert werden (BIRKER und VOSS, 2003, 67f).

Kreditpolitik

Zahlungsbedingungen, bei denen Teilzahlung, lange Zahlungsziele oder Zahlung mit Wechsel vereinbart sind, sind bereits der Kreditpolitik zuzurechnen. Die Gewährung eines Kredits zielt in der Regel darauf ab, dass sich der potenzielle Kunde früher als ohne diese Finanzierungshilfe zum Kauf entschließt (vgl. BIRKER und Voss; 2000, 69).

Lieferantenkredite gewähren dem Kunden, dass dieser die Ware erhält, aber erst zu einem spätem Zeitpunkt bezahlen muss. Zwischen Lieferant (oft Großhändler) und Einzelhändler spielen im weiteren Sinn noch folgende Finanzierungsmöglichkeiten eine Rolle: Refinanzierung, Drittfinanzierung (vgl. BIRKER und VOSS, 2003, 71f).

6.2.2 Produkt- oder Sortimentspolitik

Man versteht darunter die Summe aller Maßnahmen, die auf die Gestaltung und Beeinflussung des Waren- und Dienstleistungsangebotes eines Handelsunternehmens gerichtet sind (vgl. THEIS, 1999, 543).

Sortimentspolitik

Innerhalb der Sortimentsarten unterscheidet man **Kernsortiment**, und **Randsortiment**. Das Kernsortiment eines LEH besteht zumeist aus Nahrungsmitteln, Getränken, Putz- und Reinigungsmitteln und Mitteln zur Körperpflege. Das Randsortiment ergänzt dieses beispielsweise mit Blumen, Fotoartikel und Spielwaren. Weiters ist ein **fixes Sortiment** mit dem **variablen Sortiment** abzugleichen. Im LEH wird dies durch Frisch- und Saisonobst am deutlichsten (vgl. BIRKER und VOSS, 2003, 23ff). Mit der **Sortimentsbreite** wird die Möglichkeit geschaffen, verschiedenen Bedarf innerhalb eines Einkaufsvorgangs zu befriedigen. Es werden additive Kaufmöglichkeiten geboten. Die **Sortimentstiefe** schafft eine Auswahl alternativer Kaufmöglichkeiten, indem eine möglichst umfangreiche Auswahl von Sach- oder Dienstleistungen angeboten wird (vgl. THEIS, 1999, 550).

Aus der Art der Zusammensetzung eines Sortiments folgen vielfältige Verbundbeziehungen der Artikel- oder Warengruppen untereinander. Möglichst

viele der angebotenen Artikel sollen von Kunden gleichzeitig gekauft werden, was einen entsprechenden Angebotszuschnitt auf den Bedarf der Zielgruppe erfordert. Ein **Sortimentsverbund** oder Einkaufsverbund zwischen den gemeinsam gekauften Produkten entsteht. Nach BEREKOVEN könnte dieser Verbund treffender als „Bequemlichkeitsverbund“ bezeichnet werden (vgl. THEIS, 1999, 553f und BEREKOVEN, 1995, 85). Die Verbundbeziehungen können durch entsprechende **Kassenbonanalysen** ausgewertet werden und liefern so wichtige Informationen über das Kaufverhalten der Konsumenten (vgl. BIRKER und VOSS, 2000, 33).

Die Zusammenstellung des Sortiments wird von weiteren Determinanten beeinflusst. So können aktuelle oder potentielle Lieferanten Einfluss nehmen. Das Sortiment der Konkurrenten, das verfügbare Kapital, die gewählte Betriebsform und der Standort beeinflussen die Anforderungen an das Leistungsprofil. Grobziel der Sortimentspolitik ist die Sortimentsoptimierung die sich letztendlich aus den Konsumentenwünschen ergibt (vg. BIRKER und VOSS, 2000, 26f).

Wirtschaftliche **Kennzahlen** helfen ebenfalls im Controlling das Sortiment optimal zusammen zu stellen. Sortimentskennzahlen konzentrieren sich auf Rentabilitäts- und Produktivitätskennzahlen, Umschlaghäufigkeit, Handelsspanne, Umschlaghäufigkeit, Deckungsbeitragsrechnungen und vieles mehr (vgl. BIRKER und VOSS, 2000, 32ff; THEIS, 1999, 586 sowie BARTH ET AL, 2002, 411ff).

Markenpolitik

Die (Handels-)Markenpolitik bietet sich als Teilaspekt der Sortimentspolitik dazu an, das Sortiment ertragreicher und profitabler zu gestalten. Mit einer „echten“ Marke (**Herstellermarke**) geht ein Qualitätsversprechen einher, das nur vom Hersteller gegeben werden kann. Dem stehen **Handelsmarken** (Eigenmarken) gegenüber (vgl. BEREKOVEN, 1999, 132f). Der entscheidende Vorteil für den Handel liegt in der Möglichkeit, sich dem Preiswettbewerb der Hersteller zu entziehen und **Profilierungspotential** für die eigene Einkaufsstätte aufzubauen. Der Kunde wird an den Händler gebunden (vgl. THEIS, 1999, 556 sowie BIRKER und VOSS, 2000, 31). Je größer Handelsbetriebe werden, umso mehr markenpolitisches Know-how stellt sich ein. Wenn aber eine echte Markenbildung

angestrebt wird, sind die Anforderungen, die an das Marken-Management gestellt werden, sehr hoch (vgl. BEREKOVEN, 1995, 148f).

Verkaufspersonalpolitik

„Ein Aushängeschild mit großer Profilierungswirkung sind die Verkäufer. Freundlichkeit, Fachkompetenz und Aufmerksamkeit sind immer wieder zu trainieren“ (RUDOLPH, 2005, 79). Die Auswahl und der sinnvolle Einsatz des Personals spielen im Einzelhandel wegen der hohen Lohnkosten (teilweise bis zu 50 % der gesamten Handelsspanne) für den Erfolg des Unternehmens eine große Rolle. Der Bedienungs- und Beratungsaufwand im Fachhandel ist deutlich höher als bei Selbstbedienungsmärkten und Discountern (vgl. BIRKER und VOSS, 2000, 109). Die Aufgabe der **Personalplanung** besteht in der Vorsorge, dem Unternehmen kurz- und langfristig die benötigten personellen Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Quantität und Qualität zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen der Personalentwicklung soll die Verbesserung der **Mitarbeiterqualifikation** sichergestellt werden. **Motivation** und **Anreizsysteme** (z. B. Einkommen, Provision) sind vom Arbeitgeber zu überlegen und individuell abzustimmen (vgl. BIRKER und VOSS, 2000, 122ff).

Das persönliche Verkaufsgespräch ist geprägt von der persönlichen **Kommunikationskompetenz** und der **Fachkompetenz** des Verkäufers, um auch in schwierigen Situationen professionell auf den Kunden eingehen zu können (BIRKER und VOSS, 2000, 129).

Servicepolitik

Fachgeschäfte und Warenhäuser gehören zu den Betriebstypen, in denen der Kunde Leistungen in überdurchschnittlichem Ausmaß in Anspruch nehmen kann, die **Ergänzungs- oder Zusatzcharakter** aufweisen. Die **Garantie**verpflichtungen sind gesetzlich geregelt. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von freiwilligen oder auch vertraglich geregelten Serviceleistungen, die den Konsumenten an das Geschäft binden sollen (vgl. BEREKOVEN, 1995, 164f). Kundenservice ist neben dem intensiven Wettbewerb um den besten Preis eine weitere gute Möglichkeit sich von der Konkurrenz abzugrenzen. (vgl. BIRKER und VOSS, 2000, 100). Serviceleistungen sind nach BEREKOVEN (1995, 167) in **warenabhängige** und

warenunabhängige Nebenleistungen zu unterteilen. Warenabhängige Leistungen sind z. B. Installationen, Reparatur, Ersatzteilversorgung (technische Kundendienstleistung), Zustellung, Geschenkverpackung oder der Service in der Feinkostabteilung (kaufmännische Kundendienstleistung). Zu den warenunabhängigen Nebenleistungen zählen das zur Verfügung stellen von Parkplätzen, Kinderhort oder Gepäckaufbewahrung (Bequemlichkeitseinrichtungen) und selbstständige Dienstleistungen als Angebotsergänzungen (Restaurant, Reinigung, Friseur).

6.2.3 Kommunikationspolitik

Der Kommunikations-Mix beschäftigt sich mit der bewussten Gestaltung der auf die Kundengruppen gerichteten Informationen eines Handelsunternehmens zum Zweck ihrer **Verhaltenssteuerung** beziehungsweise **Meinungsbeeinflussung** (vgl. MEFFERT, 2000, 1200).

Werbepolitik

Aufgrund der großen finanziellen Bedeutung der Werbung innerhalb eines Betriebs, ist eine gezielte Werbeplanung durchzuführen. Scannerkassen, Kundenklubs und Kundenkarten helfen ein umfangreiches Bild vom Verbraucher und dessen Motivation zu erlangen. Große Unternehmen lassen ihre Werbeaktivitäten von Werbeagenturen koordinieren. Kleinunternehmen stützen ihre Promotionsarbeit selten auf Marktanalysen und vertrauen auf Erfahrung und eigene Beobachtungen (vgl. BIRKER und VOSS, 2000, 41). Unternehmens- und Werbeziele bilden die Grundlage der Werbeaktivitäten. Grundlagen für Werbeentscheidungen können die von BIRKER und VOSS (2000, 42) gestellten Fragen sein:

- Was soll beworben werden? (**Werbegegenstand**)
 - Produktwerbung, Sortimentswerbung, Unternehmenswerbung
- Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung? (**Werbeetat**)
- Wer soll umworben werden? (**Zielgruppe**)
- Wie soll geworben werden? (**Werbemittel, Werbeträger**)
- Wann und wie lange soll geworben werden? (**Streuzzeit und Streulänge**)
- Wo soll geworben werden? (**Streugebiet**)

Aufgrund der Anpassungen der Handelsunternehmen, die sich in den letzten Jahren vollzogen haben, ist es schwer einen einzigartigen Nutzensvorteil (**USP**) der Produkte zu bewerben. In der Werbung wird daher anstatt auf reale auf emotionale Profilierung gesetzt. **Emotionale Profilierung** kann von der Konkurrenz schwieriger imitiert werden (vgl. BAUM, 2002, 313f).

Der Werbepolitik ist auch die **Direktwerbung** zuzuordnen. Es zählen hierzu die face-to-face bzw. mouth-to-mouth-Kontakte und die schriftliche Ansprache von Kunden. Es wird unterschieden zwischen unadressierten und adressierten mailings für Werbung. Hierzu zählen im Besonderen die verschiedenen Formen von Werbebriefen, Prospekte und Kataloge (vgl. BEREKOVEN, 1995, 252f).

Verkaufsförderungspolitik

Dazu zählen alle vom Handelsunternehmen gesetzten Aktionen mit kurzfristigem Charakter, mit dem Ziel, den Umsatz positiv zu beeinflussen (vgl. THEIS, 1999, 543). Unter Verkaufsförderung sind Aktivitäten anderer Marketing-Mix-Instrumente zusammen zu fassen wie Preispolitik oder der Warenpräsentation. Die Vernetzung der Mix-Instrumente ist von besonderer Bedeutung, da sie die Aufmerksamkeit der Konsumenten steigert. Klassische Instrumente am Point of Sale sind Sonderplatzierungen, Displays, Schilder sowie Preis- und Verkostungsaktionen. Oft sind die Verkaufsförderungsaktionen mit der Industrie geplant, z. B. bei Neuprodukteinführungen (vgl. BIRKER und VOSS, 2000, 49).

Die **Öffentlichkeitsarbeit** umfasst die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Handelsunternehmung und der in Gruppen gegliederten Öffentlichkeit (z. B. Kunden, Geldgeber, Staat, Gewerkschaft, Anrainer,...) mit dem Ziel, öffentliches Vertrauen und Verständnis zu gewinnen (vgl. MEFFERT, 2000, 1201).

6.2.4 Distributionspolitik

Der Distributions-Mix umfasst alle Entscheidungen, die in Zusammenhang mit dem Weg der Ware zum Endverbraucher stehen. Er beinhaltet einerseits die operative Ausgestaltung der Standortstrategie und zum anderen die Organisation eines reibungslosen Warenflusses innerhalb der Geschäftsstätte (vgl. MEFFERT, 2000, 1198).

Standortpolitik

„Drei Dinge sind – so die oft kolportierte Formulierung – für den Erfolg im Einzelhandel wichtig, nämlich erstens der Standort, zweitens der Standort und drittens noch einmal der Standort“ (BEREKOVEN, 1995, 342). Mit dem Standort wird das **betriebliche Umfeld** mit ausgewählt – insbesondere die potentiellen Nachfrager und die Konkurrenten. Dazu muss das **Einzugsgebiet** analysiert werden. Das Einkaufsverhalten und die Kaufkraftstruktur sind hierfür die geeigneten Kennzahlen. Eine Standortwahl erweist sich als richtig, wenn die Erwartungen des Händlers hinsichtlich **Frequenz, Struktur und Kaufverhalten** der Kunden in Erfüllung gehen und die Standortkosten gedeckt werden können. (vgl. BERKOVEN, 1995, 344f sowie KUß und TOMCZAK, 2000, 220).

Wenige oder schlecht erreichbare **Parkplätze** wirken sich hemmend auf die Kundenzahl aus. Es ist daher darauf zu achten, dass für die Haupteinkaufszeiten genügend gut erreichbare Parkplätze zur Verfügung stehen. Zum Management eines Standortes gehört auch die Renovierung und Erhaltung der **Gebäude**, denn nur so lässt sich die Attraktivität sichern (vgl. RUDOLPH, 2005, 79).

Bezüglich der Standortpolitik sind Entscheidungen zu treffen bezüglich einer möglichen **Warenzustellung** sowie einer möglichen Bestellungen per Internet oder Telefon. Damit verbunden ist die Distanz, in der Waren geliefert werden können und die Art der Lieferung (z. B. per Zustelldienst, Post, eigene Lieferung mit PKW). Eine weitere Entscheidung, die in Zusammenhang mit dem Standort getroffen werden muss, ist die bezüglich der **Geschäftsöffnungszeiten**. Hier gibt zum einen das Ladenöffnungsgesetz den Rahmen vor, lässt aber trotz allem Gestaltungsmöglichkeiten. Eine Anpassung an die Mehrzahl der ansässigen Geschäfte kann gerade in zentralen Lagen sinnvoll sein (vgl. THEIS, 1999, 522ff).

Ladengestaltung – Verkaufsraumgestaltung – Warenplatzierung

Zahlreiche Kaufentscheidungen werden unmittelbar im Laden gefällt. Ein wesentliches Element dabei ist die Schaffung einer geeigneten **Atmosphäre**. Durch die steigende Tendenz zum Erlebniseinkauf gewinnt dieser Aspekt zunehmend an Bedeutung (vgl. KUß und TOMCZAK, 2000, 222f). Atmosphäre ist die Summe von Sinneswirkungen, die sich teils bewusst, teils unbewusst als

individuelles (Raum-)Erlebnis niederschlagen. Anhand von Kundenbefragungen kann das atmosphärische Erleben abgefragt werden. In erster Linie zählen dazu die Raumgestaltung, diverse Ladeneinrichtungen sowie die Farbgebung, Dekoration und Beleuchtung aber auch das Verkaufspersonal und das restliche Publikum. Es spielen auch nichtoptische Eindrücke wie Raumtemperatur, Belüftung, Gerüche und Geräusche eine große Rolle – wie dies mittlerweile zahlreiche Untersuchungen bestätigen (vgl. BEREKOVEN, 1995, 278).

Es sind zur Verkaufsraumgestaltung außerdem Entscheidungen in folgenden Bereichen zu treffen (vgl. THEIS, 1999, 649):

- **Raumaufteilung:** Aufteilung des Raumes auf die verschiedenen Funktionszonen (Warenfläche, Kundenfläche und übrige Verkaufsfläche wie Kassenbereich)
- **Raumanordnung:** Anordnung der Funktionszonen
- **Qualitative Raumzuteilung:** Anordnung der Warengruppen
- **Quantitative Raumzuteilung:** Aufteilung der Verkaufsflächen auf die einzelnen Warengruppen und Artikel
- **Raumeinrichtung:** Gestaltung der Raumelemente im Verkaufsraum

Bei der Flächenzuteilung (**Space Utilization**) sind zwei Aspekte zu beachten: Es geht um die Größenzuteilung von Verkaufsflächen auf die einzelnen Warengruppen und Artikel (quantitative Raumzuteilung) und um die topographische Anordnung der Warengruppen und Artikel auf der Verkaufsfläche (qualitative Raumzuteilung). Bei der sinnvollen Platzierung sind zahlreiche Gesichtspunkte wie Warenart, Bedarfsverbund und Kundenverkehr zu beachten (vgl. BEREKOVEN, 1995, 285 und THEIS, 1999, 661).

Neben der Aufteilung des Raumes ist auch auf eine sinnvolle Anordnung der Gänge zu achten. Zwei idealtypische Grundformen lassen sich unterscheiden. Beim **Zwangsablauf** (z. B. Ikea, Billa) muss der Kunde alle Abteilungen durchlaufen. Der **Individualablauf** eröffnet den Kunden mehr Freiheiten beim Durchstöbern des Geschäfts (vgl. RUDOLPH, 2005, 85).

Die **Warenpräsentation** gehört neben den vielen anderen Aktivitäten am Point of Sale zu den wesentlichen Faktoren, um Impulskäufe anzuregen. Wesentlich für eine sinnvolle Platzierung ist das Wissen um die unterschiedliche Wertigkeit der Regalflächen. Vertikal lässt sich das Regal in eine **Reckzone** (>160 cm), eine **Sichtzone** (120-160 cm), eine **Griffzone** (80-120 cm) und eine **Bückzone** (<80 cm) einteilen. Wobei die Sicht- und Griffzone als verkaufstärkste Bereiche gelten. Weiters finden die Regalmitte und der Bereich rechts davon stärkere Beachtung. (vgl. THEIS, 1999, 667f).

BEREKOVEN (1995, 284f) gibt zurecht noch zu bedenken: „... eine Verkaufsstätte ist und bleibt nun einmal primär eine kommerzielle Einrichtung und kein Objekt der bildenden Künste.“

6.2.5 Beschaffungsmarktpolitik

Beschaffungskompetenz, wie RUDOLPH alle Aktivitäten rund um die Beschaffung von Waren bezeichnet, resultiert aus der Fähigkeit, Produkte zum richtigen Preis, vom richtigen Lieferanten, in der richtigen Menge, zum richtigen Zeitpunkt für ausgewählte Zielkunden zu beschaffen. Durch eine hohe Dynamik bei der Sortimentsgestaltung bedeutet Beschaffungskompetenz wesentlich mehr als nur Konditionen zu verhandeln. Trendartikel sind zu erkennen, mit Lieferanten zu verhandeln und mit der Logistik, der Werbeabteilung und mit anderen Beteiligten abzusprechen (vgl. RUDOLPH, 2005, 108ff).

Nach RUDOLPH sind **fünf Phasen bei der Warenbeschaffung** zu unterscheiden. Wobei für neuartige Produkte die ersten drei von größerer Bedeutung sind und für Routineprodukte die Qualität und der Lieferzeitpunkt bei der Warenbestellung sowie die abschließende Beurteilung des Lieferanten von größerer Bedeutung sind (vgl. RUDOLPH, 2005, 109).

1. Warenbedarfsermittlung und Sortimentsbildung
2. Lieferantensuche
3. Lieferantenselektion
4. Warenbestellung
5. Lieferantenbeurteilung

Category Management

Zur Bewältigung des großen Sortiments haben sich in großen Unternehmen so genannte „Category Manager“ etabliert. Sie entscheiden über den Produkt-Mix einer Warengruppe, verhandeln mit Lieferanten, planen den Preisaufbau der Warengruppe und koordinieren Sonderverkäufe mit der Werbeabteilung (vgl. RUDOLPH, 2005, 112).

Mit Lieferanten gemeinsam wird also an der Entwicklung attraktiver Sortimente gearbeitet. Um die Kosten auf beiden Seiten so gering wie möglich, den Ertrag optimal und die Kundenzufriedenheit so hoch wie möglich zu halten, haben sich verschiedene ECR (Efficient Consumer Response) Aktivitäten etabliert. Der elektronische Datenaustausch (EDI) ermöglicht den beiderseitigen Zugriff (Hersteller und Händler) und eine dadurch mögliche Nutzung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Standardisierte Artikelnummerierungen (heute üblich ist der EAN-Code) und andere Informationssysteme ermöglichen eine effiziente Warenwirtschaft (vgl. BIRKER und VOSS, 2000, 166ff und RUDOLPH, 2005, 114).

6.3 Unternehmenstypen nach Kirsch (1983)

Es hat sich herausgestellt, dass kleine und mittelgroße Händler keine bis nur wenige Aktivitäten im Marketingbereich planen oder überhaupt durchführen. **Managementaufgaben** werden meist als notwendiges Übel empfunden. KIRSCH (1983) hat auf Basis einer amerikanischen Untersuchung sechs Unternehmenstypen beschrieben und geht dabei auf die Bedeutung der Planung von kleinen und mittelständischen Betrieben ein. Um die befragten Biofachhändler mit der Einteilung zu konfrontieren, sollen diese kurz vorgestellt werden. Es können sechs Unternehmenstypen beschrieben werden (vgl. KIRSCH, 1983, 404ff):

- **Der Reagierer:** Er ist flexibel und improvisiert. Die Strategie des Reagierers ist es, keine Strategie zu haben und nur flexibel (im Marktgeschehen) zu taktieren. Niederlagen werden in Kauf genommen. Diese Art zu planen kann lange gut gehen, sofern nicht kritische Schwellen überschritten werden. KIRSCH behauptet, dass die meisten mittelständischen Unternehmen diesem Unternehmenstyp zuzuordnen sind.

- **Der Verteidiger:** Das angestammte Geschäft wird defensiv und offensiv verteidigt. Eine starke Position wird eventuell sogar ausgebaut. Dieses Unternehmen möchte sich ein „Monopölchen“ sichern oder sich durch Rationalisierungsmaßnahmen einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz verschaffen. Nach KIRSCH ist dieser Typ eher bei größeren Unternehmen zu finden.
- **Der Architekt:** Führungskräfte und Mitarbeiter können das angestammte Geschäft als Operationsbasis sehen. Es dominiert ein strategisches Denken, das es erlaubt, in alle möglichen Gebiete vorzustoßen. Stellt sich heraus, dass ein Plan nicht funktioniert, kann man sich auf das Kerngeschäft konzentrieren. Das Sortiment ist in ständigem Wandel, es gibt wenig emotionale Bindung an bestimmte Produkte oder Märkte; Gefahren, Gelegenheiten und Konkurrenz stehen unter ständiger Beobachtung. Dieser Typ ist relativ selten in der mittelständischen Unternehmenslandschaft.
- **Der Risiko-Streuer:** Betriebe dieser Kategorie könnten auch als Verteidiger auf mehreren Beinen bezeichnet werden.
- **Der Prospektor:** Zu diesem Unternehmenstyp sind Entdecker und Erfinder zu zählen, welche immer auf der Suche nach etwas Neuem sind. Mit großer Lust sind sie auf der Suche nach neuen Gelegenheiten, um sich kurzfristig einen Vorsprung zu verschaffen. Haben sie etwas realisiert, sind sie schon wieder auf der Suche nach etwas Neuem. Sie agieren auch auf die Gefahr hin, dass Architekten oder Risikostreuer sich was anschauen, sind also keine Verteidiger.
- **Der Innovator:** Ist meistens zu finden in sehr hoch entwickelten Technologiebereichen. Oft findet man hier stark spezialisierte Ingenieure mit Unternehmergeist. Solche Unternehmen werden gegründet, um sie nach 4-5 Jahren gewinnbringend zu verkaufen. Mit dem Erlös werden unzählige weitere Ideen umgesetzt.

KIRSCH gibt Hoffnung und meint. „Unternehmensidentitäten können sich ändern.“

6.4 Zusammenfassung Marketing-Mix

RUDOLPH (2005, 28f) weist darauf hin, dass Erfolge im Handel nicht zufällig zustande kommen können. Mehrere Basiskompetenzen müssen fehlerfrei funktionieren und aufeinander abgestimmt sein. Es gilt, die Elemente eines einfachen Kreislaufs aufeinander abzustimmen (vgl. RUDOLPH, 2005, 29):

Lieferanten, die ein hohes **Qualitätsniveau** ihrer Produkte erreichen, helfen beim Aufbau attraktiver Sortimente. **Sortimentsattraktivität** löst wiederum **Kundenbegeisterung** aus. Diese führt zu steigenden **Umsätzen**. Je höher die Umsätze, desto größer ist die **Einkaufsmacht** und desto eher fällt automatisch die Bereitschaft der Lieferanten aus, qualitativ hochwertige Produkte bereit zu stellen, womit sich der Grundkreislauf schließt.

Dieser Kreislauf wird von verschiedenen Subprozessen unterstützt und ergänzt. In diesem Kapitel wurden somit die zur Verfügung stehenden Marketing-Mix-Instrumente vorgestellt, die einem (Bio-)Händler zur Profilierung seines Betriebes zur Verfügung stehen. Eine erfolgreiche Kombination der vier Marketing P's (produkt, price, place, promotion) führt zu Umsatzsteigerungen, wenn auch noch die Elemente und Möglichkeiten bei der Beschaffungspolitik beachtet werden.

Bei den Interviews werden die verschiedenen Marketing-Instrumente anhand eines „Körberspiels“ abgefragt. Zwölf Kärtchen werden dem Interviewpartner vorgelegt. Er wird aufgefordert, die Kärtchen nach der Priorität des Handlungsbedarfs in seinem Unternehmen zu ordnen und die Reihung zu argumentieren. Die Liste kann mit weiteren Begriffen ergänzt werden. Folgende Begriffe aus den Bereichen Marketing und Betriebswirtschaft werden auf den Kärtchen stehen:

Operationalisierung:

- Sortiment
- Mitarbeiter/Personal
- Werbung/Marketing
- Kunden
- Standort

- Konkurrenz/Mitbewerber
- Fachwissen
- POS-Aktivitäten
- Beschaffung/Bestellung
- Lagerung
- Finanzen
- EDV

Die Biofachhändler, welche für den empirischen Teil dieser Arbeit befragt werden, können anhand der Bildung von Unternehmenstypen nach KIRSCH (1983) eingeteilt werden (siehe Kapitel 11.3.14).

7 Die Branchenanalyse

Um auf die Analyse von Branchen eingehen zu können, ist es notwendig, den Begriff der **Branche** nach PORTER abzugrenzen. Er geht davon aus, dass eine Branche eine Gruppe von Unternehmen ist, deren Produkte sich gegenseitig nahezu ersetzen. Tatsächlich herrschte in der Praxis ein Streit über die geeignete Definition. Es ging dabei darum, wie eng die Ersetzbarkeit in Bezug auf das Produkt, den Arbeitsvorgang, und die räumliche Marktabgrenzung sein muss (vgl. PORTER, 1999, 37). Das DUDEN FREMDWÖRTERBUCH (2001, 148) beschreibt den Begriff „Branche“ im Sinne von Wirtschafts- und Geschäftszweig oder umgangssprachlich als „Fachbereich“.

Zum einen zielt PORTERS Branchenanalyse im eigentlichen Sinn auf die **Formulierung von Strategien** für Unternehmen in Branchen ab. Zum andern hilft das Konzept der Strukturanalyse entlang der Branchenanalyse das Problem der Begriffsabgrenzung in den Griff zu bekommen (vgl. PORTER, 1999, 35ff und ESCHENBACH et al., 2003, 214).

Die in dieser Arbeit analysierte Branche ist der Biofachhandel, also alle Händler, die sich mit dem Absatz von (fast) ausschließlich Biolebensmitteln und anderen Bioprodukten beschäftigen.

7.1 Branchenanalyse nach Porter

7.1.1 Einführung

In den 70er und 80er Jahren des 20. Jahrhunderts entwickelte PORTER die Strukturanalyse von Branchen und stellte sie einfach und übersichtlich in einer Grafik dar. Er stützte sich dabei auf die Ergebnisse bereits vorhandener Theorien aus den Arbeitsbereichen „Industrial Organization (I/O)“ und auf Erkenntnisse der traditionellen „Business-Policy-Theorie“. „Theoretisch und empirisch greift PORTER auf dieses bereits vorhandene Material zurück. Sein entscheidender Schritt liegt in der Zusammenfassung und Strukturierung der Determinanten dieser `struktur-conduct-performance-Beziehung (...) unter Beachtung der evolutionären Prozesse und der sich daraus ergebenden Chancen, die Konstellation des Wettbewerbs

abzuändern beziehungsweise von Veränderungen zu profitieren“ (ESCHENBACH et al. 2003, 214).

Die Branchenanalyse ist eine Analysemethode, die zu den **Umweltanalysen** zu zählen ist. Bei einer Umweltanalyse werden alle im Umfeld des Unternehmens bestehenden Daten und Informationen auf ihren Zusammenhang und die Einflussnahme auf das Unternehmen, die Wettbewerber und die Branche untersucht. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft werden gleichermaßen in das Untersuchungsfeld mit eingeschlossen (CAMPHAUSEN, 2003, 36). PORTER (1999) hat mit seinem Buch „Wettbewerbsstrategien“ und den darin beschriebenen Methoden zur Analyse von Branchen, strategischer Gruppen und Konkurrenten diesen Wissenschaftsbereich wesentlich geprägt und die Grundlage für die Analysen zur Lebensmittelwertschöpfungsketten gelegt.

7.1.2 Das Modell der Branchenanalyse

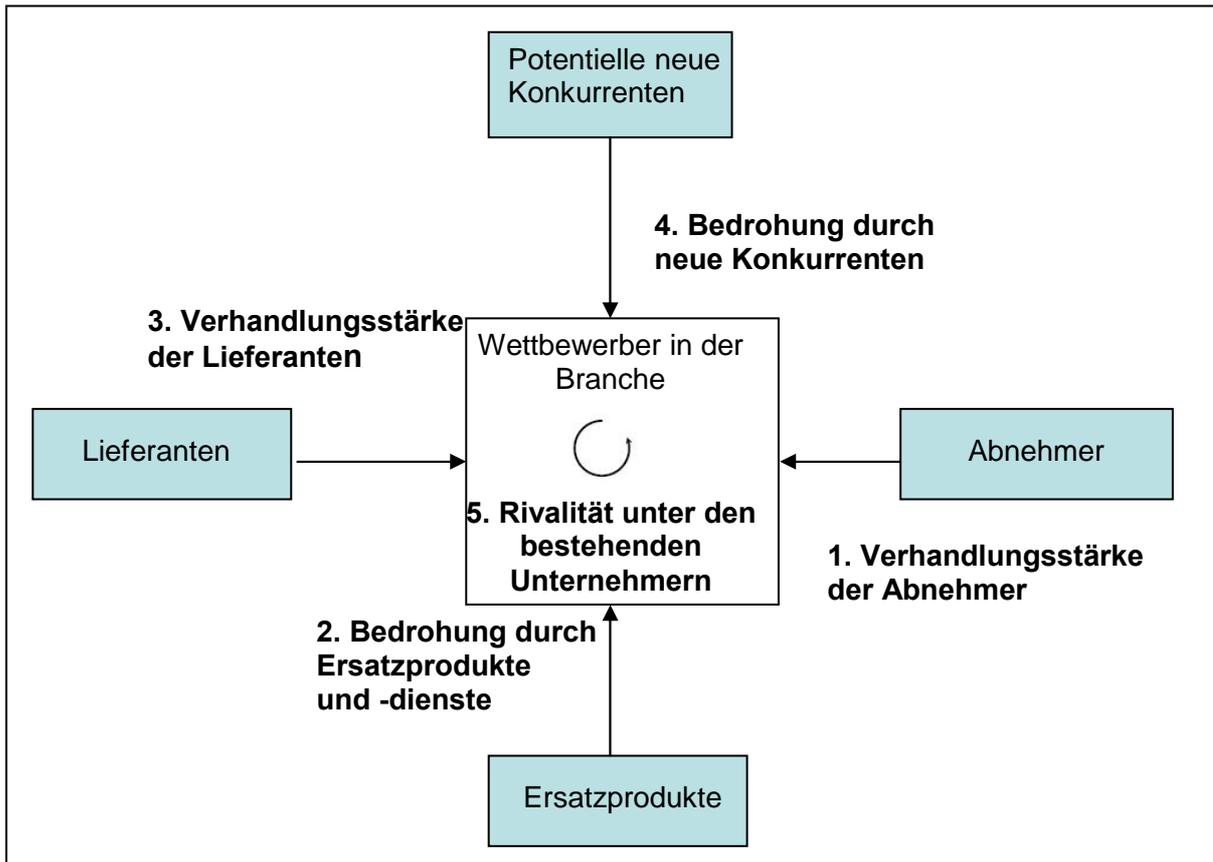
Die Strukturanalyse von Branchen oder „**Five-Forces-Modell**“, wie das Modell auch noch genannt wird, definiert die fünf Wettbewerbskräfte (vgl. PORTER, 1999, 36):

- Gefahr des Markteintritts anderer
- Gefahr durch Ersatzprodukte
- Verhandlungsstärke von Kunden
- Verhandlungsstärke von Lieferanten
- Rivalität unter den bestehenden Marktteilnehmern

Die **Wettbewerbsintensität** und **Rentabilität** einer Branche hängt wesentlich von diesen fünf Kräften ab. Es haben aber nicht alle Branchen das gleiche Gewinnpotential, es unterscheidet sich gemäß der jeweiligen Intensität der wirkenden Kräfte. Je stärker die Wettbewerbskräfte, desto geringer ist das Gewinnpotential der Branche (vgl. PORTER, 1999, 34 und CAMPHAUSEN, 2003, 41). Für ein Unternehmen innerhalb der Branche sollte es daher ein Ziel sein, die Unternehmensstrategie so zu formulieren, dass es sich eine Position sichert, „in der es sich am besten gegen diese Wettbewerbskräfte schützen oder sie zu seinen Gunsten nutzen kann“ (PORTER, 1999, 34).

In folgender Grafik sind die Wettbewerbskräfte in der von PORTER entwickelten Art grafisch dargestellt. Anschließend werden diese kurz beschrieben.

Abbildung 21: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs



Quelle: vgl. PORTER, 1999, 34

Gefahr des Markteintritts

Neue Marktteilnehmer können für bereits vorhandene Wettbewerber eine Gefahr darstellen. Neue Konkurrenten können Preissenkungen am Markt bewirken und in vielen Fällen auch eine sinkende Rentabilität der Branche. Die Gefahr der neuen Marktteilnehmer ist auch von den Eintrittsbarrieren abhängig, die für das Eindringen in den Markt/die Branche überwunden werden müssen (vgl. PORTER, 1999, 37f und ESCHENBACH et al. 2003, 214f).

Biosupermärkte und der LEH mit Biohandelsmarken sind in Österreich ein Beispiel für neue Konkurrenten, die im Falle des LEH mit Ja! Natürlich erstmals 1995 aufgetreten sind. Biosupermärkte sind ein Phänomen der jüngsten Vergangenheit. Der erste Biosupermarkt wurde 1999 in Wien eröffnet.

Nach PORTER (1999, 37ff) können folgende **Eintrittsbarrieren** wirksam werden:

- Betriebsgrößenersparnisse durch Economies of Scale und Synergieeffekte
- Produktdifferenzierung – schlägt sich in Käuferloyalität nieder
- Kapitalbedarf für einen Markteintritt
- Umstellungskosten für Abnehmer, die vom Produkt eines Lieferanten zu dem Produkt eines anderen Lieferanten wechseln
- Restriktionen im Zugang zu Vertriebskanälen
- Größenunabhängige Kostennachteile wie z. B. Know-how, Zugang zu Rohstoffen, Standortvorteile, staatliche Subventionen, Erfahrungskurveneffekt
- Staatliche Restriktionen

Je nach Ausprägung können einzelne Effekte stärker positiv oder negativ auf der Seite der bereits im Markt etablierten Unternehmen wirken oder den Eintritt neuer Teilnehmer verhindern, verzögern oder sich langsamer entwickeln lassen (vgl. PORTER, 1999, 37ff sowie ELBLING und KREUZER, 1994,142).

Neben den Eintrittsbarrieren kann noch die erwartete **Vergeltung** oder die Reaktion der etablierten Wettbewerber gegenüber neuer Konkurrenten wirksam werden. Im schlimmsten Fall können diese Aktionen den Markteintritt verhindern. Folgende Bedingungen signalisieren eine hohe Vergeltungswahrscheinlichkeit (vgl. PORTER, 1999, 45f):

- Hohe Vergeltungsmaßnahmen gegen früher Eintretende
- Es stehen umfangreiche Mittel zur Vergeltung zur Verfügung (z. B. überschüssige Liquidität oder starke Position gegenüber Vertriebskanälen oder Kunden).
- Etablierte Unternehmen, die mit der Branche eng verbunden sind lassen sich nicht leicht aus dem Markt drängen.
- Langsames Wachstum, das begrenzte Aufnahmekapazität für neue Wettbewerber bietet, ohne die Finanzlage der Etablierten zu schmälern

Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Wie sich die Rivalität auswirkt kann sich in unterschiedlich starker Ausprägung zeigen. Die Extreme sind Märkte, mit kartellähnlichen Merkmalen ohne jede Form des Wettbewerbs und Märkte mit ruinösem Verdrängungswettbewerb, in denen die Mitbewerber alle Mittel einsetzen, um den Konkurrenten zu schaden (vgl. KÜHN und GRÜNIG, 1998, 125f).

Nach PORTER (1999, 50ff) ist der Grad der Rivalität abhängig von

- der Zahl und der gleichartigen Ausstattung der Wettbewerber
- dem Ausmaß des Branchenwachstums
- der Höhe der Fix- und Lagerhaltungskosten
- dem Grad an Differenzierung zwischen den Konkurrenten und den Umstellungskosten der Abnehmer
- dem ökonomisch sinnvollen Mindestumfang von Kapazitätserweiterungen
- der Höhe der strategischen Einsätze
- der Höhe der Austrittsbarrieren¹¹

Die Faktoren, die den Grad der Konkurrenz bestimmen, können sich ändern. So ist z. B. die Wachstumsrate am Beginn einer Sättigungsphase höher als gegen Ende (vgl. PORTER, 1999, 54). Die Rivalität in Branchen kann mit „kriegerisch“ und „erbittert“ oder mit „höflich“ und „vornehm“ beschrieben werden, je nachdem, wie intensiv der Wettbewerb stattfindet (vgl. PORTER, 1999, 50).

Bedrohung durch Substitutionsprodukte und –dienste

Substitute ausfindig zu machen verlangt die Suche nach Produkten, die die gleiche „Funktion“ erfüllen, wie die der Branche. Für ein Unternehmen ist es daher essentiell, Ersatzprodukte zu erkennen und das Vorgehen danach auszurichten. Kollektives Handeln einer Branche kann die Position gegenüber Substituten erheblich verbessern. So können Werbemaßnahmen einzelner Händler erfolglos verlaufen, wohingegen Werbung von vielen oder allen Branchenunternehmen die Lage verbessern kann (vgl. PORTER, 1999, 57, ESCHENBACH et. al. 2003, 215).

¹¹ Ökonomische, strategische und emotionale Faktoren, die Unternehmen zum Verbleib in ihrer Branche veranlassen, selbst wenn sie niedrige oder gar negative Ertragsraten erwirtschaften (vgl. Porter, 1999, 53)

Ersatzprodukte begrenzen das Gewinnpotential einer Branche, sie markieren eine Preisobergrenze für das originäre Produkt. Je attraktiver die von den Ersatzprodukten angebotene Preis-Leistungs-Alternative ist, „desto fester sitzt der Deckel auf den Branchengewinnen“ (PORTER, 1999, 46). Besondere Aufmerksamkeit verdienen a) Produkte, deren Preis/Leistungs-Verhältnis besser ist, als das der Branche und b) deren Hersteller hohe Gewinne erzielen. Letzteres gewinnt an Bedeutung, wenn der Wettbewerb intensiver wird und der Konkurrent dadurch einen niedrigeren Preis und/oder bessere Leistungen bieten kann. Andere Abwehrmaßnahmen können in Form von Produktverbesserungen aus z. B. diesen Komponenten zusammengesetzt sein: Qualität, Service, Lieferfähigkeit,... (vgl. PORTER, 1999, 57f und CAMPHAUSEN, 2003, 46).

In gewisser Weise stellen die Bioprodukte des LEH und besonders die Bioprodukte der Diskonter Substitutionsprodukte für den Biofachhandel dar. Aber auch Reformwaren, welche oft mit zusätzlichem Gesundheitsnutzen verbunden werden, können als Ersatzprodukte für Biolebensmittel identifiziert werden.

Verhandlungsstärke der Abnehmer

Abnehmer können auf dem Markt eine große Rolle spielen. So können sie die Preise drücken, höhere Qualität und bessere Leistungen fordern und die Wettbewerber gegeneinander ausspielen. Das wirkt sich wiederum auf die Rentabilität der Branche aus. Wie stark die Abnehmer in einer Branche aber sein können, hängt von den Merkmalen der Marktsituation und dem Anteil ihrer Käufe in der Branche ab (vgl. PORTER, 1999, 58).

Nach PORTER lassen sich Abnehmer als stark bezeichnen, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind (PORTER, 1999, 58ff und CAMPHAUSEN, 2003, 46):

- Konzentrierte Abnehmergruppe oder großer Anteil vom Gesamtumsatz durch einen Abnehmer oder eine Abnehmergruppe – Großabnehmer üben Druck auf die Preisbildung u. a. aus.
- Große Bedeutung eines Produktes für einen Abnehmer – Die Suche nach einer billigeren Alternative würde sich bezahlt machen.
- Standardisierung der Produkte ist groß – Substitute lassen sich leicht bei anderen Lieferanten finden.

- Geringe Umstellungskosten¹²
- Geringe Gewinne der Abnehmer fordern diese auf, die Einkaufskosten zu senken.
- Rückwärtsintegration – Abnehmer können damit drohen, Einzelteile selbst zu produzieren. Das ist besonders glaubhaft, wenn dies mit anderen Einzelteilen/Produkten schon passiert. Solche Unternehmen verfügen über eine detaillierte Kenntnis über die Kostenstruktur, was ihnen bei Verhandlungen sehr zugute kommt.
- Das Branchenprodukt ist für die Qualität/Leistung des Produktes, das der Abnehmer herstellt, unerheblich.
- Der Käufer ist vollständig informiert – die Verhandlungsstärke wächst mit Wissen über Nachfrage, Marktpreise und über die Kosten des Produzenten.

Ein Unternehmen sollte zum einen die Auswahl seiner Kunden als wichtige strategische Entscheidung betrachten. Abnehmer mit geringst möglicher Macht verkleinern das Risiko. Selten sind jedoch alle Abnehmergruppen an die das Unternehmen verkauft gleich mächtig. Zum anderen kann versucht werden, in der Produktdifferenzierung eine gewisse Abhängigkeit zwischen Produzent und Abnehmer herzustellen (vgl. PORTER, 1999, 58ff).

Wie aus den letzten Absätzen zu erkennen ist, hat PORTER (1999) die Branchenanalyse im Hinblick auf B2B (Business-to-Business) Geschäftsbeziehungen entwickelt. Demnach kann dieses Modell ohne weiteres auf den Biofachhandel angewendet werden. Aufgrund der atomaren Nachfragestruktur (i. e. viele Abnehmer ohne entscheidende Marktmacht) ist die Abnehmermacht im Biofachhandel als gering zu bezeichnen.

¹² Umstellungskosten sind einmalige Kosten, die ein Abnehmer aufwenden muss, wenn er von einem Produkt eines Lieferanten zu einem Produkt eines anderen Lieferanten wechselt, z.B. Umschulungskosten für Mitarbeiter, Kosten für neue Zusatzgeräte, Kosten und Zeit für Test und Einarbeitung eines neuen Lieferanten, Produktdesignkosten oder sogar psychische Kosten aus dem Ende einer Geschäftsbeziehung.

Verhandlungsstärke von Lieferanten

Die Bedingungen, die den Lieferanten Macht verleihen, sind meist die Spiegelbilder jener Bedingungen, die die Macht von Abnehmern begründen. Eine Lieferantengruppe ist stark, wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind (vgl. PORTER, 1999, 61ff):

- Lieferanten sind stark konzentriert und können dadurch großen Einfluss auf Preis, Qualität und Lieferbedingungen ausüben.
- Ersatzprodukte haben keine oder nur geringe Bedeutung.
- Die Branche ist als Kunde für die Lieferanten relativ unwichtig.
- Das Produkt des Lieferanten spielt eine wichtige Rolle für die Abnehmer.
- Die Umstellung auf ein anderes Produkt ist zwar realisierbar, aber aus Kostengründen nicht sinnvoll.
- Die Lieferantengruppe kann glaubhaft mit Vorwärtsintegration drohen.

Nach PORTER (1999, 26) ist zu den Lieferanten auch die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer eines Unternehmens/einer Branche zu zählen, da sie oft über beträchtliche Macht verfügen. Wenn z. B. die Arbeitskräfte gut organisiert sind und Engpässe bei bestimmten Qualifikationen nicht zu überwinden sind, kann die Macht der Arbeitskräfte erheblich sein.

Diese Situation ist im Personalbereich im Biofachhandel eher nicht gegeben. Auf Seiten der Lieferanten sind im Biofachhandel keine starken Konzentrationen vorzufinden, dieser Bereich besteht überwiegend aus KMU's. Die Gefahr besteht eher darin, dass der kleine und mittlere Biofachhandel in die Schere von LEH und Biosupermärkten gerät und in Folge an Bedeutung als Absatzschiene für die Lieferanten verliert.

7.2 Kritik an der Branchenanalyse

Die von PORTER dargelegten Hypothesen über die Zusammenhänge von Rentabilität und den fünf Wettbewerbskräften sind von ihm nicht empirisch belegt worden. Es handelt sich hierbei um Plausibilitätsaussagen (vgl. CAMPHAUSEN, 2003, 48). Inhaltliche Aussagen haben somit nur den Charakter von mehr oder weniger plausiblen Hypothesen. Der qualitative und flexibel gehaltene

Bezugsrahmen kommt den Anforderungen strategischer Planung zwar entgegen, muss aber für wissenschaftliche Untersuchungen und zur Analyse praktischer Entscheidungssituationen präzisiert werden (KREIKEBAUM – zitiert nach ELBING und KREUZER, 1994, 145).

7.3 Zusammenfassung Branchenanalyse

Die fünf Wettbewerbskräfte, die in einer Branche je nach Ausprägung unterschiedlich wirksam sein können, lassen auf Rentabilität einer Branche bzw. eines Unternehmens schließen (vgl. Porter, 1999, 34).

Die fünf Wettbewerbskräfte (vgl. PORTER, 1999, 36) sind:

- Gefahr des Markteintritts anderer
- Gefahr durch Ersatzprodukte
- Verhandlungsstärke von Kunden
- Verhandlungsstärke von Lieferanten
- Rivalität unter den bestehenden Marktteilnehmern

Durch den flexibel gehaltenen Bezugsrahmen bietet sich die Branchenanalyse an, die qualitativen Aussagen von Biofachhändlern und Großhändlern in die Analyse über die Wettbewerbsintensität einfließen zu lassen. Die im 4. Kapitel dieser Arbeit beschriebene Marktstruktur des Biohandels in Österreich muss zur Vervollständigung der Analyse herangezogen werden.

8 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eine einfache und flexible Methode, die externen Chancen und Gefahren mit den eigenen Stärken und Schwächen zu verbinden. Der Begriff SWOT entsteht als Akronym für die englische Übersetzung von Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats). Sie wird auch als SOFT-, WOTS- oder TOWS-Analyse bezeichnet (vgl. LOMBRISER und ABPLANALP, 1998, 186 und PEPELS 2005, 47).

8.1 Stärken-Schwächen Analyse

Die Analyse stellt damit eine Kombination aus einer **Stärken-Schwächen-Analyse** und einer **Chancen-Risiken-Analyse** dar. Bei Erstem handelt es sich um die Gegenüberstellung der Ist-Position des Unternehmens im Vergleich zum stärksten Konkurrenten anhand eines Kriterienkatalogs. Aus diesem Konkurrenzvergleich ergibt sich bei der entsprechenden Anlage ein Polaritätenprofil, aus dem ersichtlich wird, wo gegenwärtige komparative Vor- und Nachteile liegen, die Notwendigkeit oder Anlass zu Aktivitäten anzeigen (vgl. PEPELS 2005, 47).

8.2 Chancen-Risiken Analyse

Bei der **Chancen-Risiken-Analyse** handelt es sich um die Beschreibung der zukünftigen Umfeldfaktoren, denen sich das Unternehmen ausgesetzt sieht. Im Unterschied zur Stärken-Schwächen-Analyse wird also nicht die Situation des eigenen Unternehmens relativ zur Konkurrenz untersucht, sondern dessen Situation relativ zur mutmaßlichen Umfeldentwicklung. Dabei wird die Gegenwart häufig durch Szenarios in die Zukunft fortgeschrieben. Als Chance wird eine Umweltsituation definiert, die ein Unternehmen positiv nutzen kann, als Risiko eine solche, die ein Unternehmen schädigen kann (PEPELS 2005, 50).

Ob eine bestimmte Entwicklung in der Umwelt eine Chance oder eine Gefahr darstellt, können wir erst bestimmen, wenn wir sie den Fähigkeiten des eigenen Unternehmens gegenüberstellen. Zum Beispiel können gesetzliche Beschränkungen im ökologischen Bereich für ein Unternehmen eine Gefahr

darstellen, wenn es nicht fähig ist, sich auf diese Bedingungen einzustellen. Hat es jedoch schon mit umweltfreundlichen Lösungen Erfahrung gesammelt, kann es solche Beschränkungen sogar als Chance wahrnehmen (vgl. LOMBRISER und ABPLANALP, 1998, 186).

8.3 SWOT-Analyse

Im Falle dieser Arbeit stehen die Fähigkeiten und Leistungen einer Branche, nämlich jene der Biofachhändler, denen des Lebensmittelhandels als Mitbewerber gegenüber.

Der SWOT-Analyse liegt die Annahme zugrunde, dass eine wirksame Strategie die Stärken und Chancen maximiert und die Schwächen und Risiken minimiert. Sie zeigt systematisch den strategischen Handlungsbedarf auf und erleichtert die Entwicklung von Grundstrategien (vgl. LOMBRISER und ABPLANALP, 1998, 186).

PEPELS (2005, 51) führt an, dass der vorausgehende Konkurrenzvergleich eine gute Grundlage darstellt, um die Stärken und Schwächen zu katalogisieren. Chancen und Risiken, aus dem Marktumfeld herausgearbeitet, dienen als zweite Grundlage. Beide Merkmalskataloge werden in Beziehung zueinander gesetzt. Dazu werden Themenkomplexe gebildet, auf die sich sowohl Stärken bzw. Schwächen als auch Chancen bzw. Risiken beziehen. Für jeden Themenkomplex werden diese Größen in einer Matrix zugeordnet.

8.4 Zusammenfassung SWOT-Analyse

Mit der Stärken-Schwächen-Analyse wird die unternehmensinterne Ist-Situation oft anhand eines Kriterienkatalogs abgebildet. Bei der Chancen-Risiken-Analyse werden zukünftige Umfeldfaktoren, denen sich das Unternehmen ausgesetzt sieht, aufgezeigt. Durch Szenarien kann die gegenwärtige Situation in die Zukunft fortgeschrieben werden.

Im empirischen Teil wird anhand von qualitativen Aussagen der Händler und nicht nach einem sonst üblichen Kriterienkatalog, die Ist-Position des Bio-Fachhandels im Vergleich zur Konkurrenz ermittelt. Dies stellt somit die Stärken-

Schwächenanalyse dar. Mit der Chancen-Risiken-Analyse können Umfeldentwicklungen erfasst werden, die Aufschluss über die zukünftigen Potentiale der Branche geben. Die Ergebnisse der beiden Analysen werden in Form einer Matrix dargestellt. Die dadurch gebildeten Themenkomplexe ermöglichen die Ableitung strategischer Optionen für die Zukunft.

Die Ergebnisse aus den Befragungen der Biofachhändler und Großhändler werden im empirischen Teil der Arbeit als Grundlage dienen, um eine SWOT-Analyse erstellen zu können.

9 Qualitative Forschung

Die Händlerbefragung, die für den empirischen Teil dieser Arbeit durchzuführen ist, wird mittels einer qualitativen Befragung mit anschließender Inhaltsanalyse durchgeführt. Im folgenden Abschnitt wird nur kurz auf die qualitative Forschung sowie auf die Diskussion qualitative versus quantitative Forschung eingegangen. Anhand der Beschreibung der bedeutendsten qualitativen Befragungsmethoden soll deutlich werden, wie die anzuwendende Methode einzuordnen ist.

9.1 Allgemeines zur Qualitativen Forschung und zu Befragungsmethoden

Qualitative Methoden erfassen in der Regel die Daten in unstandardisierter Form in ihrer Qualität und werten sie ohne mathematisch-statistische Verfahren mit Hilfe entsprechender Methoden aus (vgl. LAATZ, 1993, 11). Sie sind offener in ihrer Zugangsweise und dadurch „näher dran“ an den untersuchten Phänomenen. Es erscheint häufig ein konkreteres, plastischeres Bild davon, wie bestimmte Situationen auf Betroffene wirken (vgl. FLICK et al. 2000, 17).

FLICK et al. (2000, 22ff) nennen zwölf Kennzeichen qualitativer Forschungspraxis:

1. Aus einem methodischen Spektrum wird je nach Fragestellung der passende Ansatz ausgewählt.
2. Der untersuchte Gegenstand und die an ihn herangetragenen Fragestellungen stellen den Bezugspunkt für die Auswahl und die Bewertung der Methode dar.
3. Es besteht eine starke Orientierung am Alltagsgeschehen und Alltagswissen der Untersuchten.
4. Daten werden in ihrem natürlichen Kontext erhoben und Aussagen im Kontext analysiert.
5. Die Unterschiedlichkeit der Perspektiven der Beteiligten wird berücksichtigt.
6. Die Reflexivität des Forschers ist ein wesentlicher Teil der Erkenntnis.
7. Das Verstehen von komplexen Zusammenhängen steht vor der Erklärung einzelner Beziehungen.
8. Die Form der Datenerhebung ist vom Prinzip der Offenheit geprägt.

9. Qualitative Studien setzen häufig bei der Analyse oder Rekonstruktion von (Einzel-) Fällen an und gehen im 2. Schritt dazu über, die Fälle vergleichend oder verallgemeinernd gegenüberzustellen.
10. Qualitative Forschung geht von der Konstruktion der subjektiven Wirklichkeit aus.
11. Neben visuellen Datenquellen (Bilder, Filme) ist die qualitative Forschung überwiegend eine Textwissenschaft.
12. In ihrer Zielsetzung ist sie eine entdeckende, Theorien generierende Wissenschaft.

9.2 Qualitativ versus Quantitativ

Um 1980 verstärkte sich ein Unbehagen gegenüber der dominanten Stellung konventioneller quantitativer Methoden bei schriftlichen oder mündlichen Befragungen. Kritikpunkte waren, dass durch die Anwendung standardisierter Methoden das soziale Feld in seiner Vielfalt nur eingeschränkt erfasst wird. Komplexe Strukturen seien zu sehr vereinfacht und zu reduziert dargestellt. Die qualitativ orientierte Forschung produziert **deskriptive Daten** über Individuen, die als Teil eines Ganzen und nicht als isolierte Variablen gesehen werden (vgl. LAMNEK, 2005, 4). Heute können quantitative und qualitative Methoden nicht als prinzipiell unvereinbare Untersuchungsmethoden, sondern als **sich ergänzende Alternativen** im Feld empirischer Sozialforschung gesehen werden (vgl. LAMNEK, 2005, 5). Im Hinblick auf die **Marketingforschung** weist HAAS (2004, 11) auch darauf hin, dass es „um ein gleichberechtigtes Miteinander von quantitativer und qualitativer Marktforschung“ geht, „in dem je nach Ausgangslage und Rahmenbedingungen Forschungsmethoden im Hinblick auf ihre Eignung und nicht auf ihre Anerkennung innerhalb der Forschungsgemeinschaft gewählt werden“.

Für das wissenschaftstheoretische Grundverständnis kann unterschieden werden: Qualitative Forschung sei induktiv und offen angelegt. Sie gewinne Ergebnisse aus den Daten selbst durch verstehenden Nachvollzug. Quantitative Forschung gehe dagegen deduktiv-falsifikatorisch vor (vgl. LAATZ, 1993, 11).

In folgender Tabelle werden die Charakteristika qualitativer und quantitativer Forschungszugänge gegenübergestellt.

Tabelle 5: Charakteristika qualitativer und quantitativer Forschungszugänge

Qualitativ	Quantitativ
Hypothesen & Theorien generierend	Hypothesen und Theorien überprüfend
Beobachtung von komplexem Verhalten im ökologischen Kontext	Zerteilung des Subjekts in Verhaltenssegmente, Isolation zum Kontext
Verstehen, detailliertes Beschreiben	Messen, Kausalbeziehungen erklären
Große Tiefe bei Beschreibung der Feinstruktur sozialer Situationen	Geringe Tiefe bei Beschreibung der Feinstruktur sozialer Situationen
Typizitäten und Mechanismen	Repräsentativität, allg. Muster/Modelle

Quelle: LARCHER, 2006, s.p.

9.2.1 Qualitative Forschung und Hypothesen-/Theorienbildung

„In der empirischen Forschung werden Untersuchungen, die das Generieren von Hypothesen und Theorien zum Ziel haben, als **explorative Untersuchungen** bezeichnet“ (BORTZ und DÖRING, 2006, 356). Empirisch-qualitative Explorationsstrategien nutzen qualitative Daten, um daraus Hypothesen und Theorien zu gewinnen. Aufgrund der offenen Form erhöhen qualitative Datenerhebungen die Wahrscheinlichkeit, in dem detailreichen Material auf neue Aspekte eines Themas zu stoßen (BORTZ und DÖRING, 2006, 380).

9.3 Typen der Befragung

Die einzelnen Interviewformen sind sehr vielfältig und differenziert. Bei der Typologisierung scheint es schwierig die einzelnen Befragungstypen nach wesentlichen Merkmalen zu charakterisieren (vgl. ATTESLANDER, 2006, 122 und LAMNEK, 2005, 331f). Die im Folgenden von ATTESLANDER (2006, 123) übernommene Darstellung differenziert nach **Kommunikationsform** (von wenig strukturiert bis stark strukturiert) und **Kommunikationsart** (mündlich oder schriftlich).

Tabelle 6: Typen der Befragung

Kommunikationsform	wenig strukturiert	teilstrukturiert	stark strukturiert	stark strukturiert
Kommunikationsart				
mündlich	Typ I - informelles Gespräch - Experteninterview - Gruppendiskussion	Typ III - Leitfadengespräch - Intensivinterview - Gruppenbefragung - Expertenbefragung	Typ V - Einzelinterview telef. Befragung - Gruppeninterview - Panelbefragung	Typ VII (mündl. und schriftl. kombiniert) - telefonische Ankündigung des Versandes von Fragebogen - Versand oder Überbringung des schriftl. Fragebogens - telef. Kontrolle, ev. telef. Ergänzungs-kontrolle
schriftlich	Typ II - Informelle Anfrage	Typ IV - Expertenbefragung	Typ VI - postalische Befragung - Pers. Verteilung und Abholung - Gemeinsames Ausfüllen von Fragebogen - Panelbefragung	

Quelle: vgl. ATTESLANDER, 2006, 123

Wenig strukturierte und teilstrukturierte Befragungsformen erfassen vor allem qualitative Aspekte eines Interviews. Stark strukturierte und je nach Ausprägung teilstrukturierte Befragungsformen können vor allem quantitative Inhalte erfassen. Die mündliche, telefonische Befragung gilt als die am häufigsten angewendete Befragungsart (vgl. ATTESLANDER, 2006, 123).

Die für die vorliegende Untersuchung durchzuführende Art der Befragung ist **mündlich-teilstrukturiert** und wird mittels **Leitfaden** durchgeführt. Aus der folgenden Darstellung qualitativer Interviewformen wird ersichtlich, dass die anzuwendende Methode demnach zu den **problemzentrierten Interviews** zu zählen ist.

9.4 Qualitative Interviewformen

Es gibt verschiedenen Formen des qualitativen Interviews. Im Folgenden werden die Bedeutsamsten kurz charakterisiert. Allen Interviewformen gemeinsam ist das Generieren eines mehr oder weniger offenen Erzählflusses.

Narratives Interview: Der Forscher/Interviewer wird als theoretisches „Tabula rasa“ beschrieben. Der Befragte ist „Experte“ und gibt Auskunft über Erlebtes. Die Erzählung wird nicht unterbrochen. Erst am Ende der Erzählphase ist es erlaubt, nachzufragen. Der Forscher baut sein wissenschaftliches Konzept auf den Äußerungen des Befragten auf (vgl. ATTESLANDER, 2005, 133 und LAMNEK, 2005, 357, 364 und 382).

Episodisches Interview: Es wird weniger als beim narrativen Interview das offene Erzählen gefördert, sondern immer wieder werden zielgerichtete Fragen anhand eines Leitfadens gestellt. Der Interviewte leitet aus eigenen Erfahrungen und Erinnerung (Situationsabläufen) entsprechende Regeln und Regelmäßigkeiten ab (vgl. LAMNEK, 2005, 362f).

Problemzentriertes Interview: Ein bestehendes wissenschaftliches Konzept wird durch die Aussagen des Befragten modifiziert. Mit offenen Fragen wird das Erzählfeld eingegrenzt. Nach einer erzählenden Phase kann eine Phase der Zusammenfassung (Zusammenfassen durch den Interviewer, Verständnisfragen über zuvor Gesagtes, Konfrontation mit ev. aufgetretenen Widersprüchen) folgen. Direkte Fragen zum Abdecken von Randthemen oder um zu konkretisieren können bei dieser Interviewform ebenso gestellt werden, wie ein Kurzfragebogen zum Thema zu Beginn des Interviews vorgelegt werden kann (vgl. LAMNEK, 2005, 365f).

Fokussiertes Interview: Der Forscher überprüft im Interview bereits aufgestellte Hypothesen. „Wenn man so will, handelt es sich bei der fokussierten Befragung um eine Kombination von unentdeckter Beobachtung und qualitativem Interview“ (LAMNEK, 2005, 369). Die Reaktionen des Interviewten auf einen Film, ein psychologisches Experiment, einen Artikel, ein Buch, eine andere Situation oder ein Objekt wird untersucht (vgl. BORTZ und DÖRING, 2006, 316).

Tiefen- oder Intensivinterview: Durch alltagsweltliches Fragen und Antworten gelangt man zu tieferen Strukturen und Zusammenhängen. Der Befragte wird zur Explikation der subjektiven Bedeutungsanweisungen angehalten. Theoretische

Vorstellung des Forschers beruhen zumeist auf Basis der Psychoanalyse (vgl. LAMNEK, 2005, 371f).

Rezeptives Interview: Der Forscher weist ein bestimmtes Vorverständnis für bestimmte Phänomene auf, formuliert jedoch keine Hypothesen. Durch die zurückhaltende Weise des Interviewers, wird diese Art des Interviews als die offenste bezeichnet (vgl. LAMNEK, 2005,383).

9.5 Zusammenfassung Qualitative Forschung

In dieser Arbeit kommt somit das **problemzentrierte Interview** zur Anwendung, welches auf der Grundlage eines vorher erstellten Leitfadens basiert. Im vorangegangenen Theorieteil wurde die Basis für die Struktur der Interviews mit Biofachhändlern gelegt: Marktstruktur, Einkaufsstättenwahl und Zielgruppen, Marketinginstrumente und BIO AUSTRIA. Sollte sich herausstellen, dass bestimmte Themen in der Theorie nicht diskutiert wurden, wird das in einem iterativen Prozess nachgeholt und fließt in die Arbeit ein. Ein Leitfaden, der sich an obiger Struktur orientiert, bildet den Rahmen für die Interviews. Die interviewten Händler sollen zum freien Erzählen angeregt werden, um so Einblick in die von ihnen erlebte Umwelt zu gewähren.

Die Interviews werden auf Tonbandgerät aufgezeichnet, transkribiert und mit der Software „Atlas ti“ codiert und ausgewertet. Bei der Auswertung wird vor allem auf die in der Operationalisierungsliste genannten Begriffe geachtet.

9.6 Operationalisierungsliste

Dimension	Fragennummer, die Dimension erfasst	Auswertung
Unternehmensziele	Frage 3	Inhaltsanalyse
Unterstützungsbedarf durch BIO AUSTRIA	Frage 3, 4	Inhaltsanalyse
Zielkontrolle	Frage 5	Inhaltsanalyse
Unternehmensstärke	Frage 2	Inhaltsanalyse
Unternehmens schwächen/-probleme	Frage 6, 7	Inhaltsanalyse
Externe Chancen	Frage 8	Inhaltsanalyse
Externe Risiken	Frage 8	Inhaltsanalyse
Lieferantenstärke	Frage 9	Inhaltsanalyse
Verhandlungsstärke der Kunden	Frage 10, 7	Inhaltsanalyse
Bedrohung durch die Konkurrenz	Frage 11, 7	Inhaltsanalyse
Bedrohung durch Ersatzprodukte	Frage 12	Inhaltsanalyse
Rivalität innerhalb der Branche	Frage 13, 14	Inhaltsanalyse
Marketing/Betriebswirtschaft		
Sortiment	Frage 7, + ev. 2	Inhaltsanalyse
Mitarbeiter/Personal	Frage 7, + ev. 2	Inhaltsanalyse
Fachwissen	Frage 7, + ev. 2	Inhaltsanalyse
Werbung/Marketing	Frage 7	Inhaltsanalyse
Standort	Frage 7, + ev. 2	Inhaltsanalyse
Lagerung	Frage 7	Inhaltsanalyse
Beschaffung/Bestellung	Frage 7	Inhaltsanalyse
Konkurrenz/Mitbewerber	Frage 7, 11	Inhaltsanalyse
Finanzen	Frage 7	Inhaltsanalyse
EDV	Frage 7	Inhaltsanalyse
Point of Sale	Frage 7	Inhaltsanalyse
Kunden/Zielgruppe	Frage 10	Inhaltsanalyse

10 Darstellung der Untersuchung

Damit es von der theoretischen Themenstellung zur „face to face“-Befragung kommen kann, sind einige Schritte notwendig. Ein Expertenworkshop und andere Kontakte waren hilfreich, um den **Inhalt des Leitfadenfragebogens** abzugrenzen. Der erste Kontakt mit den Händlern erfolgte per Post und die anschließende Terminvereinbarung konnte telefonisch getroffen werden. Die Interviews wurden persönlich von der Studienautorin durchgeführt.

10.1 Workshop

Um die Themen und Fragenblöcke für den Interviewleitfaden zu definieren, wurde ein Workshop mit Experten organisiert. Eingeladen dazu waren je ein Experte aus der tschechischen Republik und aus der Schweiz. Beide Herren mussten aus Termingründen absagen. An der Runde nahmen teil: Prof. Rainer Haas, Universität für Bodenkultur, Ralph Liebing, BIO AUSTRIA; und Herr Mag. Platzer¹³ sowie die Studienautorin. Das Treffen fand im Oktober 2006 in einem Seminarraum bei BIO AUSTRIA statt.

Nach einer kurzen Vorstellung des Konzepts der Diplomarbeit durch die Autorin dieser Arbeit übernahm Prof. Haas die Moderation. Mittels **Brainstorming** konnten die zu erhebenden Dimensionen ermittelt werden. Wir einigten uns darauf, dass bestimmte Fragen indirekt gestellt werden sollten. Vor allem im Themenbereich „Schwächen und Probleme“ erwartete man sich so unbefangene Antworten. Außerdem wurde festgelegt, dass die Befragten nicht darauf hingewiesen werden sollten, dass dies eine Auftragsarbeit von BIO AUSTRIA sei, um voreingenommene Aussagen auszugrenzen. Wichtig sollte sein, so wenig wie möglich die Hintergründe der Befragung aufzuzeigen. Im Grunde wurden die Leitfadenfragen so formuliert, dass die nachstehenden Forschungsfragen beantwortet werden können. Das Ergebnis des Workshops präsentiert sich in der oben angeführten Operationalisierungsliste sowie im Leitfadenfragebogen (siehe Anhang).

¹³ Bioexperte, Unternehmensberater

Auf Basis folgender Fragen konnten die Dimensionen konkretisiert werden:

- Wie sehen die Händler ihre derzeitige Situation?
- Wie stellen sie sich die Zukunft vor?
- Welche Wünsche haben die Händler an ihre Interessensvertretung BIO AUSTRIA?

Die Leitfragen für die Biofachhändler, deren detaillierte Formulierung später erfolgte, ist dem Anhang zu entnehmen. Für die Großhändler wurde aufgrund deren anderen Tätigkeitsfeldes ein eigener Fragebogen entwickelt, dieser ist ebenfalls im Anhang zu finden.

10.2 Auswahl der Interviewpartner, Kontaktaufnahme, Erhebungszeitraum, Erhebungsgebiet

Da qualitative Forschung nicht im Sinne der quantitativen Methodologie generalisieren möchte, ist die Frage der Stichprobengewinnung und -ziehung, und somit auch die der Repräsentativität, keine entscheidende. Es geht vielmehr um Typologisierung (vgl. BORTZ und DÖRING, 2006, 331). Zusammen mit Herrn Liebing von BIO AUSTRIA konnten 17 Händler ausgewählt werden, die seiner Einschätzung nach zu einem Interview bereit wären. Die **Auswahl** erfolgte danach, wie offen und auskunftsbereit die Händler eingeschätzt wurden. Da Herr Liebing die Händler kennt, konnte eine entsprechende Auswahl getroffen werden.

Die erste **Kontaktaufnahme** erfolgte via Brief (ist dem Anhang beigelegt), mit der Bitte zur Bereitschaft zu einem Interview über die Situation des österreichischen Biofachhandels. Einige Tage nach Erhalt des Schreibens wurden per Telefon die ersten Termine zum Interview vereinbart. Von insgesamt 17 abgeschickten Briefen an potentielle Interviewpartner konnte mit 13 Händlern ein Termin zu einem Interview vereinbart werden.

Der erste Befragungstermin war als **Pretest** gedacht. Es stellte sich heraus, dass die Fragen und somit der Umfang und der Inhalt in die erwartete Richtung gingen.

Bis auf eine Frage – die Frage nach der Kontrolle der Zielerreichung. Diese Frage wurde für die anschließenden Interviews weggelassen.

Zeitlich beschränkte sich die Befragung auf den **Zeitraum** vom 3. bis zum 18. Mai 2007. Ein weiteres Interview wurde am 13. Juni 2007 geführt. Räumlich kann das **Untersuchungsgebiet** in dem die Biofachhändler tätig sind folgendermaßen beschrieben werden: Wien, Niederösterreich, Oberösterreich, ein Händler in Graz.

10.3 Ablauf der Interviews

Die Interviewtermine wurden telefonisch vereinbart. Sechs Interviews konnten im Geschäft der Befragten durchgeführt werden, fünf Gespräche fanden im Büro oder in einem Besprechungszimmer statt, ein Interview wurde in einem Cafe gemacht und eines zu Hause im Garten des Befragten.

Nach Ankunft bei den Händlern erfolgte eine kurze Vorstellung, allgemeine Fragen zur Diplomarbeit wurden geklärt. Die Interviews dauerten zwischen 43 Minuten und 2 Stunden 23 Minuten. Wobei so lange Gespräche sehr ausführlich waren und oft weit vom Thema abschweiften. Der Interviewte musste immer wieder zum Thema zurückgeführt werden. Oft wurden die Befragten auch durch Verkaufsgespräche oder andere Aktivitäten unterbrochen.

Nach dem Interview wurden die **Strukturdaten** über den befragten Händler und dessen Geschäft in einem vorgefertigten Formular aufgenommen. Das Formular ist dem Anhang beigelegt.

Beispielfotos der Biofachhändler wurden im Anschluss an das Interview gemacht. Einige dieser Bilder sind exemplarisch im Anhang abgedruckt.

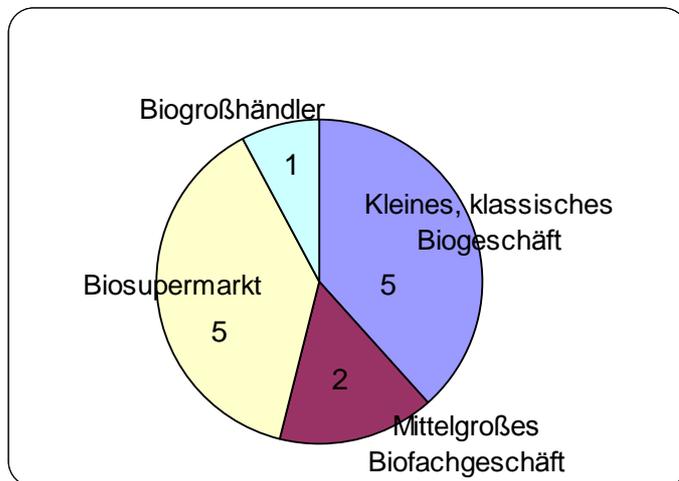
10.4 Beschreibung der Untersuchungsteilnehmer

Damit sich der Leser dieser Arbeit ein ungefähres Bild über die befragten Personen machen kann, wurden im Anschluss an das Interview Daten zum Interviewpartner und dessen Biofachgeschäft aufgenommen (Strukturdaten, Interviewerdaten), welche hier kurz beschrieben werden sollen. Zudem wurden

von der Untersuchungsleiterin Besonderheiten während des Gesprächs oder über das Geschäft aufgezeichnet. Diese finden Eingang in die Beschreibung, wenn sie als relevant erachtet werden.

Von den 17 ausgewählten Biofachhändlern und Großhändlern kam mit 13 ein persönliches Treffen zustande. Je fünf Interviewpartner waren aus der Kategorie der kleinen klassischen Biofachhändler und Biosupermärkte, zwei Befragte führten ein mittelgroßes Biofachgeschäft und ein Großhändler war ebenfalls bereit Auskunft zu geben.

Abbildung 22: Verteilung der Interviewpartner auf die Geschäftsgrößenkategorien



Quelle: eigene Darstellung

Um die Anonymität der Interviewpartner zu gewähren, sind ihnen Codes zugewiesen worden. Es sollen nun die Biofachhändler anhand der erhobenen Strukturdaten beschrieben werden.

Interview Nr. 1: MOD03 ♂

Kategorie: kleines, klassisches Biofachgeschäft

43 Jahre, Eigentümer eines etwa 40-45 m² großen Biofachgeschäfts, führt das Geschäft seit fünf Jahren, hat davor bäuerliche Produkte zugestellt und auf Märkten verkauft, beschäftigt zwei Mitarbeiterinnen zu je 20 Stunden, helfende Familienmitglieder (Tochter), „Arbeitskooperation“ mit einer Buchhändlerin – diese verkauft ihre Bücher im Geschäft und hilft dafür im Verkauf mit, Kaffeetisch, Frischeschwerpunkt

Umsatz: ~ 293.000 Euro (2006)

Sortimentsgröße: ~ 2.000 ständig gelistete Artikel, 200 Artikel auf Bestellbasis

Lage: 100 Meter zum Bahnhof, etwas weiter ins Ortszentrum, südlich von Wien

Interview Nr. 2: MOD04 ♂

Kategorie: mittelgroßes Biofachgeschäft

52 Jahre, ist seit 28 Jahren im Biogeschäft tätig, führt mit seiner Ehefrau zwei Geschäfte: ein Biofachgeschäft mit 180 m², bei dem seine Frau Geschäftsführerin ist und einen zweiten Laden mit 100 m² bei dem der Interviewpartner Geschäftsführer ist - dieses ist auf Zustellung spezialisiert, für beide Geschäfte werden 16 Mitarbeiter beschäftigt, davon fünf in Vollzeit, **ältestes Biogeschäft Österreichs**, regionaler Schwerpunkt, Demeterwaren, versucht alles so nachhaltig wie möglich zu organisieren (Biodiesel, Biostrom, keine Tetrapack und PET Flaschen)

Umsätze: 900.000 Euro (180 m²) und 700.000 Euro (100 m²) (beide 2006)

Sortimentsgröße: ~4.500 Artikel

Lage: Graz (< 250.000 Einwohner), Nähe Stadtzentrum, Hauptverkehrsstraße

Interview Nr. 3: MOD05 ♂

Kategorie: kleines, klassisches Biofachgeschäft

51 Jahre, Inhaber eines 48 m² großen Biofachgeschäfts (20 m² Lager und Kellerlager), hat Publizistik und Politikwissenschaften studiert, führt seit neun Jahren das Geschäft das es schon seit 1979 gibt und immer schon mit Bioprodukten geführt wurde. Das Gebäude gehört der benachbarten Rudolf Steiner-Schule. Insgesamt arbeiten sieben Personen im Geschäft mit, vier in Teilzeit und zwei geringfügig, Demeter, kleines Sortiment für Schulbedarf (Schreibwaren, Papier), Frischeschwerpunkt

Umsatz: ~ 500.000 Euro (2006)

Sortiment: ~ 2.000 Artikel

Lage: Randbezirk von Wien, Nebenstraße, Rudolf Steiner Schule

Interview Nr. 4: MOD06 ♂

Kategorie: kleines, klassisches Biofachgeschäft

42 Jahre, führt seit 20 Jahren den Bioladen als Inhaber, es sind vier Teilzeitmitarbeiter beschäftigt, regionaler Frischeschwerpunkt auf 60 m², 10 m² Lager und Büro.

Umsatz: ~ 200.000 Euro (2006)

Sortiment: ~ 2.000 Artikel

Lage: Wiener Innenstadtbezirk, Nebenstraße

Interview Nr. 5: MOD07 ♀

Kategorie: kleines, klassisches Biofachgeschäft

43 Jahre, ist seit 5 Jahren Inhaberin eines ~ 80 m² Biofachgeschäfts mit Vollsortiment, Küche und Büro etwa 20 m², Lager 50 m², hat vorher für ein großes Lebensmittelunternehmen gearbeitet, hat das Geschäft von einer Vermarktungsgemeinschaft für Bioprodukte übernommen, beschäftigt eine Mitarbeiterin für 20 Stunden, eine Bekannte hilft beim Saubermachen gegen Naturalien, liefert Produkte für eine Biojause in Schulen, Feinkostplatten auf Vorbestellung, Kaffeetisch

Umsatz: 220.000 Euro (2006)

Sortiment: k. A., im Winter Schwerpunkt mit 150 Teesorten

Lage: Stadtrand von Wien, Nebenstraße, Industriegebiet, Gemeindebauten

Interview Nr. 6: MOD08 ♂

Kategorie: Biosupermarkt, Filialist

54 Jahre, geschäftsführender Gesellschafter von mittlerweile vier Biosupermärkten in Wien und Umgebung, Verkaufsflächen von 400-500 m², beschäftigt 78 Mitarbeiter, ist seit 21 Jahren in der Biohandelsbranche, führte ein 60 m² Biofachgeschäft bevor er 1998 den ersten Supermarkt eröffnete

Umsatz: ~ 10 Mio Euro (2006)

Sortiment: 4.500 Artikel im Kernsortiment, 7.500 Produkte insgesamt gelistet

Lage: alle Filialen befinden sich auf Hauptstraßen mit hoher Frequentierung, Wien

Interview Nr. 7: MOD09 ♀

Kategorie: Biosupermarkt

52 Jahre, seit 2003 geschäftsführende Gesellschafterin eines 565 m² großen Biosupermarktes mit vegetarischem Selbstbedienungslokal, seit 19 Jahren in der Biohandelsbranche tätig, beschäftigt 16 weibliche Mitarbeiterinnen auf Teilzeitbasis und einen Lehrling, Vollsortiment, Waldviertler Schuhe, Getreidemühlen, Bücher

Umsatz: 1,045 Mio. Euro (2006)

Sortiment: zwischen 3.000 und 4.000 Waren im Sortiment, 7.000 Artikel gelistet

Lage: St. Pölten (> 50.000 Einwohner)

Interview Nr. 8: MOD10 ♂

Kategorie: Biosupermarkt

55 Jahre, ist Inhaber von zwei Bioläden, ist seit 27 Jahren im Biohandel tätig, führt ein Geschäft seit 17 Jahren am gleichen Ort mit 265 m², hohem Frischeanteil und eigener Marke (u. a. Müsli), Produziert viel selber (u. a. Konditoreiwaren, Mittagsmenü), seit zwei Jahren ein zweiter Markt mit geringst möglichem Personalaufwand, beschäftigt 10 Mitarbeiter in Teilzeit

Umsatz: k. A.

Sortiment: 2.500-3.000 Artikel

Lage: Stadt mit 16.000 Einwohnern, Nähe Stadtplatz

Interview Nr. 9: MOD11 ♂

Kategorie: mittelgroßes Biofachgeschäft

48 Jahre, führt seit 18 Jahren ein 115 m² großes Biofachgeschäft, 20 m² Lager, beschäftigt fünf Mitarbeiter in Teilzeit, Frischeschwerpunkt, Kaffee und frisch gepresste Säfte

Umsatz: 605.000 Euro (2006)

Sortiment: ~3.000 Artikel

Lage: Stadt mit fast 24.000 Einwohnern, Hauptplatz

Interview Nr. 10: MOD12 ♂

Kategorie: kleines, klassisches Biofachgeschäft

53 Jahre, führt mit seiner Frau ein 60 m² Biofachgeschäft im Eigentum, Frischeschwerpunkt, vegetarisch, ist seit 13 Jahren Biohändler, führte vorher einen landwirtschaftlichen Betrieb

Umsatz: ~160.000 Euro

Sortiment: ~900 Artikel

Lage: zu Fuß fünf Minuten ins Zentrum, 14.000 Einwohner zählende Kurstadt

Interview Nr. 11: MOD13 ♂

Kategorie: Biosupermarkt, Filialist

48 Jahre, Geschäftsführer von fünf Filialen in der Größe von 100 bis 400 m², kommt aus dem Reformhausgeschäft, hat 2004 den Handel mit Biolebensmitteln begonnen, betreibt bei den Märkten Bistros mit vegetarischem Bioessen, Expansionsabsichten in ganz Österreich, keine Umsatzangabe

Sortiment: besteht aus ~8.000 Bioprodukten, im Geschäft sind 14 - 15.000 Produkte erhältlich, 20.000 Artikel sind gelistet

Lage: Ballungsräume – OÖ, NÖ, W

Interview Nr. 12: MOD15 ♂

Kategorie: Biogroßhändler

38 Jahre, betreibt seit acht Jahren als geschäftsführender Gesellschafter einen Biogroßhandel, war davor sieben Jahre für einen anderen Biogroßhändler tätig, beschäftigt fünf Mitarbeiter, nutzt die Logistik eines konventionellen Lebensmittelhändlers

Umsatz: 6,5 Mio. Euro

Sortiment: ~ 6.500 Artikel

Lage: Firmensitz in Wien, liefert vorwiegend in Ostösterreich, Gastronomie und Krankenhäuser

Interview Nr. 13: MOD16 ♀

Kategorie: Biosupermarkt, Filialist

43 Jahre, war, bevor sie zu der Supermarktkette kam, beim Grünen Zweig, ist seit 17 Jahren im Biohandel tätig, „denn´s bio“ gibt es seit zwei Jahren in Österreich (seit 2005) – drei Biosupermärkte mit je etwas 400-600 m², ein Geschäft ist immer noch ein „Grüner Zweig“, 100 m², „denn´s bio“ ist auf Expansionskurs in Österreich, beschäftigt 40 Mitarbeiter

Umsatz: k. A.

Sortiment: ~ 5.000 Artikel, davon 1.500 regional

Lage: Ballungsräume (Linz, Salzburg, Wels), Ziel: belebter Stadtrand

Die **Abkürzung „M“**, welche bei den zitierten Textstellen manchmal angeführt ist, steht für die Interviewerin (**Monika**). Alle Interviews wurden mit dem Diktiergerät aufgenommen und anschließend transkribiert.

10.5 Qualitative Datenauswertung

Das qualitativ ermittelte Datenmaterial liegt zunächst als Audiodatei (act-Dateien) vor. Bevor die Interviews ausgewertet werden können, müssen diese jedoch konvertiert und danach transkribiert werden, das heißt die aufgenommenen Gespräche müssen im Wortlaut und Inhalt so identisch als möglich niedergeschrieben werden. Zusätzlich können noch prägnante Merkmale des Gesprächsverlaufs wie Räuspern, Lachen, Pausen oder ähnliches angeführt sein. Für die vorliegende Arbeit beschränkt man sich darauf, längere Pausen und Lachen (im Transkript festgehalten als lol für Lachen und ... für Sprachpausen).

Die größte Herausforderung war, „holprig“ formulierte Texte inhaltsgetreu wiederzugeben. Das Transkribieren erfordert einen hohen Zeitaufwand. Je nach Ausdrucksfähigkeit des Interviewpartners kann für eine Minute gesprochenes Interview mit 4-5 Minuten Transkriptionszeit gerechnet werden, oder anders formuliert: für ein 1-stündiges Interview muss man etwa 4-5 Stunden für die Transkription rechnen. Als Ergebnis standen mehr als 100 Seiten Datenmaterial zur Auswertung zur Verfügung.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde bereits anhand einer **Operationalisierungsliste** festgelegt, auf welchen Merkmalen der Schwerpunkt der Auswertung liegen soll (siehe Kapitel 9.6). Nachdem der Text in transkribierter Form vorliegt, kann er mit einem QDA¹⁴-Programm mittels **Inhaltsanalyse** ausgewertet werden. Für die vorliegende Arbeit wurde das Programm „Atlas ti“ verwendet. Die Interviews werden in das Programm „eingeschleust“ um anschließend im ersten Schritt das so genannte „**codieren**“ durchzuführen. Darunter versteht man das Überarbeiten des Textes und Markieren der Textstellen, die einem Code (Kategorie) zugewiesen werden können (vgl. BORTZ und DÖRING, 2006, 330).

QDA-Programme ermöglichen es, die **Kernaussagen** des Textes herauszufiltern und in weiteren Schritten zu verdichten. Alle Aussagen der Interviewpartner zu einem bestimmten Thema können so leichter zusammengefasst und interpretiert werden. Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, die Inhalte des Materials in ihrem sozialen Kontext und Bedeutungsfeld zu **interpretieren**. Die Perspektive der Akteure wird verstärkt herausgearbeitet, indem man bei der Bearbeitung immer am Originaltext bleibt (vgl. BORTZ und DÖRING, 2006, 329).

Die im nachfolgenden Kapitel gewählte Form der Darstellung gibt zum einen **Zitate** aus den Interviews wieder und zum anderen werden die **Kernaussagen zusammengefasst** und interpretiert dargestellt.

¹⁴ QDA steht als Abkürzung für Qualitative Data-Analysis Programm

11 Darstellung der Ergebnisse

Für diese Diplomarbeit wurden 13 Interviews mit Experten aus dem Biofachhandel sowie ein Gespräch mit einem Biogroßhändler durchgeführt. Grundlage für die Gespräche bot der Interviewleitfaden, der für Experten aus dem Großhandelsbereich angepasst wurde.

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse dargestellt werden. Diese Ergebnisse konzentrieren sich im Wesentlichen auf drei Schwerpunkte:

- Branchenanalyse
- SWOT-Analyse
- Marketing und Betriebswirtschaft

Die Ergebnisse der abgefragten Punkte werden sinnvollerweise meist in drei Gruppen gegliedert und dargestellt. Grundlage dafür bietet die in Kapitel 2.2 getroffenen Annahmen zur Kategorienbildung im Biofachhandel. Tabelle 7 zeigt nochmals die Kategorienbildung, welche für den Biofachhandel getroffen wurde.

Tabelle 7: Kategorienbildung im Biofachhandel

• bis 100 m ²	kleiner, klassischer Typ des Biofachhändlers
• 100 bis 250 m ²	mittelgroßer, zeitgemäßer Typ des Biofachhändlers
• ab 250 m ²	Biosupermarkt

Quelle: eigene Darstellung

11.1 Branchenanalyse für den Biofachhandel

Die Branchenanalyse, welche in Kapitel 7 in Theorie vorgestellt wurde, wird nun anhand der Aussagen, welche die Händler dazu gemacht haben, beschrieben.

11.1.1 Grad der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern

Auf die Frage nach dem Grad der Rivalität in der Biohandelsbranche kamen von den Interviewpartnern unterschiedlichste Antworten. Interessant ist, dass die kleinen Einzelunternehmen sich gegenseitig eine gute Zusammenarbeit und ein „gutes miteinander Auskommen“ bestätigen. Wohingegen das Verhältnis der kleinen und mittelgroßen Händler zu den Biosupermärkten als angespannt bezeichnet werden kann.

Kleines, klassisches Biofachgeschäft

Im Großen und Ganzen sehen die kleinen Biohändler keine wirkliche Rivalität unter den kleinen Ladeninhaber. Bei zwei Händlern konnte sogar die Bereitschaft zu einer Kooperation festgestellt werden. So wird z. B. gemeinsam Käse oder Fleisch bestellt. Es konnten unter anderem folgende Aussagen zur Rivalität in der Biobranche bei den kleinen Biofachgeschäften aufgenommen werden:

MOD03

Na ja, ...aus dem Bauch heraus würde ich das jenseits der Mitte eher beim positiven ansiedeln. Da ist schon so ein Wille zum Miteinander da.

MOD05

So zwei unmittelbare Bioläden in der Nähe,... da hab ich ein sehr gutes Verhältnis. [...] wir haben auch versucht, gerade in Punkto Fleisch, einmal mit dem [Lieferanten] gemeinsam irgendwie was auf eine Schiene zu stellen, [...]

MOD06

Da haben wir ein gutes Verhältnis untereinander auch, also die das schon längere Zeit machen, die kennen sich natürlich auch alle untereinander und da gibt's eigentlich auch keine Probleme, [...]. Das ist eher ein wohlwollendes Miteinander, meiner Meinung nach.

Da die Biofachhändler starke Individualisten sind und mit einem ausgeprägtem Selbstwertgefühl ausgestattet sind, nehmen sie die Möglichkeit wahr, sich zu treffen wenn es sich ergibt, wenn z. B. Lieferanten einladen, darüber hinaus empfinden sie es aber nicht so wichtig in Kontakt zu sein.

Da man aber beachten muss, dass zur Biobranche auch die Biosupermärkte zu zählen sind, ist es auffällig, dass alle fünf kleinen Händler diese Biosupermärkte als Bedrohung sehen. Zum einen, weil diese mit teils aggressiven Preisen, starkem Marketing und einem großen Sortiment eine starke Konkurrenz sind, und zum anderen weil die Standorte dieser Märkte sehr nahe an denen der befragten kleinen Händler sind und sich das stark auf den Umsatz auswirkt.

M

Und glaubst du, dass es einen Unterschied gibt, ihr Kleinen haltet eher zusammen gegenüber den größeren Biosupermärkten zum Beispiel?

MOD06

Ja, schon. Ja, das gibt es schon, ja.

MOD12

Ja ist schon, muss ich sagen, ist schon ein bisschen eine Rivalität, eigentlich.

Mittelgroßer, zeitgemäßer Typ eines Biofachgeschäfts

Beide interviewten Biohändler dieser Kategorie sind der Meinung, dass zunehmend eine verstärkte Rivalität zu bemerken ist. Einer ist der Meinung, dass die „*alt eingesessenen*“ ein besseres Verhältnis zueinander haben. Durch diverse Treffen bei Großhändlern, anderen Lieferanten oder auf Messen können Kontakte gepflegt werden.

MOD11

Ja, ... interessant ist, dass man halt mit welchen kann und mit anderen nicht. Ist wahrscheinlich auch nicht anders wie sonst überall. Konkurrenzdenken würde ich nicht sagen. Also die, die zumindest die alteingesessenen sind [...], wir sind ja derweilen noch keine Konkurrenz. Weil ich meine 60 Naturkostfachgeschäfte, die sich als das bezeichnen dürfen, das ist ja für Österreich eh [...]

Außerdem kann festgestellt werden dass Konkurrenzdenken dann einsetzt, wenn sie an die Biosupermärkte denken. Da ist zum einen die Preisgestaltung ein Kritikpunkt und zum anderen, wie bei den kleinen Biohändlern auch, die Standortpolitik, denn einem Händler sind für die nahe Zukunft, neben zwei bereits eröffneten Biosupermärkten, noch einige weitere prophezeit.

MOD04

Im Biomarkt kann man manche Produkte um 30-40 % billiger kaufen als bei uns. Ich mein, das kann durchaus sein. Das ist die Methode im Supermarkt. Mit Lockangeboten holt man die Leute ins Geschäft [...].

Biosupermarkt

In dieser Gruppe kommt es zu keiner einheitlichen Meinungsbildung. Der Unternehmer MOD13 kann die Rivalität in der Branche nicht beurteilen. Ein Filialist ist der Meinung, dass die Branche als „*kuschelig*“ bezeichnet werden kann und die Händler „*sehr viel Respekt voreinander*“ haben. „*Jeder hat [eine] andere Philosophie, andere Weltanschauen. Aber es funktioniert ganz gut*“ (MOD08).

Eine Biosupermarktleiterin ist zu der Erkenntnis gekommen, dass es „*keinen echten Zusammenhalt oder irgendetwas gibt*“ (MOD09). Sie fühlt sich ebenfalls bedroht von anderen großen Biosupermärkten in näherer Umgebung und vermisst auch die gute Zusammenarbeit mit Herstellern von Bioprodukten.

Der Besitzer eines großen Biogeschäfts ist der Meinung, dass „*die Moral*“ weg ist. Durch eine gewisse Professionalisierung („*Business*“) im Geschäftsablauf vermutet er einen zunehmenden Rivalitätsdruck und befürchtet eine Entwicklung, die in die Richtung des konventionellen LEH geht.

MOD10

Ich mache das schon 27 Jahre, war einer der ersten Naturkostläden überhaupt in ganz Österreich damals und früher war da mehr der Wille zu mehr Zusammenarbeit, weil wir natürlich auch mehr Not gehabt haben, Beschaffungsprobleme usw.

Die Moral ist weg. ... und es ist genau schon so, wie im normalen und konventionellen Handel, wenn du ehrlich bist, bist ein Trottel und wenn du einer bist, der viel Kohle macht, warum auch immer, bist ein angesehener Mensch [...].

11.1.2 Bedrohung durch neue Konkurrenten

Über die Frage „*Wie ist das für Sie, wenn jemand neues in die Branche einsteigt, also ein Biogeschäft gründet? Was halten Sie davon und was würden sie raten?*“ konnte abgefragt werden, ob die Händler neue Mitbewerber als Bedrohung sehen.

Kleines, klassisches Biofachgeschäft

In dieser Gruppe von Händlern kann festgestellt werden, dass man jemandem, der ein Biofachgeschäft gründen möchte, sehr wohlgesonnen gegenüber steht. Einschränkungen, die gemacht werden, sind in folgenden Bereichen: Standort und Geschäftsgröße. Ein Konkurrent sollte nicht in der näheren Umgebung sein und schon gar nicht sollte es eine Filiale einer großen Biosupermarktkette sein. Sollte aber jemand seinen Standort so wählen, dass ein bestehender Händler keine Umsatzeinbußen hinnehmen muss, werden gerne Ratschläge, Tipps und Hilfestellungen für Sortiment, Händler und Lieferanten oder im Umgang mit Kunden angeboten.

MOD05

[...] wenn jetzt hier am Hauptplatz ein Biosupermarkt entsteht, [das] ist die Frage. [...] Es würde zumindest spannend werden. Ich würde mich überhaupt nicht davor fürchten, aber die Möglichkeit, dass ich nach zwei Jahre dann vielleicht sage, es ist genug, ist genauso da.

MOD06

[...] je mehr [Bioläden] es gibt, desto besser ist es.

MOD07

[...] man wird vielleicht reich im Wissen und reich in Dingen mit den Leuten, aber man wird nicht materiell reich.

MOD12

Wie gesagt ja, ich denke mir, wenn heut einer das machen will, dann stärke ich ihn und stehe ihm mit Rat und Tat zur Verfügung. [...] Seine Erfahrungen muss man schon weitergeben.

Zeitgemäßes, mittelgroßes Biofachgeschäft

Beide Händler dieses Typs sind sich ebenfalls einig, dass man Neueinsteigern mit Rat und Tat zur Seite stehen soll. Sie fordern, dass ein vorangegangenes Praktikum im Geschäft der Befragten oder in anderen gut laufenden Läden dem Neuling helfen soll, Fehler zu vermeiden und zu lernen und, ein Praktikum überhaupt sinnvoll ist, damit man herausfinden kann, ob es das Richtige ist, Biohändler zu werden. Gleichzeitig warnt MOD04 davor, dass es ein sehr arbeitsintensiver und gerade zu Beginn kostenintensiver Tätigkeitsbereich ist. Einen weiteren großen Biosupermarkt möchte MOD11 nicht in seiner Nähe wissen und einen kleinen Fachhändler im Ort kann er sich nur schlecht für seinen Umsatz und den Umsatz des neuen Konkurrenten vorstellen. MOD04 ist sogar der Meinung, dass ein zweiter Biosupermarkt in der Nähe sogar gut wäre, weil „die

beschäftigen sich dann [Preiskampf und Marktmacht] miteinander, und ich habe wieder meine Ruhe“.

MOD04

Einfach ist es nicht. Wenn er den Willen zur Arbeit aufbringen will, wenn ihn das interessiert, teile ich mit ihm alles was ich weiß und [was ich] an Know-how habe.

MOD11

[...] dass er in jedem Fall in der Größenordnung in der er ein Geschäft machen will, sich die fünf Besten raussucht und dort jeweils ein Praktikum macht ein kostenloses.

Biosupermarkt

In dieser Kategorie sind die befragten Personen ebenfalls der Meinung, dass es keine wirkliche Bedrohung darstellt wenn jemand ein Biofachgeschäft gründet. Was aber etwas verwundert, ist, dass die Aussagen und Empfehlungen dahin gehen, dass ein Neueinsteiger ein kleines Geschäft gründen soll mit Spezialisierung und Individualität, um zum einen seine spezielle Zielgruppe zu definieren und zum anderen um die Vielfalt in der österreichischen Biohandelsbranche zu erhalten. Zudem *„muss jeder selber drauf kommen, wo seine Stärken und Schwächen liegen“* (MOD13). Ein Händler gibt an, dass man klein anfangen soll, *„weil da lernst du die [Bio-]Seele wesentlich besser kennen“* (MOD10).

MOD08

Und ja, wenn er sich auch in meiner Nähe hinstellen würde, würde er seine Zielgruppe erreichen und ich meine Zielgruppe.

MOD09

[...] also ist es einfach sinnvoller fast, mehrere Kleinere aber viele verschiedene Kleinere. Und [das] würde besser, meiner Meinung nach, zu Österreich passen.

MOD10

Es ist einem jeden sein Recht, dass er was aufmacht, aber ich muss dann unbedingt schauen, dass ich besser bin.

11.1.3 Bedrohung durch Substitutionsprodukte

Die Produkte, die ein Biofachhändler verkauft sind Lebensmittel mit dem Qualitätskriterium und Zusatznutzen bio. Man könnte meinen, als Ersatzprodukt werden konventionell oder integriert produzierte Lebensmittel bezeichnet oder Selbst-produziertes aus dem eigenen Garten. Auch Produkte mit

gesundheitlichem Zusatznutzen oder so genanntes „Funktional Food“ ist als Ersatzprodukt denkbar. Durch alle Kategorien sind sich die Befragten einig, dass es keine adäquaten Substitutionsprodukte gibt, außer der Handelsmarken des konventionellen LEH oder die Biowaren in Reformhäusern. Die folgenden Aussagen bringen das noch deutlicher auf den Punkt. Aufgrund der übereinstimmenden Aussagen aller Interviewpartner wird hier auf eine Kategorienbildung verzichtet.

MOD03

Ja, natürlich geht man dann zum Billa und zum Merkur und [zum] Prokop. [...] Wobei es dann der Punkt ist, gelingt es mir auf einem Weg zu zeigen, was ich viel mehr kann oder was ich kann und die anderen nicht können oder was ich habe und die anderen nicht.

MOD06

Aber so gefühlsmäßig könnte es sein, dass dann meine Kunden dann eher im konventionellen Supermarkt einkaufen, weil sie halt sowieso hingehen müssen.

MOD04

Ich denke, dass auch in normalen Supermärkten Bioprodukte gekauft werden. Samma froh, dass dort auch Bioprodukte verkauft werden. Ich weiß es ja nicht genau, aber 80-90 % kaufen bio ja unbewusst.

MOD08

Bevor [er] jetzt auf Bioprodukte verzichtet, weil er keine Zeit hat zu mir zu kommen, oder keine Lust hat zu mir zu kommen oder weil ich viel zu weit weg bin, dann soll er es dort kaufen. Mir ist lieber, er kauft Bioprodukte ein [...] bei jedem anderen Mitbewerber, als er kauft konventionelle Ware ein.

MOD09

[...] also ich glaube nicht, dass unsere Kunden zum Billa [gehen]. Das ist eher so, dass herkömmliche Kunden das dort entdecken und dann vielleicht was Spezielles suchen und dann bei uns finden.

Die Aussagen konzentrieren sich somit auf andere Einkaufsstätten, in denen Bioprodukte erhältlich sind. Von einem Händler wird „*direkt beim Bauern*“ (MOD10) als eine weitere mögliche Einkaufsalternative genannt.

11.1.4 Verhandlungsstärke der Kunden/Abnehmer

Die Verhandlungsmacht der Kunden, so wie sie PORTER bezeichnet, wirkt sich aus, indem die Kunden versuchen, den größten Teil der Wertschöpfung für sich zu behalten. Unternehmen erzielen dadurch weniger Gewinn. In der Biobranche sind die Kunden bereit, mehr für biologisch produzierte Waren zu bezahlen. Kunden,

die dazu nicht bereit sind, kaufen konventionell produzierte Artikel und drücken somit ihre Verhandlungsstärke aus. Die Macht, die Kunden im Biohandel haben, wird auch auf andere Art und Weise geltend gemacht, wie folgende Aussagen belegen.

Kleines, klassisches Biofachgeschäft

In diesen kleinen Geschäften können Kunden noch individuell behandelt werden. So weit bekannt, werden die Stammkunden mit dem Namen angesprochen. Dies ermöglicht so manches Extra. Großgebilde können statt einzelner Flaschen abgegeben werden oder Kunden kommen mit einem Tipp für ein gutes Produkt und bitten um dessen Bestellung. Wenn es keine Leistungs- und Platzprobleme gibt, wird diesem Wunsch auch nachgegangen.

MOD05

Diesen Bergkäse von der Alm zum Beispiel, den haben wir so gefunden, dass eine Kundin plötzlich kam und gesagt hat, sie war im Sommer auf einer Alm und die hatten einen super Käse dort oben.

MOD12

[...] es kommen schon Kunden vor, dass der heute sagt, er ist einmal in einem anderen Geschäft gewesen und hat dort ein Produkt einer anderen Firma gekauft und hat gesagt, das ist super, das schmeckt gut. Dann bestellen wir es [...].

Zeitgemäßer Typus eines Biofachgeschäfts

Ein Händler dieser Gruppe spricht davon, „*dass unsere Kunden informiert sind*“ (MOD04). Er meint damit, dass sie über Produkte und Preise gut Bescheid wissen und sich außerdem was Biorichtlinien, Ernährungstrends oder Kochen anbelangt informieren. Er meint, „*wenn sie informiert sind, sind sie unsere Kunden*“. Informierte Kunden kaufen was gefällt und verhandeln darüber, was sie gerne anders haben möchten.

Der andere Händler dieser Gruppe bekommt die Verhandlungsstärke seiner Kunden folgendermaßen zu spüren: Durch diverse Printmedien, u. a. Schrot und Korn, erfahren die Kunden von neuen Produkten für neue Rezepte. So weit der Großhändler liefern kann (siehe hierzu auch „Verhandlungsstärke der Lieferanten“), nimmt er dann diese Produkte in sein Sortiment auf. Ist die starke Nachfrage dann wieder abgeflacht, bleiben Ladenhüter zurück. Der im Spätwinter im ORF ausgestrahlte **Themenschwerpunkt Ernährung** wirkte sich so aus:

MOD11

Ernährungswochen im ORF. Ganz stark. Wir hatten eine um 15 % höhere Kundenfrequenz, nicht vom Umsatz, also der Einkaufsschnitt ist gefallen und die Kundenfrequenz gestiegen.

Biosupermarkt

Vermutlich können Biosupermärkte aufgrund ihrer Größe nicht so individuell auf ihre Kunden eingehen. Wahrscheinlich konnte aus diesem Grund für diese Fragenkategorie keine Antworten gefunden werden.

11.1.5 Verhandlungsstärke der Lieferanten

Aufgrund der geringen Anzahl an österreichischen Großhändlern müssen die Händler ihre Waren bei teilweise sehr vielen kleinen Produzenten, direkt bei Bauern oder bei deutschen Großhändlern bestellen. Zum einen sind den Händlern kleine Lieferanten sehr wichtig, da es dem Biofachgeschäft einen individuellen Charakter verleiht und der Bezug zur Region hergestellt werden kann. Zum anderen aber verursacht die Beschaffung dieser Produkte einen hohen Aufwand an Zeit, Geduld, Nachsicht und Ärger. Die Verhandlungsmacht der Lieferanten, so wie PORTER sie beschreibt, drückt sich am stärksten über deren Preis- und Servicepolitik aus.

Kleines, klassisches Biofachgeschäft

Viele Händler dieser Kategorie sind schon sehr lange als Biofachhändler tätig. Es hat sich so etwas wie Routine bei der Warenbeschaffung eingestellt. Ein Händler drückt dies folgendermaßen aus:

MOD03

[...] da ist es so: dass man zufrieden sein kann, ist damit verbunden, dass man sich auf die Besonderheiten des einzelnen [Händlers] einlässt. Aber wenn ich weiß, das ist so oder so, und [wenn] ich bereit bin, mich mit verschiedenen Strukturen und menschlichen Menschlichkeiten abzugeben, dann ist das wunderbar.

Einig sind sich alle kleinen Händler bei der Tatsache, dass die Qualität und die Verfügbarkeit der Waren auf jeden Fall stimmen müssen. Lieferanten üben Druck aus, wenn es um Packungseinheiten (200 g oder 2 kg Einheiten) und/oder bestimmte Teilstücke von Fleisch geht (z. B. bei Geflügel). Wenn diese nicht auf

die Bedürfnisse des Endverbrauchers abgestimmt sind, kann der Händler diese Ware nicht verkaufen und bleibt darauf sitzen. Von zwei Händlern wird konkret das **Lieferintervall** bzw. die **Logistik** bemängelt, da bei einem hohen Anteil an Frischesortiment (z. B. ~ 60 % des Umsatzes durch Frischprodukte bei MOD05) eine mindestens dreimalige Lieferung pro Woche notwendig ist.

Im Tenor ist aus allen Interviews dieser Gruppe zu entnehmen, dass eine einfachere Bestellung wünschenswert wäre, dies ist aber aufgrund der Spezialprodukte, welche die Händler zur Profilierung brauchen, nur schwer möglich. Die Händler bestellen bei 10-50 Lieferanten.

MOD06

[...] ich bestelle da die Mangos von dem um diese Jahreszeit und da die Kiwi von dem um diese Jahreszeit und so weiter, also ich suche mir gern das Angebot heraus.

Ein Händler gibt an, dass er seinen Lieferanten (Kartoffeln und Milch) überdurchschnittlich hohe Preise zahlt und sogar auf seine Initiative hin die letzten Preissteigerungen vereinbart wurden.

Ein Großhändler beliefert Fachhändler und die Biosupermärkte. Durch größere Mengen, die diese abnehmen, kommt es zu niedrigeren Einkaufspreisen. Die kleinen Händler finden es unfair, dass sie höhere Preise zahlen müssen für das gleiche Produkt. Es ist ihnen klar, dass, wenn sie alles bei einem Großhändler bestellen würden, sie günstigere Bedingungen bekommen würden (Jahresvereinbarungen, Rabatte,...). Aus „*Treue heraus*“ (MOD03) und aufgrund des regionalen Gedanken, der in dieser Kategorie stark verankert ist, werden die benötigten Produkte aber bei vielen Lieferanten bestellt.

Ein Händler würde sich im Besonderen eine bessere Betreuung von seinen Großhändlern wünschen: Information über neue Produkte, Verkostungen, Kontaktaufnahme bei Lieferproblemen oder ein persönlicher Besuch von einem „*Außendienstmitarbeiter, der in die Regale schaut, ob alles passt*“ (MOD12).

PORTER bezeichnet einen Lieferanten oder eine Lieferantengruppe als stark, wenn sie glaubhaft mit **Vorwärtsintegration** droht. Einige oberösterreichische Bioläden

(Grüner Zweig) sind von einem deutschen Großhändler (Denree) übernommen worden, mit dem langfristigen Ziel ein flächendeckendes Netz an Biosupermärkten (denn´s bio) in Österreich zu etablieren.

Dem deutschen Großhändler wird große Skepsis entgegengebracht, weil er aus Deutschland ist. Die Händler dieser Gruppe wünschen sich professionellere österreichische Großhändler als Lieferanten.

Zeitgemäßer Typus eines Biofachgeschäfts

Einer der beiden Händler dieser Kategorie sieht sich und vor allem seine Kunden am „*längeren Ast*“ sitzen. Er ist zwar der Meinung: *„[...] alle müssen was davon haben“* (MOD04), *„[...] aber mit einem Bauern sind wir schon auseinander gegangen. Der Kerl hat dem Spar billiger geliefert als uns obwohl wir sofort bezahlen. Der Spar bezahlt 3-4 Monate später, [...]“*. In seinem Geschäft ist regionale Ware, am besten in Demeterqualität, am stärksten vertreten, aber *„weil wir immer wieder Lücken haben im Sortiment oder andere nicht liefern können, [...]“* hat auch er sich entschlossen, sich vom deutschen Großhändlern Denree beliefern zu lassen. *„Aber, der ist wirklich sehr professionell, von der Lieferfähigkeit her ist der haushoch überlegen.“*

Denree ist auch der Hauptlieferant von Händler MOD11. Er lobt ebenfalls die professionelle Abwicklung, findet aber Kritik in der Behäbigkeit: *„[...] wenn wir irgendwas Besonderes brauchen, [...] das geht nicht. Extra in der Firma gibt es nicht. [...], das braucht mindestens einmal drei Monate bis er es [...] listen kann.“*

Biosupermarkt

Die Biosupermärkte sehen ihre Lieferanten überwiegend als Partner. Auch in dieser Gruppe ist der Wunsch nach österreichischen, professionellen Lieferanten groß. Aufgrund der Professionalität arbeiten auch drei der fünf Befragten mit dem deutschen Großhändler Denree zusammen. Probleme mit Lieferungen anderer Großhändler gibt es vor allem bei Obst und Gemüse, die oft mangelnde Frische aufweist, aber...

MOD08

Nur so, weil ich mit 10-20 % seiner Leistung [Großhändler] nicht zufrieden bin, ist's kein Grund, dass ich jetzt beginne ihn auszutauschen.

Qualität, Regelmäßigkeit, die lieferfähige Menge und die Regionalität sind die gewünschten Attribute, die ein Händler bei seinen Produkten vorweisen muss, damit er sich das Vertrauen sichern kann. Auch die großen Biofachhändler arbeiten mit vielen kleinen Lieferanten zusammen, sofern diese die notwendige Menge liefern können.

Ein Händler macht insbesondere drauf aufmerksam, dass Regionalität bei vielen Produkten nicht möglich ist: *„[...] aber wenn du La Selva Tomaten [aus Italien], getrocknete Tomaten in Olivenöl, wenn du die isst und dann bekommst du eine österreichische, das ist wie wenn du, sage ich einmal, wie wenn du in einem Fiat oder einem Mercedes sitzt.“*

Nach PORTER (1999, 26) zählen auch die **Arbeitnehmer** zu den Lieferanten. Diese können Macht ausüben, in dem sie sich gut organisieren und dem Arbeitgeber gegenüber Druck ausüben. Bei keiner Antwort der Befragten war eine Aussage dahingehend zu interpretieren. Vor allem kleine Händler schätzen ihre Mitarbeiter und deren Wissen.

Staatliche Regulierung

Der Staat ist als sechster Akteur in einer Branche zu betrachten, der zahlreiche Aspekte einer Branche beeinflussen kann. Grundsätzlich kann er als Lieferant oder Abnehmer auftreten. Durch Vorschriften, gesetzliche Änderungen oder Subventionen kann er beeinflussend wirken. Durch alle Kategorien der Biofachhändler hinweg, fürchten sich die Händler vor Änderungen der **Biorichtlinien**. Geschlossen treten sie dafür ein, dass die gesetzlichen Vorschriften in ihrer Strenge beibehalten werden sollen, damit sich die Bioprodukte gegenüber konventionell oder integriert produzierter Ware profilieren.

11.2 Zusammenfassung: Fünf-Kräfte-Modell nach Porter

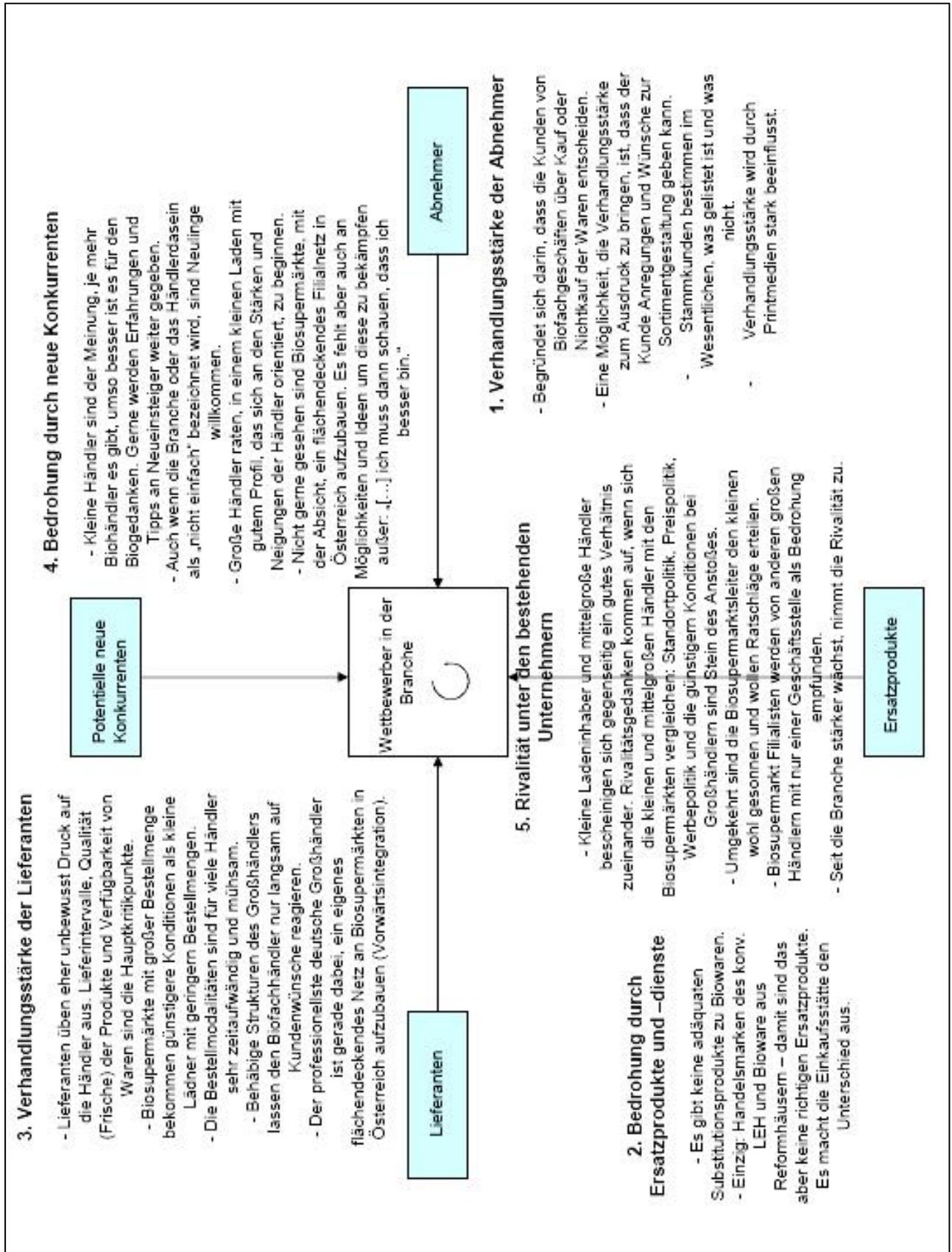
Zusammenfassend kann angemerkt werden, dass es bestimmt in keiner Branche zwischen allen Akteuren immer „kuschelig“ sein kann. Mit zunehmender Intensität des Wettbewerbes, und das haben einige Händler ja bemerkt, verschärft sich die Situation zwischen den Unternehmern. Jeder Händler ist für sich gefordert seine Position in der Branche zu finden und sich zu profilieren um ein langfristiges Bestehen zu gewährleisten.

Werden die Biosupermärkte von den kleinen und mittelgroßen Händlern als stärkster Konkurrent empfunden, vor allem dann, wenn ein Filialist in der Nähe eine Geschäftsstelle hat, so sind Händler mit großer Verkaufsfläche der Idee einen kleinen Laden zu eröffnen sehr zugetan.

Biofachhändler zeigen sich sehr selbstbewusst, sind stolz auf ihre Biofachgeschäfte und darüber, dass sie Bioprodukte verkaufen. Der Idee, dass es Ersatzprodukte, also Produkte mit ähnlichem oder gleichem Nutzen gibt, können sie nichts abgewinnen.

Abbildung 23 zeigt in übersichtlicher Form zusammengefasst, wie das Fünf-Kräfte-Modell für die Biobranche aussieht.

Abbildung 23: Fünf-Kräfte-Modell Biofachhandel



Quelle: eigene Darstellung

11.3 SWOT Analyse

In dieser Diplomarbeit soll mit einer SWOT-Analyse die derzeitige Situation für die Biohandelsbranche ermittelt werden. Die Interviewpartner wurden konkret nach deren selbst vermuteten Stärken ihrer Unternehmen befragt. Die Frage nach den Problembereichen (Schwächen) wurde mit einer **Kartenabfrage** gestützt. Mit einer Frage nach den erachteten Trends für die Biobranche konnten die Chancen und Risiken für die einzelnen Händler und die gesamte Branche ermittelt werden.

Kartenabfrage

Zwölf Begriffe (siehe Kapitel 6.3) aus dem Handelsbereich in denen Probleme zu vermutet sind, wurden auf Kärtchen geschrieben. Die Problembereiche, die abgefragt werden sollten, konnten beim Workshop definiert werden. Die Interviewpartner wurden aufgefordert eine **Reihung zu erstellen**, bei der der größte Problembereich mit dem stärksten Handlungsbedarf an erster Stelle zu reihen war, die anderen Begriffe sollten in absteigender Reihenfolge geordnet werden. Auf die Möglichkeit, die Problembereiche individuell zu ergänzen wurde hingewiesen, wovon aber niemand Gebrauch machte. Es war aber der Fall, dass einige Begriffe aussortiert wurden. Ziel war es, den Händlern eine Stellungnahme zu den Begriffen aus den Bereichen Marketing und Betriebswirtschaft zu entlocken, um so mögliche Problembereich/Schwächen aufzudecken.

Nicht alle Interviewpartner waren bereit, eine Reihung zu erstellen. Acht von 13 Reihungen konnten dokumentiert werden, sieben davon sind im Anhang zu finden. Bei jenen Befragten, die keine Reihung machen wollten, wurde versucht, eine Stellungnahmen zu den Begriffen in freier Form abzufragen.

Die folgenden Merkmale der Stärken/Schwächen-Analyse orientieren sich an der Terminologie der Interviewpartner und können von der wissenschaftlichen Terminologie abweichen. Aus Gründen der Authentizität wird der „**Realsprache**“ der Vorzug gegeben.

11.3.1 Stärken

Kleines, klassisches Biofachgeschäft

Nachfolgend aufgezählte Stärken sind allen kleinen Biofachhändlern gemein:

- Angebot und Auswahl an Bioprodukten
- Nahversorgungsfunktion
- Frischesortiment
- Regionales Angebot
- Spezialisierung
- Fach- und Beratungskompetenz
- Sonderwünsche der Kunden erfüllen

Individuell kommen folgende Stärken der einzelnen Geschäfte zum Tragen:

- Atmosphäre
- Sonderveranstaltungen wie Vernissagen
- Sondersortiment: Bücher, Demeter, Feinkostplatten, Mittagessen, gesunde Jause in Schulen
- Spezielle Produkte einzelner Lieferanten (insbesondere Pürreeerdäpfel, Sauerkraut, Allergikerprodukte, Lebensmittel bei Unverträglichkeiten, Waldviertler Bioprodukte, frisch gepresste Säfte, vegetarische Ernährungsprodukte, Kaffee und Kuchen)
- Vorhandensein von Parkplätzen
- Mitarbeiter und Chef sind bei den Kunden beliebt
- Standort neben einer Rudolf Steiner-Schule
- Bessere Qualität der Frischeprodukte als im Biosupermarkt
- Bekanntheitsgrad ist hoch, da schon lange in der Branche
- Persönliches Engagement
- Teilweise günstigere Produkte als in Biosupermärkten

Mittelgroßer Typus eines Biofachgeschäfts

Die Stärken der Interviewpartner aus der Kategorie mittelgroßes, zeitgemäßes Biofachgeschäft können folgendermaßen zusammengefasst werden:

- Hoher Bekanntheitsgrad – dadurch Vertrauen und Loyalität der Kunden
- Volls Sortiment: Sortiment auf Kunden abgestimmt

- Beste Bioqualität
- Persönlicher Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeiter
- Auf namhafte Marken spezialisiert (Demeterprodukte oder hochpreisige Waren aus dem Biosegment)

Individuelle Stärken der Biofachläden der mittelgroßen Geschäftsflächenkategorie:

- Vegetarisches Mittagessen
- Fair gehandelte Produkte
- Betonung des regionalen Schwerpunktes und spezielle Kennzeichnung der regionalen Ware
- Zustellung
- Frisch gepresste Säfte
- Verkostungen
- Höchst wertschätzender Umgang mit den Kunden

Biosupermarkt

Alle Biosupermärkte zusammen weisen folgende Stärken auf:

- Vollsortiment: ein **Biovollsortiment** kann von zwei der fünf Befragten zur Verfügung gestellt werden, die anderen Biosupermärkte führen auch ein Vollsortiment, es sind dabei aber auch Waren vorzufinden, welche nicht biozertifiziert sind
- Erfahrung und Bekanntheitsgrad
- Standorte

Mit individuellen Stärken kann jeder Biosupermarkt für sich punkten:

- Großes Zusatzsortiment mit Büchern, Getreidemühlen, Hängematten, Waldviertler Schuhe, vegetarisches Essen, Kaffeeangebot, Mittagsmenü
- Eigenmarke für selber produzierte, abgepackte Waren
- Inhaber ist über andere Projekte mit vielen Leuten (Kunden) vernetzt
- Gutes Marketing
- Macht „gute Preise“
- Loyale Kunden, die bereit sind mehr Geld für Lebensmittel auszugeben

Ein Händler vereint die Stärken eines **Reformhauses** mit denen eines Bioladens und profiliert sich so als Geschäft für „*bewusstes Leben*“. Achtet auf sorgfältige Produktauswahl, Sortiment für Allergiker und für Personen mit Unverträglichkeiten, sucht sich beste Standorte aus, ist an einen Verband für Reformhäuser aus Deutschland eingebunden und kann so die Möglichkeit nutzen, fragwürdige Waren in einem Analyselabor in Deutschland untersuchen zu lassen.

11.3.2 Schwächen/Probleme

Kleines, klassisches Biofachgeschäft

Die Händler hatten entgegen der Erwartungen keine Scheu, über Problembereiche oder Schwächen zu berichten. Durch die Kartenabfrage wurde eine stützende, hilfreiche Methode eingebracht, die es möglich machte, das Themenfeld „Schwächen und Probleme“ umfassend zu besprechen. Interessant ist, dass die Händler oft um ihre Schwächen wissen, das Interesse, diese zu beheben aber oft nur gering erscheint. Folgende Schwächen sind in beinahe allen Geschäften vorzufinden:

- Geschäft ist zu klein
- Aufwändiges Bestellsystem
- Mitarbeiterführung fällt dem Inhaber schwer
- Mitarbeiterschulung

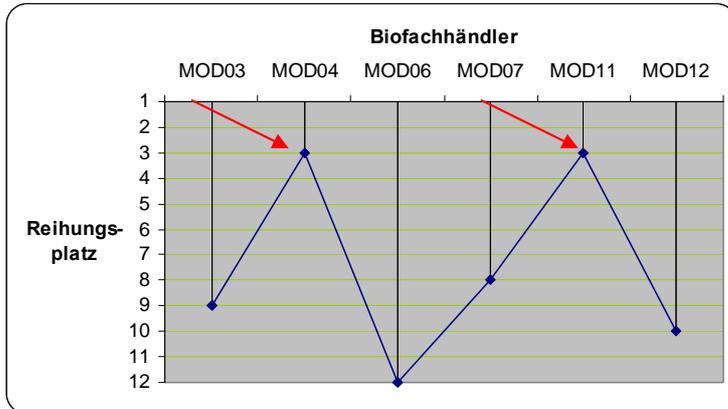
Jeder kleine Laden hat mit individuellen Schwächen zu kämpfen:

- „Selbstausschöpfung“ des Chefs
- Finanzierbarkeit, Umsatz zu gering
- Fachwissen mancher Mitarbeiter müsste aufgefrischt werden
- Unzuverlässige Lieferanten in Punkto Qualität, Lieferintervall, Verfügbarkeit
- Zu wenige Kunden
- Zu viel Arbeit und zu wenig Geld um eine Arbeitskraft anzustellen.
- Der Ehepartner arbeitet im Geschäft mit, dies führt zu internen Differenzen.

Interessant ist, dass die meisten kleinen Läden von der Ladenausstattung und Warenpräsentation Modernisierungsbedarf aufweisen (z. B. Regalbau). Für die

Befragten scheint dieser Punkt nicht so wichtig, denn bei der Kartenabfrage wurde der Begriff „**Point of Sale**“, also alle Maßnahmen zu Warenpräsentation, Geschäftsaustattung und Erscheinungsbild, in der unteren Hälfte von zwölf zu ordnenden Begriffen gereiht, wie folgende Darstellung zeigt.

Abbildung 24: Kartenabfrage POS



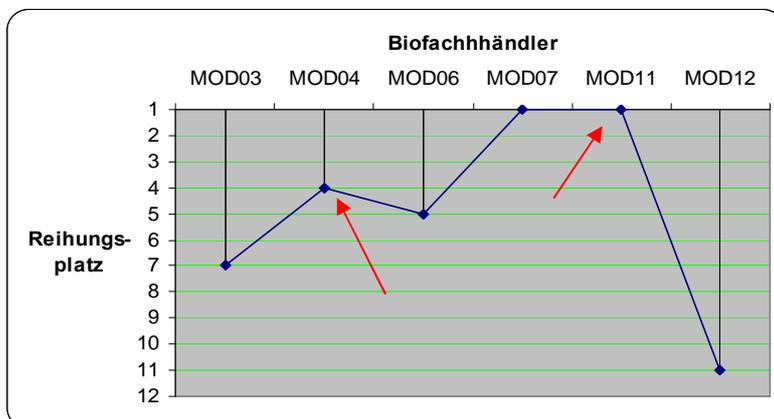
Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 24 zeigt die Reihungspositionen des **Merkmals POS** von vier kleinen, klassischen und den zwei mittelgroßen Biofachgeschäften. Überraschend ist, dass die beiden mittelgroßen Händler hier übereinstimmen und eher Handlungsbedarf am POS sehen als die übrigen kleinen Ladner.

Zeitgemäßes, mittelgroßes Biofachgeschäft

Werbung (siehe Abbildung 25) und Aktivitäten im Bereich **Warenpräsentation und Ladengestaltung** (POS siehe Abbildung 24) sind Schwächen beider Interviewpartner dieser Gruppe.

Abbildung 25: Kartenabfrage Werbung/Marketing



Quelle: eigene Darstellung

Individuell weisen die mittelgroßen Biofachhändler jedoch große Unterschiede auf:

- Platzproblem
- veraltete, unattraktives Kühlsystem für MoPro-Bereich
- unzureichendes Wissen und zu wenige Aktivitäten zum Thema Werbung
- Aufgrund des geringen Platzes gibt es starke Konkurrenzprobleme im Sortiment (Was soll ausgelistet werden, wenn ein neues Produkt nachgefragt wird?).
- Da in der näheren Umgebung in den letzten Jahren zwei Biosupermärkte aufgemacht haben, sieht der Händler es als Problem, sich diesen gegenüber zu profilieren.

Der Händler MOD04 meint, Schwächen im Bereichen EDV zu haben. Ein aufwändiges Bestell- und Beschaffungswesen kostet ihm viel Zeit. Mitarbeiter müssen immer motiviert werden und die Buchhaltung erledigt der Befragte nur ungern. Er ist deshalb mit den Buchungen im Rückstand. Lagerung und Sortiment sind in die laufende Arbeit integriert und werden als wenig problematisch empfunden. Die Konkurrenz scheint ihm keine Sorgen zu bereiten weil, er sich auf langjährige gute Kundenbeziehungen verlassen kann und was Standort und Fachwissen anbelangt, ist er sich sicher, dass er da gut ist.

Biosupermärkte

Allen großen Händlern ist wichtig, regionale Produkte, so weit in den benötigten Mengen verfügbar, ins Regal zu stellen. Es wird aber als Schwäche empfunden, dass es nur für wenige Produkte **österreichische Markenware** gibt. Viele Markenprodukte werden daher aus Deutschland importiert.

Andere Schwächen sind dann wieder für jedes Geschäft oder jede Biosupermarktkette individuell festzustellen:

- Qualität der Mitarbeiter und Mitarbeiterrekrutierung
- Mitarbeiterschulungen, Mitarbeitermotivation
- Lagerung von größeren Mengen
- Angemessene Standorte für neue Filialen sind schwer zu finden
- Lieferantenprobleme (Qualität, Regionalität, Logistik, Verarbeitung)

11.3.3 Chancen

Um die Chancen zu ermitteln, stand die Frage nach den Trends und daraus resultierende Chancen und Risiken zur Operationalisierung im Vordergrund. Welche Chancen die Händler für ihre Geschäfte und die Biobranche sehen, ist folgenden Auflistungen zu entnehmen:

Kleiner, klassischer Biofachhändler

- **Spezialisierung:** Feinkost, Delikatessen, Regionalität
- **Ernährungstrends**, bewusste Ernährung, Konsumenten mit Nahrungsmittelunverträglichkeiten gewinnen
- **Standorte** wählen, die für große Biosupermärkte ein zu kleines Einzugsgebiet darstellen und dort Zweigstellen eröffnen, vielleicht sogar Ortschaften auswählen, in denen der Nahversorger zugesperrt hat.
- Standorte wählen, die traditionell mit Gesundheit und/oder guten Lebensmitteln verbunden werden wie z. B. Kurorte
- **Kooperationen** mit Akteuren aus dem alternativen Heilbereich (Heilmasseur, TCM, Kinesiologie,...)
- Bio-affine **Kunden** des LEH gewinnen

Mittelgroßer, zeitgemäßer Biofachhändler

- **Spezialisierung**
- **Fachkompetenzen** ausbauen (Beratung zu Biothemen, alternative Ernährungsformen, Koch- und Rezepttipps)
- **Strömungen** die verstärkt durch Medien vermittelt werden aufgreifen: Ernährungswochen im ORF, Rezepte in Medien mit großer Reichweite (z. B. TV-Programm, Schrot und Korn)

Biosupermarkt

- **Neukundengewinnung** über Mittagsmenü
- **Erweitertes Sortiment:** Schuhe, Bekleidung, Blumen, Bücher
- **Lieferantenbeziehung:** Kooperationen, gemeinsame Aktivitäten,
- Sortimentsschwerpunkte, **Nischen** finden: z. B. vegane Lebensmittel
- **Rückwärtsintegration:** produzieren eigener Ware, eigene Marke
- Individuelle **Beratung** der Kunden

- Eigene **Logistik**
- Bessere Herkunftsbezeichnung der Produkte, **Kennzeichen** der österreichischen Produkte
- Klare Differenzierung zum konventionellen Supermarkt

11.3.4 Risiken

Kleines, klassisches Biofachgeschäft

Als zunehmendes Risiko sehen alle kleinen Läden die zunehmende **Marktmacht der Biosupermärkte**, die über ein großes Werbebudget verfügen, ein sehr großes Sortiment haben, über gute Standorte verfügen und günstiger im Großhandel einkaufen können. Dies schmälert die Marktposition der kleinen Biofachgeschäfte. Des Weiteren können die Händler wiederum nur **individuelle Risiken** für die Zukunft abschätzen. Als Risiko wird gesehen, dass

- es nicht gelingt, das eigene Geschäft zu profilieren.
- China bald der größte Bioproduzent im globalen Marktgeschehen sein wird.
- eine Konzentration im Großhandel stattfinden wird.
- Biosupermärkte die Kunden der kleinen Händler abziehen werden.
- es nicht gelingt, Stammkunden langfristig an das Geschäft zu binden.
- auch im Biohandel eine Konzentration der Anbieter einsetzen wird, wie es in den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts im konventionellen LEH der Fall war und kleine Biokreisler schließen müssen.
- Skandale entlang der Biowertschöpfungskette eine Bedrohung darstellen.

Zeitgemäßes, mittelgroßes Biofachgeschäft

Die Risiken, die diese Händler sehen, sind denen der kleinen Biofachhändler sehr ähnlich. So werden die Biosupermärkte (vor allem in der Nähe des eigenen Geschäfts) als Risiko für die eigene Zukunft angeführt. Weitere **Risiken**, die von den mittelgroßen Händlern befürchtet werden sind:

- „**Verwässerte Biobestimmungen**“ ziehen folgendes Schrumpfen des Vertrauens der Kunden in Bioprodukte nach sich.

- Immer **größer werdende Strukturen**, die es schwierig machen, den persönlichen Bezug zum Produkt, zum Lieferanten und zum Kunden zu erhalten und man nicht mehr „*mit dem Herzen dabei ist*“.
- **Schwellenangst Fachgeschäft:** Viele Konsumenten trauen sich nicht in ein Biofachgeschäft zu gehen. Gründe dafür sind schwer zu ermitteln.

Biosupermarkt

Biosupermärkte sehen folgende Risiken auf sich zukommen:

- Deklarierungspflicht und –anspruch sinkt (staatliche Regulierung)
- Fehlende etablierte österreichische Biomarken
- Lieferanten, welche die Nachfrage nicht mehr befriedigen können
- Der „Biogedanke“ geht verloren.

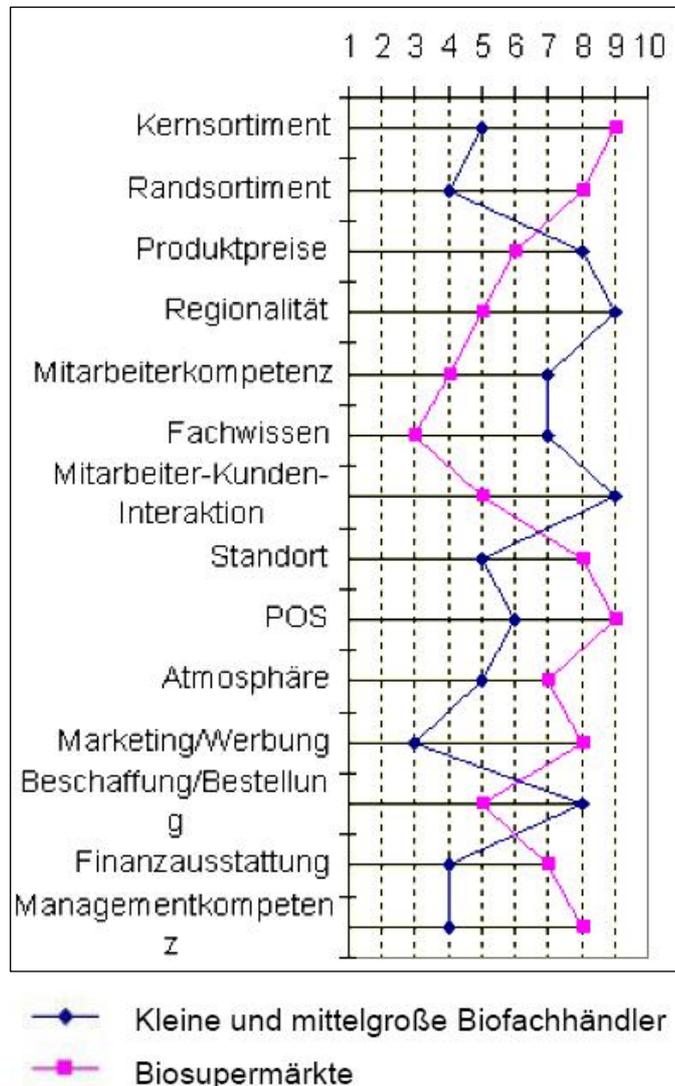
11.3.5 Zusammenfassung SWOT Analyse:

Da nun für alle Kategorien die entsprechenden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken über die Ergebnisse der Befragung ermittelt wurden, können nun in einem weiteren Schritt die wesentlichen Kriterien bewertet werden. Dazu werden die Stärken und Schwächen der kleinen und mittleren Unternehmen zusammengefasst und mit jenen der Biosupermärkte verglichen.

Die im Folgenden dargestellte Grafik (Abbildung 26) nimmt Bezug auf die im Kapitel 6.1 vorgestellten Merkmale eines Fachhandelsgeschäfts. Wegen der geringen Unterschiede und großer Übereinstimmung können kleine und mittelgroße Biofachgeschäfte zusammengefasst und mit den Biosupermärkten verglichen werden. Hiermit werden die Stärken und Schwächen, welche durch die Befragung ermittelt werden konnten, bewertet.

Für jedes Merkmal sind von der Studienautorin aufgrund der Befragungsergebnisse - jedoch nach subjektiver Einschätzung - Punkte von eins bis zehn vergeben und in einem Stärken-Schwächen-Profil grafisch dargestellt worden. Die bewerteten Merkmale können als Kompetenz betrachtet werden, mit denen die Unternehmer mehr oder weniger gut ausgestattet sind (1 = sehr schwach, 10 = sehr stark).

Abbildung 26: Stärken-Schwächen-Profil Biofachhandel



Quelle: eigene Darstellung

Ein kleiner klassischer Biofachhändler führt in seinem **Sortiment** etwa 2.000 Bioprodukte. Mit 2.000 Waren kann zwar ein Volls Sortiment erreicht werden, aber nur eine geringe Sortimentstiefe. Da Biosupermärkte über ein größeres Sortiment und somit auch über eine größere Sortimentsbreite und –tiefe verfügen, wurden diese Merkmale besser bewertet.

Was **Preis und Regionalität** anbelangt schneiden hingegen die kleinen und mittleren Läden besser ab. Regionale Produkte werden direkt vom Produzenten bezogen, womit die Zwischenhändler wegfallen. Die Waren können günstiger angeboten werden. Das **Kerngeschäft** der kleinen und mittelgroßen Biofachhändler sind kompetente **Mitarbeiter** und deren **Fachwissen**, das über

Beratung zu speziellen Themen (Bspw. Ernährungsformen, Unverträglichkeiten) und Produkten an die Kunden weitervermittelt wird. Die Unternehmer der Biosupermärkte stellten fest, dass die Mitarbeiterrekrutierung und –motivation einen Problembereich darstellt.

Der **Standort** der einzelnen Geschäftsstellen ist zweifelsohne entscheidend über Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens. Händler mit großer Geschäftsfläche sind an guten Standorten platziert (Hauptstraßen, Zentrumsnähe, mit Parkmöglichkeit). Händler mit kleineren Verkaufsflächen haben oft Geschäfte übernommen, die an weniger frequentierten Plätzen liegen. Ob sich diese mit einer attraktiven Verkaufsraumgestaltung und anderen POS-Aktivitäten profilieren können, ist abzuwarten.

Hohe **Managementkompetenz**, zu der auch die **Werbe- und Marketingmaßnahmen** sowie die **Finanzkompetenz** zu zählen sind, ist eher bei großen Supermärkten zu finden, was sicher auch an den größeren Strukturen liegt. Kleine Händler beschäftigen weniger Mitarbeiter und sind selber im Verkauf tätig. Es bleibt weniger Zeit, ein Marketingkonzept zu erstellen und umzusetzen oder andere Managementaufgaben wahr zu nehmen.

Hohe Kompetenz bei **Beschaffung und Bestellung** wird den kleinen und mittelgroßen Händlern aufgrund ihrer guten Kontakte zu regionalen Lieferanten bescheinigt. Obwohl viele kleine Lieferanten großen Aufwand im Bestellwesen verursachen, ist dies mit Sicherheit eine Kompetenz, die viele Kunden zu schätzen wissen. Biosupermärkte sind auf große Lieferanten angewiesen. Regionale Produkte können gelistet werden, sofern der Kooperationspartner entsprechende Mengen liefern kann.

11.3.6 Trends

Trends zu erkennen, ermöglicht, sich zeitgerecht auf den Markt und dessen Bedürfnisse einzustellen. So können künftige Potentiale ausgeschöpft und langfristige Strategien verfolgt werden. Kurz soll nun dargestellt werden, welche Trends die befragten Biofachhändler auf die Branche zukommen sehen.

Kleines, klassisches Biofachgeschäft

Kleine Händler beobachten oder erwarten:

- Weiterhin steigende Nachfrage führt zu einem gesamten Wachstum des Biomarkts
- Stärkung der Position der Biosupermärkte
- Abnahme der Zahl der kleinen Biofachgeschäfte
- Spezialisierung der Fachgeschäfte
- Zunahme der Bioimporte, im speziellen aus China/Asien
- Einsteigen großer konventioneller Lebensmittelkonzerne in den Biobereich (z. B. Nestlé)
- Individualisierung der Ernährung
- Durch große Strukturen können kleine Produzenten schlecht mithalten, damit geht der Anteil an regionalen Produkten zurück
- Zwei oder Dreiklassenbioprodukte
- Konzentration im Handel wird befürchtet - Biosupermarktketten
- Kundensegment, das wissen will, wo die Produkte herkommen
- Leute können nicht mehr kochen, kochen weniger – geändertes Kochverhalten führt zur Zunahme von Außer-Hausverzehr
- Bio-Tiefkühlkost gewinnt an Bedeutung
- Zukünftige Preiskämpfe zwischen den großen Märkten werden befürchtet
- Fehlende Bioverarbeiter in Ö

Mittelgroßer Biofachhändler

- Geändertes Kochverhalten – führt zu erhöhtem Außer-Hausverzehr
- Tiefkühlkost wird zunehmen
- Auch Bioprodukte werden billiger, „Billigbioschiene“ wie im konv. LEH (Befürchtung)

- Starke Biozuwächse in China (Produktion), Importe aus China
- Importe aus dem anderen Ausland
- Zunahme der Biosupermärkte, die „one-stop-shopping“ ermöglichen
- Wareneinstellung
- Gelockerte Biobestimmungen, -gesetze

Biosupermärkte

- Der Biomarkt wird sich entlang einer Lebenszykluskurve entwickeln – derzeit steigt die Nachfrage enorm, Preise sind hoch, steigen noch, Produzenten werden dem Nachfragesog nachkommen, Überschüsse werden mit günstigen Preisen verteilt, dann wird es sich einpendeln, der Markt bereinigt sich
- Biosupermärkte geben Empfehlungen für kleine Händler: diese müssen sich spezialisieren (z. B. Esoterik, Vegetarische Produkte, Makrobiotik, Kosmetik)
- Differenzierte Sortimente für städtische Gebiete und ländliche Regionen
- Kochverhalten hat sich verändert – Trend geht in Richtung vermehrtem Außer-Hausverzehr
- Fertigprodukte und schnelles Essen (schnell zubereitet, weniger Zeit für Essen und Kochen)
- Bioprodukte mit Zusatznutzen (Funktional Food, Health Food)
- Spezialprodukte können zu überhöhten Preisen abgesetzt werden
- Naturkosmetik boomt, gute Beratung dafür notwendig
- Besondere Ernährungsformen: Allergiker, Essstörungen, LM-Unverträglichkeiten
- Gesundheit von Familie und Kindern wird wichtig, Trend zu bewusster Ernährungsgestaltung
- Medienwirksamkeit nimmt zu

11.4 Marketing und Betriebswirtschaft

Für die Besprechung der Ergebnisse zum Themenbereich Marketing und Betriebswirtschaft können alle Aussagen herangezogen werden, die zu den betreffenden Punkten gemacht wurden. Ebenfalls in die Auswertung miteinfließen wird die Reihung der Begriffe, die durch die Kartenabfrage ermittelt wurde. Die **grafische Darstellung** veranschaulicht, an welchem Platz das Merkmal gereiht ist. Die Teilnehmer wurden angeregt, die Kärtchen nach der empfundenen **Wichtigkeit** zu reihen. Wobei betont wurde, dass es sich um die Wichtigkeit von Veränderungen handelt. Trotz dieser Empfehlung haben einige der Teilnehmer die Kärtchen nach anderen Kriterien gereiht. Ein Umstand, der im Gesprächsverlauf toleriert wurde, um die offene Gesprächssituation nicht negativ zu beeinflussen. Z. B. bei Abb. 28 bildet die Reihung die Wichtigkeit der Mitarbeiter ab, mit Ausnahme von MOD12, der die mangelnden Veränderungsmöglichkeiten ausdrückt. Wo diese Abweichungen stattfanden, wird im Text darauf hingewiesen. Die uneinheitliche Handhabung der Kärtchen-Reihung mancher Teilnehmer drückt deren **Ambivalenz** zu bestimmten Handlungs- und Entscheidungsbereichen aus.

Zu betonen ist, dass bei der Reihung der Begriffe nicht die „Quantifizierung“ im Vordergrund stand, sondern die Kärtchen ein Hilfsmittel darstellten, um ein strukturiertes Gespräch zu initiieren.

Ein Wert von 12 bedeutet entweder, dass keine Veränderung gewünscht oder keine Veränderung möglich ist oder man sich mit der Situation abgefunden hat und, „*man eh nichts ändern kann*“. Einige Händler machten von der Option Gebrauch, Begriffe auszusortieren. Diese wurden für die Darstellung mit dem Wert zwölf versehen.

11.4.1 Sortiment

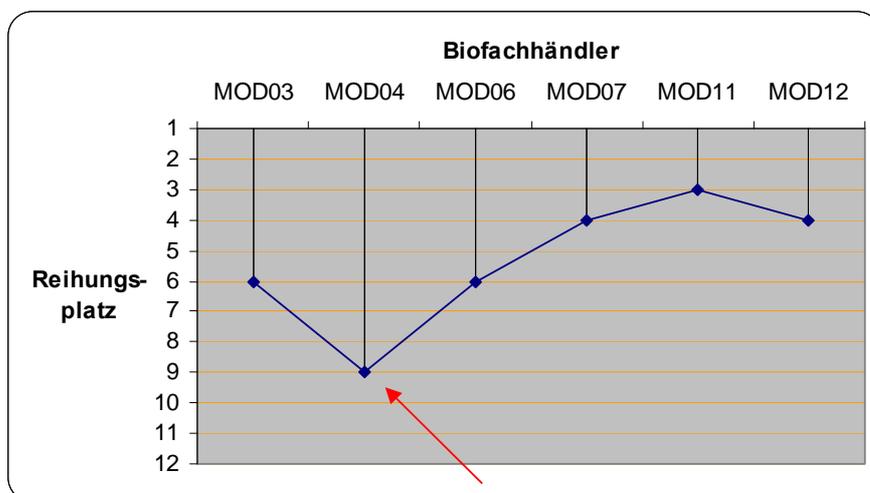
Die Biofachhändler haben sich, aufgrund ihrer teilweise langjährigen Erfahrung als Biofachhändler, auf einen Sortimentsschwerpunkt festgelegt (z. B. Frischeschwerpunkt, Demeterware, vegetarische Ernährung) oder sind zufrieden mit dem was sie anzubieten haben. In allen Interviews ist zu hören, dass das Sortiment vor allem auf die **Stammkunden** abgestimmt ist. Kleine Händler sind

flexibler, sie können einzelne Waren für Kunden extra bestellen oder nehmen Anregungen der Kunden auf, um das Sortiment zu erweitern. Das Streben nach einem Vollsortiment ist ebenfalls zu bemerken und kann bei allen Händlern entdeckt werden. Zum Vollsortiment gehören: Obst, Gemüse, Brot und Backwaren, Milch (oft in Form von Rohmilch), Molkereiprodukte, Putz- und Reinigungsmittel, Kosmetikartikel, Taschentücher und Toilettenpapier in Bioqualität.

Kleine Läden bevorzugen saisonale Waren, wenn möglich mit regionalem Bezug. Dieses Ziel verfolgen auch Biosupermärkte, sehen aber z. B. Paprika aus Israel im Winter nicht als Problem an, sondern wollen damit den Kundenwünschen nachkommen. *„Du verkaufst Bioerdäpfel aus Ägypten [...] das sind Dinge, die der Kunde gelernt hat und ohne sein Zutun wird sich das nicht ändern. Wir können den Kunden nicht so bearbeiten“* (MOD08). Biosupermärkte stehen in direkter Konkurrenz mit dem konventionellen LEH und müssen mit dessen (Bio-)Sortiment mithalten.

In Abbildung 27 ist zu sehen, dass die Gestaltung des Sortiments als relativ wichtig erachtet wird. Fünf der befragten Händler deren Reihung in die Darstellung Eingang gefunden haben, reihen es in der oberen Hälfte der zu ordnenden Begriffe ein. MOD04 reihte es auf Platz neun, weil er der Meinung ist, über ein gut gewähltes Sortiment zu verfügen. Ständiges Verändern und Aktualisieren der Warengruppen orientiert sich an den Kundenbedürfnissen und Neuprodukteinführungen der Hersteller.

Abbildung 27: Kartenabfrage SORTIMENT



Quelle: eigene Darstellung

Zu beachten ist, dass ein 40 m² Geschäft 2.000 Bioartikel anbieten kann. Diese Produkte müssen sorgfältig ausgewählt werden. Durch die vielen kleinen Lieferanten können sich die Händler mit einem speziellen Sortiment profilieren und Kunden oft nur für ein bestimmtes Produkt oder wenige Waren gewinnen (z. B. Bauernbrot aus dem Waldviertel). Das gesamte Sortiment hebt sich durch viele Spezialprodukte vom konventionellen LEH ab. Im Besonderen sind dies z. B. Rohmilch, Produkte für Veganer und Vegetarier, glutenfreie Artikel oder Waren für andere spezielle Ernährungsformen aufgrund von Lebensmittelunverträglichkeiten.

Markenartikel aus Österreich fehlen allen Händlern. Demeterwaren werden als Produkte mit besonderer Bioqualität von manchen Kunden speziell nachgefragt. Ein interviewter kleiner Händler hat sich darauf spezialisiert. Ein mittelgroßer Händler profiliert sich über Bioprodukte aus dem oberen Preissegment. Allen kleinen und mittelgroßen Händlern ist das Frischesortiment besonders wichtig.

Die Möglichkeit ein **Mittagessen** im Geschäft zu bekommen wird von vier Befragten angeboten. Dem Wunsch, eine Tasse **Kaffee** und ein Stück **Kuchen** zu bekommen wird in zehn Läden nachgekommen. Das Sortiment wird je nach Jahreszeit und Gelegenheit ergänzt durch frisch gepresste Säfte, Gemüsesamen, Gemüsejungpflanzen, Blumen und teilweise durch einen Lieferservice. Ein Biosupermarkt verkauft zudem noch Waldviertler Schuhe, Hängematten, Getreidemühlen, Bücher und führt ein kleines Bekleidungs Sortiment (Unterwäsche, Babywäsche, T-Shirts).

11.4.2 Mitarbeiter

Kleiner, klassischer Bioladen

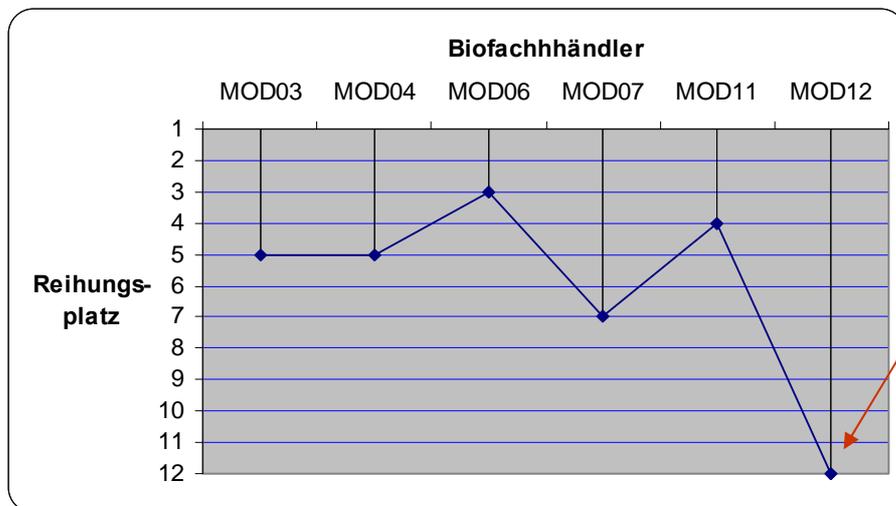
Mitarbeiter sind entscheidend für den Erfolg eines kleinen klassischen Bioladens. Zunächst wird es als wichtig empfunden, dass zwischen Mitarbeiter und Chef ein gutes Verhältnis herrscht. Weiters ist den Händlern wichtig, dass die Mitarbeiter entsprechendes branchenspezifisches Fachwissen vorweisen können und/oder bereit sind, sich dieses anzueignen. Ein Händler bezeichnete es als ständigen Lernprozess, den richtigen Umgang mit den Mitarbeitern zu finden. Ein anderer Händler spricht davon, dass die Beziehung wichtig ist – sowohl die zwischen **Chef und Mitarbeiter**, da man ja doch sehr viel Zeit miteinander verbringt, als auch die Beziehung zwischen **Kunde und Mitarbeiter**, denn das wirkt sich indirekt auf den Umsatz aus oder darauf, ob der Kunde wieder kommt. Ein Vorteil im Team zu arbeiten ist sicher auch, wie ein Interviewpartner meint, dass man sich bei der Beratung betreuungsintensiver Kunden abwechseln kann.

Mittelgroßes Biofachgeschäft

Ein Händler sagt, dass er das jetzt bereinigt hätte und derzeit sehr zufrieden sei mit seinen Mitarbeitern. Für den anderen Händler lassen gute Mitarbeiter auf die Qualität und den Erfolg des Geschäftes schließen. Er ist der Meinung, dass sich die Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten einbringen können und sollen und fordert höchsten Einsatz. Die Fluktuation der Mitarbeiter soll gering gehalten werden, am besten sollen sie bei ihm „in Pension“ gehen, „Das ist auch für die Kunden gut“ (MOD04). Manchmal vermutet er „Eifersucht“ zwischen den Mitarbeitern, dies stellt aber weiter kein Problem dar.

Dass Mitarbeiter für die Unternehmer wichtig sind, drückt sich auch über den Platz in der Reihenfolge aus. Je weniger zufrieden die Händler mit ihren Mitarbeitern sind, umso weiter oben ist der Begriff gereiht worden. Aber auch die Möglichkeit in diesem Bereich leicht etwas zu verändern und das Wissen darum, wie wichtig Mitarbeiter sind, ließ die Befragten den Begriff relativ weit vorne einreihen. MOD12 stellt die Mitarbeiterfrage an letzter Stelle, da er mit seiner Frau das Geschäft führt, und seiner Meinung nach die Möglichkeit etwas zu verändern gering ist.

Abbildung 28: Kartenabfrage – Reihung MITARBEITER



Quelle: eigene Darstellung

Biosupermarkt

Die Mitarbeiter stellen für große Händler einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Die Unternehmer sind hier in vielen Belangen gefordert, richtige Entscheidungen zu treffen. Motivierte Mitarbeiter längerfristig zu binden, stellt das Ziel dar, ist für die Händler aber eine Herausforderung. Schwierigkeiten stellen spezielle Anstellungsverhältnisse dar. Eine Händlerin spricht davon, dass nur Teilzeitkräfte beschäftigt sind, und dies einen hohen Aufwand bei der Dienstenteilung und Unsicherheiten im Bestellwesen verursacht. Sie sieht aber den Vorteil darin, dass die Mitarbeiter langjährige Erfahrung im Geschäft haben und über gutes Fachwissen verfügen. Die Fähigkeit zum Verkaufen und Beraten sollten die Mitarbeiter haben. Da wiederum sind die Händler gefordert, die Mitarbeiter zu qualifizieren, zu motivieren, um sie so länger im Betrieb halten zu können. Das Mitarbeiterrecruiting stellt oft ein Problem dar. Ein Händler würde sich ein „Werkzeug“ wünschen, dass es ihm erleichtert, die „richtigen Leute“ einzustellen.

11.4.3 Fachwissen

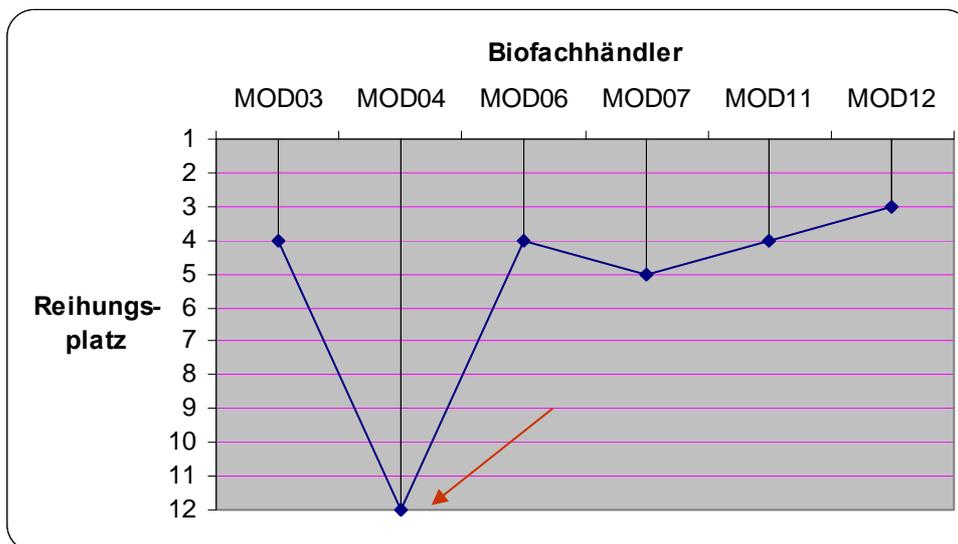
Die Aussagen zum Thema Fachwissen hängen eng zusammen mit den Mitarbeitern. Es entsteht der Eindruck, dass alle befragten Händler über sehr gutes Fachwissen zu den Themen biologische Lebensmittel und Ernährung verfügen. Defizite werden durch Literatur und zunehmend durch Recherchen aus dem Internet aufge bessert.

Das Fachwissen der Mitarbeiter hängt oft von der Motivation und der Einstellung ab. Wissenslücken werden ebenfalls durch diverse Recherchen aus der Fachliteratur gefüllt. Obwohl die Händler überwiegend zufrieden sind mit den Mitarbeitern, wäre ein „*Ausbildungsschub*“ notwendig, damit „*sie morgen noch besser ausgebildet*“ sind (MOD03). Neue Ernährungstrends und Produktinnovationen erfordern ständiges Lernen, um die Kunden fachgerecht beraten zu können, wie es von den Kunden in einem Fachgeschäft erwartet wird.

Je ein Händler pro Gruppe gibt an, auf Lieferanten zurückgreifen zu können, wenn Fachfragen auftauchen oder Schulungen organisiert werden sollen.

Das Fachwissen reihen die Befragten durchgehend weit vorne ein und bringen damit zum Ausdruck, wie wichtig ihnen dieser Bereich ist. Weil sich immer wieder Änderungen im Produktbereich ergeben, müssen Mitarbeiter immer wieder geschult werden. Um das Fachwissen aktuell zu halten, soll ein **ständiger Prozess** der Wissensauffrischung stattfinden. In Abbildung 29 sind die Positionen der Reihung des Begriffs Fachwissen zu sehen. MOD04 reiht das Fachwissen an letzter Stelle, weil er die Position vertritt, dass er und sein Team sehr gut ausgebildet sind.

Abbildung 29: Kartenabfrage FACHWISSEN



Quelle: eigene Darstellung

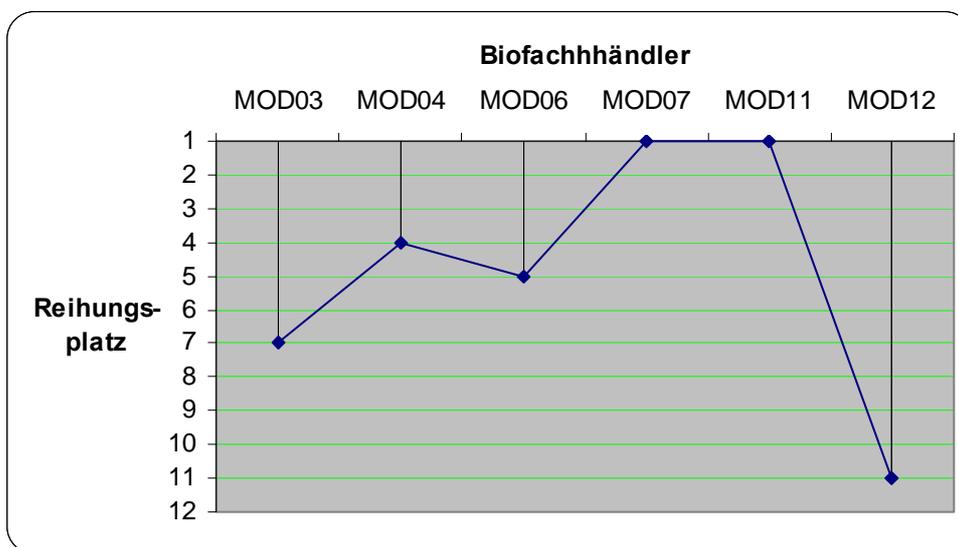
11.4.4 Marketing/Werbung

Mundpropaganda von zufriedenen Kunden ist in der Biobranche wohl die wirksamste Werbemethode und für kleine Händler mit Sicherheit die wichtigste. Alle kleinen Händler sagen, dass sie bewusst keine Inserate in Zeitungen schalten, da es mit zu viel Aufwand verbunden ist und als zu wenig effektiv eingeschätzt wird. Einig sind sich die Händler aber darin, dass man *„da sicher einiges machen könnte“*. **Verkostungen** und das Verteilen der Zeitschrift „Schrot und Korn“ sind Maßnahmen, die als Marketingaktivitäten genannt wurden.

Je größer die Läden werden, umso intensiver werden die Aktivitäten im Marketingbereich. Ein mittelgroßer Ladeninhaber spricht von einem Marketingkonzept, und ein anderer meint, *„dass im Zuge der stärkeren Mitbewerbersituation“* (MOD11) dieses Thema immer wichtiger wird: *„Wir waren halt [...] 15 Jahre nicht Verkäufer, [...] sondern Verteiler, weil es niemanden anderen gegeben hat. D. h. der, der so etwas wollte, musste sowieso da einkaufen“* (MOD11).

Abbildung 30 zeigt die Position der Werbung innerhalb der Reihung. Für zwei Händler steht diese an erster Stelle, weil sie glauben, hier noch viel machen zu können. Weiter hinten wird die Werbung eingereiht, wenn der Aktionsbereich als wenig wichtig erachtet wird.

Abbildung 30: Kartenabfrage WERBUNG/MARKETING



Quelle: eigene Darstellung

Marketingkonzept, Scannerkassen oder Kundenklubs sind bei den großen Biosupermärkten (vor allem Filialisten) vorzufinden. Dies schafft Kundenbindung sowie die Möglichkeit, bei guter Analyse der gekauften Produkte konkrete Werbemaßnahmen zu setzen, um so die bestehenden Kunden zu umwerben und auch, um neue Kunden zu gewinnen. Sinnvoll sollte das Geld für Marketingmaßnahmen aber allemal eingesetzt werden.

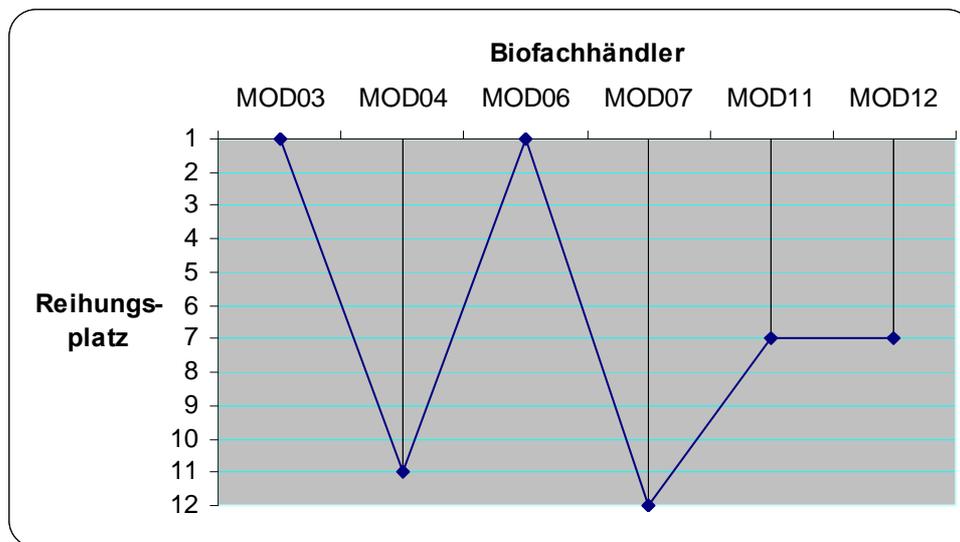
11.4.5 Standort

Bei der Wahl eines geeigneten Standortes sind viele Parameter zu beachten. Die befragten Biofachhändler stehen nicht vor der Wahl eines neuen Standortes, sondern können nur den Ort beurteilen, den sie haben. Als am meisten verbesserungswürdig wird die **Parkplatzsituation** eingestuft. Die wenigsten Geschäfte verfügen über eigene Parkplätze, haltendies aber für den Punkt, der sich positiv auf den Umsatz und die Zufriedenheit der Kunden auswirken könnte. Viele Händler würden den Standort gerne ändern, würden damit nicht so viele Hürden auf sie zukommen wie höhere Raummiete, Umsiedlungskosten, Kunden müssen folgen und die Tatsache, dass es schwierig ist, einen Platz in guter Lage zu finden – ohne störende Konkurrenz in der Nähe. Eine Händlerin spricht davon, dass sie, wenn sie könnte das Geschäft „*nehmen und woanders hintragen*“ möchte (MOD07).

Die kleinen Händler wünschen sich mehr Verkaufsfläche, sind aber räumlich begrenzt, die großen Händler wünschen sich gute Standorte für neue Filialen, kaufkräftiges Publikum in der Nähe und ebenfalls Parkplätze.

Erläuterung zu Abbildung 31: MOD03 und MOD06 reihen den Standort an oberster Stelle, weil sie der Meinung sind, dass es wichtig ist, einen guten Standort zu haben. Bei beiden sind die Standorte zwar nicht hervorragend, aber günstig (MOD03 hat eine günstige Lage mit Parkplätzen und MOD06 befindet sich neben einer Rudolf Steiner Schule). MOD04 und MOD07 sind zufrieden mit dem Standort. MOD11 und MOD12 würden den Standort wechseln, wäre das nicht mit hohen Kosten und anderem Aufwand verbunden.

Abbildung 31: Kartenabfrage STANDORT

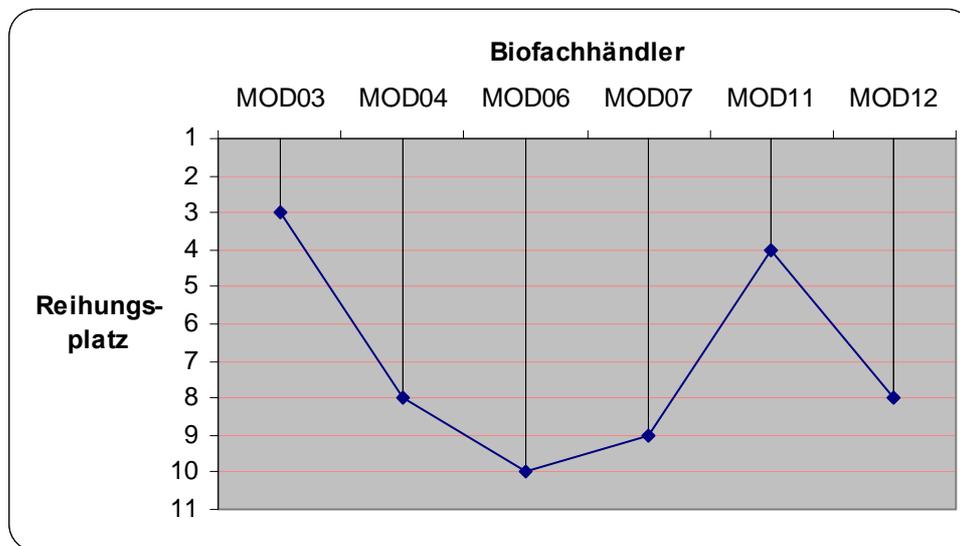


Quelle: eigene Darstellung

11.4.6 Lagerung

Die Möglichkeit, Waren im Geschäft auf Vorrat zu lagern, hängt eng mit der verfügbaren Geschäftsgröße und der Lieferhäufigkeit der Großhändler zusammen. Generell wird versucht, den Aufwand für Lagerung zu minimieren, meist ist die verfügbare Ware im Regal gelagert. Für kleine wie große Händler stellt die Lagerung kein wirkliches Problem dar (siehe auch Reihenfolge der Nennung in Abbildung 32). Größere Mengen werden nur von Lieferanten gelagert mit großem Lieferintervall. Ausreichend Platz für ein Warenlager ist bei zwei kleinen Händlern gegeben (MOD06 und MOD07). Ein großer Händler (MOD08) wünscht sich die Möglichkeit ein Warenlager speziell für Äpfel, da dies eng mit der Warenbeschaffung zusammenhängt (Aufkaufen eines Jahresbedarfs im Herbst, eigene Lagerung zu optimalen Bedingungen). Aus Platzgründen ist dies jedoch nicht möglich.

Abbildung 32: Kartenabfrage LAGERUNG



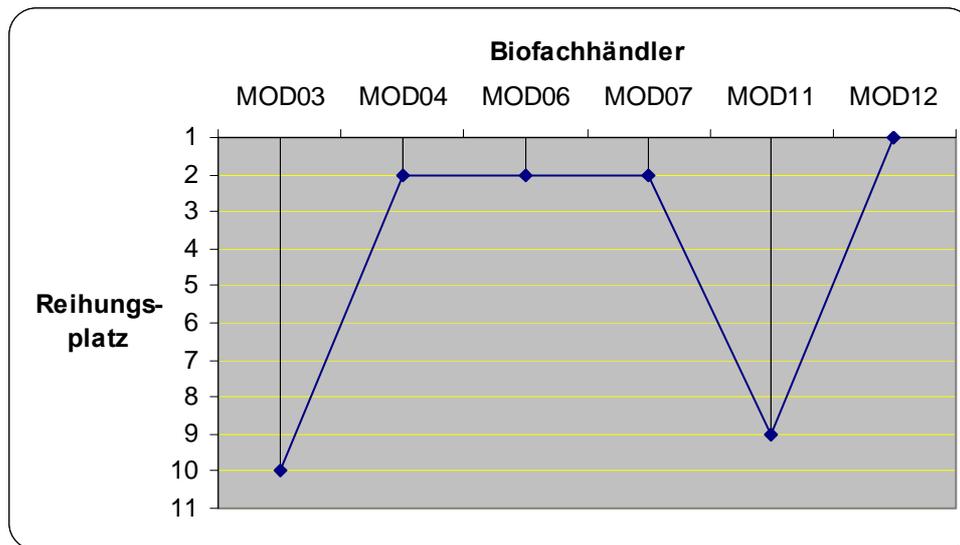
Quelle: eigene Darstellung

11.4.7 Bestellung/Beschaffung

Wie man anhand der Reihenfolge der Nennung leicht erkennen kann, gibt es zwei Tendenzen, wenn es um das Thema Bestellung und Beschaffung geht. Für einen Teil der Befragten stellt es einen großen Problembereich dar, den es zu optimieren gilt. Andere Händler haben sich mit den Gegebenheiten arrangiert und das Bestellwesen wird nicht als Problem empfunden. Kleine Händler müssen aufgrund des kleineren Kundenstocks genauer kalkulieren, um den Schwund zu minimieren, Reservierungslisten für Fleisch, Brot und dergleichen erleichtern dies. **Probleme** bei der Beschaffung tauchen vor allem auf wenn es um **Lieferhäufigkeit**, **Lieferfähigkeit** und **Qualität** geht. Vor allem österreichische Großhändler weisen in diesen Bereichen Schwächen auf. Die große Anzahl der Lieferanten, zwischen zehn und 50, ein Filialist spricht sogar von insgesamt 480 Lieferanten, erhöht den Aufwand in der Bestellung. Wünschenswert wäre ein Großhändler, bei dem man alles bestellen kann: von den regionalen Waren bis hin zu Importware. Drei kleine Händler bestellen noch per Telefon und Fax, während bereits ein mittelgroßer Biofachhändler von einem geschlossenen Warenwirtschaftssystem spricht. Eine kleine Händlerin wäre bereit mit anderen Händlern zu Kooperationen, um die Bestellung zu vereinfachen. Zwei andere Händler bestellt bereits mit einem Kollegen zusammen bei einigen Lieferanten.

MOD04, MOD06 und MOD07 reihen die Begriffe „Bestellung und Beschaffung“ an zweiter Stelle, weil der Wunsch nach Vereinfachung und Veränderung sehr groß ist. Genau so ist es auch bei MOD12, der das Kärtchen an die erste Position legt. MOD03 und MOD11 haben sich mit dem System arrangiert und haben deswegen derzeit nicht den dringenden Wunsch daran etwas zu ändern.

Abbildung 33: Kartenabfrage BESTELLUNG/BESCHAFFUNG



Quelle: eigene Darstellung

Die Warenbestellung erfolgt in zunehmendem Ausmaß per Internet. Biosupermärkte mit mehreren Filialen überlassen die Bestellung den Filialleitern, wobei alle Lieferanten mit deren Produkten zentral gelistet sind.

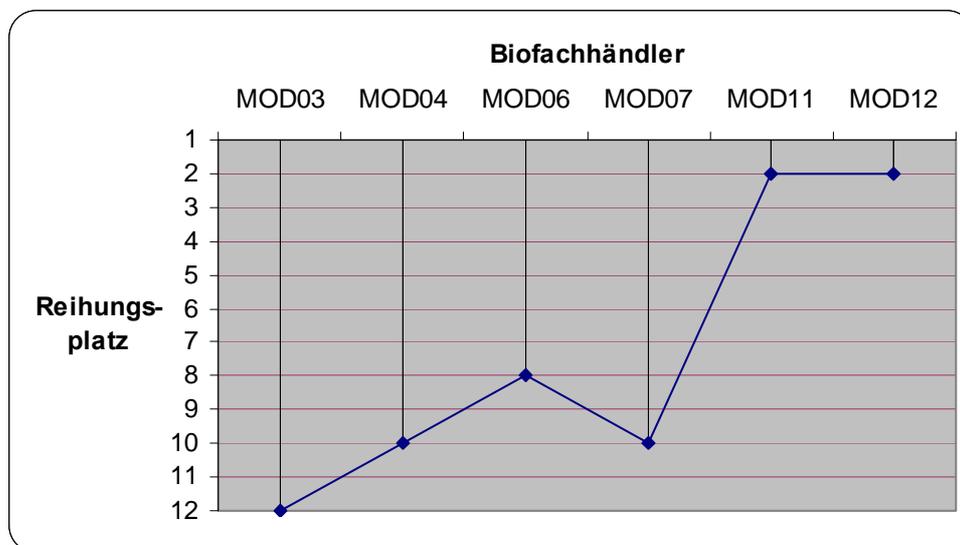
11.4.8 Konkurrenz/Mitbewerber

Kleine Biofachhändler sehen in erster Linie die großen Biosupermärkte als Konkurrenz, während für die Biosupermärkte die konventionellen Handelsketten und zunehmend mehr die Discounter die stärksten Mitbewerber darstellen. Für kleine Ladeninhaber stellt sich die Frage, wie sie sich gegenüber den Mitbewerbern profilieren können, um weiterhin erfolgreich zu sein. MOD03 beobachtet die Mitbewerber und fragt sich „[...] was kann ich von dem noch lernen“?

Kritikpunkte gibt es vor allem in der **Preispolitik** und in der **Werbepolitik** der Großen. Intensive Werbemaßnahmen mit denen Kunden über günstige Preise gewonnen werden sollen, stehen im Mittelpunkt der Kritik, wobei die kleinen Händler darauf hinweisen, dass sie bei vielen Produkten günstiger sind, was daran liegen könnte, dass der Zwischenhändler ausgeschaltet ist, wenn die Waren direkt vom Produzenten bezogen werden.

Die kleinen Händler fühlen sich der Konkurrenz gegenüber machtlos. In der Reihung kommt dies zum Ausdruck, indem das Merkmal „Konkurrenz/ Mitbewerber“ ziemlich weit unten gereiht ist (8., 10. und 12. Position). Beide Händler, welche es an 2. Stelle reihten, beobachten die Konkurrenz und überlegen, wie sie sich profilieren können.

Abbildung 34: Kartenabfrage KONKURRENZ / MITBEWERBER



Quelle: eigene Darstellung

Dass sich Konkurrenz durchaus belebend auf die Branche auswirken kann, merkt ein großer Händler an: „*Wie der Billa damals angefangen hat mit ja! Natürlich, habe ich auf der Stelle 20 % mehr Umsatz gehabt*“ (MOD10). Finden sich in der näheren Umgebung plötzlich mehrere neue Biosupermärkte ein, sieht ein Händler die Gefahr, dass seine Kunden, da sie ja Biokunden sind, eher in einen neuen Markt wechseln. Hier ist wieder eine Spezialisierungsstrategie gefragt.

Als weitere Konkurrenten sind die **Reformhäuser** sowie **Wochen- und Bauernmärkte** zu nennen. Die beiden Letztgenannten können vor allem mit Regionalität und dem direkten Kontakt zum Produzenten punkten.

Nach dem Motto: „*Konkurrenz belebt den Markt*“ (MOD04) und „*gute Dienste am Biogedankne leisten*“ (MOD08) geben die Befragten schlussendlich doch ein einander wohlgesonnenes Statement ab.

11.4.9 Finanzen

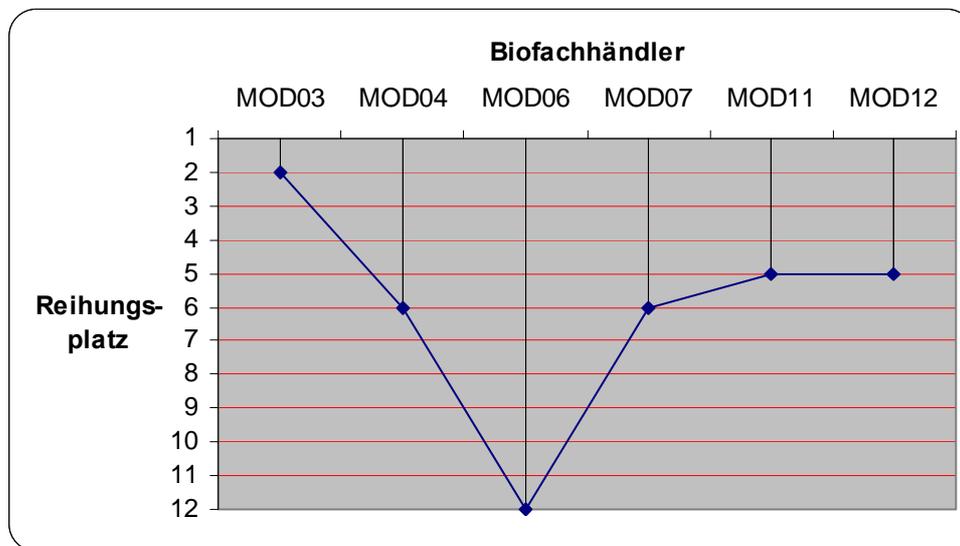
Wie erwartet, ist zu diesem Thema nur ungerne Auskunft gegeben worden. Die von den Befragten gemachten Aussagen dazu gehen gerne in die Vergangenheit. Es wird davon gesprochen, dass zu Beginn der Tätigkeit als Biofachhändler viel „*Lehrgeld*“ zu bezahlen war und „*am Geld happert's sowieso immer*“ (MOD06) oder: „*[...] es war finanziell immer hart*“ (MOD09). Ein Filialist sagt pragmatisch: „*Bei den Finanzen musst du halt schauen, was kostet mich das und wie finanziere ich das*“ (MOD13).

Weitere Überlegungen gehen dahin, dass man entscheiden muss, welche Bank man für tägliche Geschäfte und welche für größere Finanzierungen heranzieht. Ein Händler plädiert für Banken mit ökologisch-anthroposophischem Hintergrund.

Die Buchhaltung ist oft ein Tätigkeitsbereich, der gerne abgegeben wird. Freunde oder Familienmitglieder wirken hier hilfreich mit. Für einen Händler ist die Buchhaltung besonders unerträglich. Er ist deshalb auch etwas im Rückstand mit den Buchungen, nimmt sich aber vor, diesen Bereich zu verbessern.

Je nachdem, für wie wichtig die Händler diesen Aktionsbereich halten, wurde er weiter vorne oder weiter hinten gereiht. In Abbildung 35 sind die Positionen der Reihung übersichtlich dargestellt. Anzumerken ist, dass der Händler MOD06 das Merkmal Finanzen an letzter Stelle reihte. Sein Geschäft kann (sehr) gute Umsatzzahlen verbuchen (Standort: Rudolf Steiner Schule).

Abbildung 35: Kartenabfrage FINANZEN



Quelle: eigene Darstellung

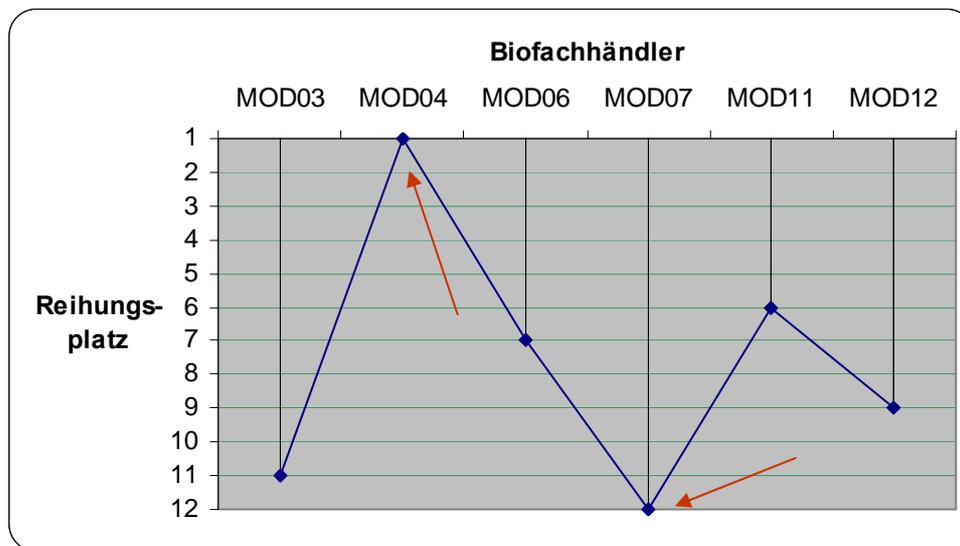
11.4.10 EDV

Über alle befragten Biofachhändler hinweg kann man feststellen, dass die erforderlichen Systeme der Größe des Geschäfts angepasst sind. Kleine Biofachhändler arbeiten mit einfachen Kassensystemen und sind teilweise vernetzt mit einer Software, die es ermöglicht z. B. den durchschnittlichen Kassenbonwert zu ermitteln. Zwei Händler aus der kleinen Geschäftsgrößenkategorie lehnen aber die Zusammenarbeit mit der EDV eher ab, haben „ein gespaltenes Verhältnis dazu“. Denn obwohl sich sicher „*einiges tun lässt damit*“ (MOD12) wird der Nutzen für wenig hilfreich empfunden.

Ein **Internetanschluss** erleichtert die Bestellung bei vielen Großhändlern. Eine eigene **Homepage** ist bei neun Biofachgeschäften installiert und wird in zunehmendem Ausmaß mit einer Internetbestellung aufgewertet. Für MOD04 stellt die EDV einen Problembereich dar, der mit Schwächen verbunden ist. Z. B. ist das System nicht mit allen Systemen der Lieferanten kompatibel. MOD07 erledigt bis auf die Buchhaltung (macht der Ehepartner) alles ohne Computereinsatz.

Zu beachten ist, dass für MOD04 die EDV ein Problembereich mit großem Handlungsbedarf ist, für MOD07 ist die EDV ein Bereich von geringer Bedeutung.

Abbildung 36: Kartenabfrage EDV



Quelle: eigene Darstellung

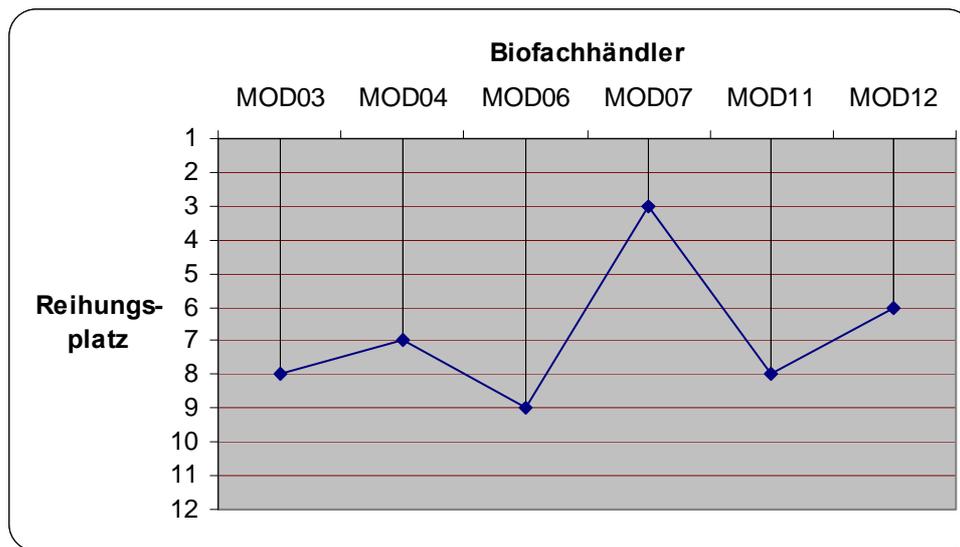
Je größer das Geschäft umso professioneller wird die EDV-Ausstattung. Scannerkassen und geschlossene Warenwirtschaftssysteme haben Einzug gehalten. Um den Problembereich der Bestellung zu optimieren ist eine entsprechende EDV Ausstattung erforderlich: „Die Beschaffung hängt natürlich eng mit der EDV zusammen, ist immer wieder eine Herausforderung [...]“ (MOD13).

11.4.11 Zielgruppe und Kunden

Zur Frage: „Was können Sie mir zu Ihren Kunden sagen?“ ist festzustellen, dass, je kleiner der Laden ist, die Kunden umso besser bekannt sind. Ein Händler sagt, in sein Geschäft kommen etwa 350 Stammkunden, um einzukaufen und die meisten davon kenne er beim Namen, und: „[...] man hat im Grunde 350 individuelle Einkaufsverhalten und die muss man kennen, und je besser man sie kennt, umso besser stellt man den Kunden zufrieden“ (MOD05). Ein auf den Kunden abgestimmtes Sortiment und die Profilierung mit besonderen Produkten, locken Kunden auch aus größerer Entfernung an (Bspw. Erdäpfel, Sauerkraut). Obwohl man die Bedürfnisse der Kunden, v. a. die der Stammkunden, gut kennt, wäre eine **Kundenstrukturanalyse** für manche Händler interessant.

Ein Händler meint, die Kunden könne man nicht ändern und dass es nicht seine Aufgabe und sein Wunsch ist, das zu tun und ordnet die Kunden daher an 9. Stelle. Ähnlich denken auch die anderen Händler. MOD07 reiht die Kunden weiter oben ein, weil er sich wünscht, mehr Kunden zu bekommen.

Abbildung 37: Kartenabfrage KUNDEN / ZIELGRUPPE



Quelle: eigene Darstellung

Im Großen und Ganzen setzt sich die Zielgruppe aus jenen Personen zusammen, welche in **Kapitel 5.2** vorgestellt wurden. Ein Händler spricht davon, seine Kunden seien überwiegend zwischen 35 und 55 Jahren alt und meint dazu noch, dass es bestimmt sinnvoll wäre, diese Zielgruppe der älteren Kunden gezielter zu umwerben. Überwiegend kommen Frauen zu ihm in das Geschäfte, um Biolebensmittel einzukaufen und am Wochenende kommen vor allem jene, die von Montag bis Freitag arbeiten müssen und Familien um den gemeinsamen Einkauf zu erledigen.

Eine Händlerin spricht von einem beinahe freundschaftlichen Verhältnis zu ihren Kunden. Durch den abseits gelegen Standort, spürt Sie aber sofort, wenn jemand plötzlich weniger oft einkauft oder wegzieht. Durch eine Spezialisierung auf allergiearme Lebensmittel gelingt es, immer wieder Neukunden zu akquirieren.

Immer wieder sprechen die Händler von „**Schwellenangst**“, die überwunden werden muss, um in einen Bioladen zu gehen. Durch die Erhaltung der

Anonymität in einem Biosupermarkt, ist die Angst, sich darin umzusehen geringer, als in einem Fachgeschäft mit geringer Größe, wo jeder einzelne Kunde individuell betreut werden kann.

Darüber, dass Biokunden **zahlungsfreudiger** sein sollten, sind sich die Händler einig. Ein Händler (MOD12) spricht davon, dass er sich loyale Kunden wünscht und möchte auch die **Kinder** ansprechen, die man schon bald für den Biogedanken begeistern sollte, um sie als Stammkunden zu gewinnen.

Ein mittelgroßer Händler (MOD04) hat die Kinder als Zielgruppe für sich entdeckt, indem er Kooperationen mit **Kindergärten** zur Lieferung von Mittagessen eingegangen ist. Er ist auch davon überzeugt, dass man die Kunden hat, die man verdient. Seine vorrangige Zielgruppe sind **Familien**. Er möchte so die Veränderung durch die Geburt eines Kindes für den Biogedanken und für sich nutzen: *„Wenn ein Kind auf die Welt kommt, ist das eine große Veränderung. Da sind sie [die Kunden] ansprechbar“* (MOD04).

Zunehmend bemerken die Händler, dass die Gruppe jener Kunden wächst, die **Allergien oder Nahrungsmittelunverträglichkeiten** haben. Ein Händler spricht davon, dass diese Gruppe sehr unstetig ist und meint: *„Die meisten von denen kommen und gehen wie die Allergien kommen und gehen. [...] Das schenke ich jedem, dieses Geschäft, der das haben will“* (MOD11). Diese Kunden erfordern intensive Beratungsgespräche sind aber wenig umsatzwirksam. In diese Kategorie fallen auch Kunden die *„100 Jahre alt werden wollen“* (MOD10) und verstärkt Naturkosmetik oder „Gesundheitsprodukte“ nachfragen.

Bei Biosupermärkten mit mehreren Filialen können Unterschiede zwischen den **unterschiedlichen Standorten** ausgemacht werden. Ein Filialist gibt an, dass er an einem Standort beobachten kann, dass sich Stammkunden und Laufkundschaft gleich aufteilen, während bei anderen Standorten die Stammkunden überwiegen. Derselbe Filialist meint weiter, dass er mit Konsumenten aus der postmateriellen Schicht 60-70 % seines Umsatzes macht, sich aus diesen Personen die Stammkundschaft zusammensetzt und auf diese Kunden das Vollsortiment des Marktes abgestimmt ist.

Ein großer Biohändler gibt an, über eine Kundenbefragung der örtlichen HBLA folgendes herausgefunden zu haben. „[...] *die 30-50-jährigen sind so mein Hauptklientel [...] die auch am meisten Geld da lassen*“ (MOD10).

Der einzige Befragte aus der Reformhausbranche setzt den Kunden bei allen Entscheidungen an erster Stelle. Das Sortiment und das Fachwissen das über die Mitarbeiter dem Kunden weitergegeben werden muss, sind die wesentlichen Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg seines Geschäftes entscheiden.

Abschließend kann noch angemerkt werden, so individuell die Biofachgeschäfte sind, so sind es auch die Kunden! Dass alle Biofachgeschäfte mehr Kunden haben wollen, „*dass brauchen wir eh nicht sagen*“ (MOD10).

11.4.12 Unternehmensziele

Die Frage nach den Unternehmenszielen ist auf den **Zeitraum von zwei Jahren** beschränkt gewesen. Ziele innerhalb dieser Zeitdimension können schon in Planung sein und als realistisch eingestuft werden. Interessant ist, dass keine strategischen Ziele genannt wurden. Man kann nur vermuten, dass es daran liegt, dass sich vor allem große Unternehmen ungern in die „Karten schauen lassen“ um zu verhindern, dass sich jemand an deren Strategien und Vorhaben orientiert. Bei kleineren Unternehmen liegt es aber daran, dass es keine strategischen Ziele gibt, die es zu verfolgen gilt. Wie folgende Tabelle zeigt, handelt es sich durchgängig um **operative Ziele**. Tabelle 8 zeigt die Unternehmensziele, die wiederum nach Geschäftsgrößenkategorien gegliedert ist.

Tabelle 8: Unternehmensziele der Biofachhändler

Kategorie	Unternehmensziele
Kleiner klassischer Biofachladen	<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsfläche erweitern • Mittagsmenü anbieten • Vermehrt Veranstaltungen organisieren, die mit Kunst zusammenhängen (Vernissagen) • Parkplatzsituation verbessern • Internetbestellung organisieren • Bestehen bleiben und durchkommen
Zeitgemäßes mittleres Biofachgeschäft	<ul style="list-style-type: none"> • Tiefkühler anschaffen • Warenpräsentation verbessern

Biosupermarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Filiale umbauen • Expandieren • Fassade und Vorplatz neu gestalten • Schanigarten einrichten • Kühlvittrinen zur Selbstbedienung • Küche soll für mehr als zwei Stunden attraktiv für die Kunden gemacht werden • Sortiment bereinigen • Kühlsystem für SB erweitern • Ladengestaltung attraktiver gestalten • Umsatz erhöhen • Gestalten eines Qualitätshandbuchs • Neue EDV
----------------------	--

Quelle: eigene Darstellung

Je größer die Geschäfte werden, umso größer sind auch die Vorhaben für die nächsten 1-2 Jahre. Die Inhaber zweier kleiner Läden geben konkret an, dass sie für die nächsten Jahre „*eigentlich nichts*“ (MOD06) geplant haben bzw. einfach nur „*durchkommen*“ (MOD09) wollen. Ein Händler sagt, dass er vor kurzem erst sein Geschäft renoviert hat und dass es ihm wichtig wäre, bald einen Nachfolger für das Geschäft zu finden, obwohl dies erst in etwa acht Jahren aktuell wird.

Die hervorragende Qualität der Produkte und der Beratung dürfte zwar allen Händlern wichtig sein, wird aber konkret nur von einem Biofachhändler genannt: „*Als Unternehmensziel möchte ich auch sagen, dass es wichtig ist, dass wir das, was wir machen, gut machen*“ (MOD04).

11.4.13 Unterstützungsbedarf

Planen Biofachhändler eine Idee umzusetzen, sind die Interviewteilnehmer sehr vorsichtig mit ihren Aussagen. Die Befragten geben sich jedoch selbstbewusst und sind der Meinung, dass Pläne oder Konzepte selber entwickelt werden können. Liegt ein fertiges Konzept auf dem Tisch, kann an die Umsetzung herangegangen werden. Sollte es notwendig sein, wird eine Bank zwecks Finanzierung herangezogen. Aber so weit es geht, sollen Banken ausgeschlossen bleiben bzw. nur für Belange des täglichen Geschäfts als Partner bestehen bleiben. Für die täglichen geschäftlichen Abwicklungen sind die Händler unter anderem auch auf

Buchhalter und Steuerberater angewiesen und in vier Fällen wird oder wurde ab und zu ein Unternehmensberater kontaktiert.

Familienmitglieder, Freunde, Kunden und Großhändler oder Lieferanten sind als potentielle Helfer ebenfalls denkbar. Einem Befragten fällt auch die Wirtschaftskammer als beratende oder unterstützende Institution ein. In den meisten Fällen versuchen die Händler so viel wie möglich selber zu machen. Handwerker oder Baufirmen können je nach Bedarf hinzugezogen werden.

Einige Händler meinen, Unterstützungen für gemeinsame **Werbemaßnahmen** könnten sinnvoll sein, und es würde den Alltag erleichtern, wenn sich jemand zentral um **Verpackungsmaterial** und bedruckte Papiertaschen kümmern würde. Anregungen, eine **Einkaufsgemeinschaft** zu gründen, um die Abwicklung bei der Beschaffung zu vereinfachen oder um bessere Konditionen zu bekommen bestehen ebenfalls. Ein kleiner Händler äußert konkret, dass für sich und vor allem für seine Mitarbeiter **Weiterbildungsmaßnahmen** z. B. für Verkaufsschulungen denkbar wären.

Im Allgemeinen ist den Aussagen aber zu entnehmen, dass sie erstens, wenn es geht, lieber alles selber machen und zweitens, das Vertrauen zu beratenden Institutionen nicht sehr groß ist, weil *„Beratung meist nur Geld kostet und nichts bringt“* (MOD04).

Bei den vier Händlern, die mit einem Unternehmensberater arbeiteten, hat man hören können, dass die **Erfahrungsgruppen** (ErFa-Gruppen) recht gut angekommen sind. Probleme, Erfahrungen, so manche Lösung zu finden und sich mit anderen Händlern austauschen zu können, fanden die Interviewten in diesem Kontext als sehr bereichernd.

11.4.14 Zielkontrolle

Folgende Frage wurde gestellt: *„Stellen Sie sich vor, ihre Ziele wären umgesetzt, und sie hätten Unterstützung in Anspruch genommen: Wie würden Sie erkennen, dass die Unterstützung gut war? Glauben Sie, Sie können die Qualität der Hilfe*

irgendwie messen?“ Nach dem ersten Interview das geführt wurde (Pretest), stellte sich heraus, dass die Frage nicht operationalisierbar ist.

Der Sinn der Frage konnte nur nach längerem Erklären begreifbar gemacht werden. Die darauf folgende Antwort klang selbstverständlich: *„Wenn es insgesamt funktioniert, dann weiß ich, dann haben die Hilfen geholfen. Wenn es insgesamt nicht funktioniert, dann haben die Hilfen zumindest nichts gebracht“* (MOD03).

11.5 Unternehmenstypen

Wie in Kapitel 6.3 (Unternehmenstypen nach KIRSCH, 1983) angemerkt wurde, befinden sich die meisten mittelständischen Unternehmen unter den Reagierern. Tatsächlich können die **kleinen, klassischen Biofachhändler** zu den **Reagierern** gezählt werden. Sie verkaufen innovative Bioprodukte und können sich durch verschiedene Aktivitäten profilieren. Aufgrund der Größe fällt es leichter, flexibel auf den Markt zu reagieren. Taktisches agieren auf die unterschiedlichen Herausforderungen kann nur verhalten beobachtet werden, und von einem aktiven strategischen Gestalten, wie es Architekten machen kann nicht die Rede sein.

Unter den **mittelgroßen Biofachhändlern** und den **Biosupermärkten** befindet sich je ein Händler, der am ehesten als Verteidiger bezeichnet werden kann. Sie haben eine gute angestammte Position, die zwar weniger durch Rationalisierung verteidigt wird, denn durch Erweitern (Ein Biofachhändler eröffnete im Sommer 2007 das dritte Geschäftslokal, der andere hat vor einem Jahr ein zweites Geschäft eröffnet, um zu sehen, wie und ob ein anders Shopkonzept funktioniert).

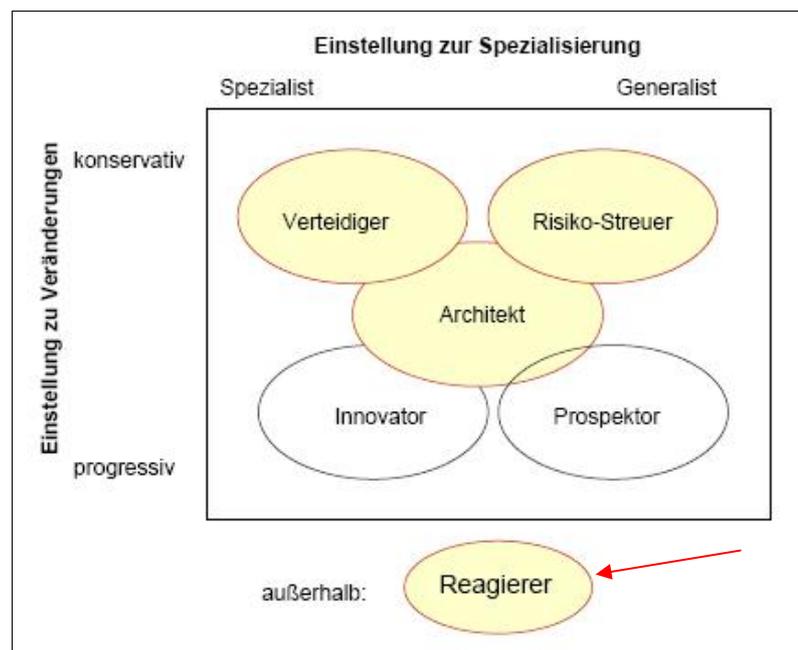
Die Biosupermärkte bemühen sich operativ und strategisch zu planen. Den Filialisten gelingt dies sehr gut und sie können daher am ehesten zu den **Architekten** gezählt werden. Das Kerngeschäft ist und bleibt das Verkaufen von Biowaren, Versuche sich mit etwas Neuem zu profilieren gehen in den gastronomischen Bereich (z. B. Shop in Shop Konzepte mit Imbiss, Kaffeecken, Mittagessen).

Ein Biosupermarkt mit einem Geschäftslokal kann zu den **Risiko-Streuern** gezählt werden. Auf der einen Seite gibt es den Einzelhandel mit Biolebensmitteln und auf der anderen Seite gibt es ein vegetarisches SB Restaurant das gerade sehr gute Umsatzzuwächse verzeichnet. Und dann ist da noch der Verkauf von Waldviertler Schuhen, Hängematten, Getreidemühlen und ein kleines Wäschesortiment.

Innovatoren und **Prospektoren** sind in der österreichischen Biobranche sehr wahrscheinlich auch zu finden, konnten aber durch die Erhebung für diese Arbeit nicht erfasst werden.

In Abbildung 38 sind die Unternehmenstypen nach KIRSCH dargestellt, wie sie in das (Bio-) Marktgeschehen einzuordnen sind. Die für die Biobranche zutreffenden Charaktere sind farblich hervorgehoben. Die Position der Marktteilnehmer zwischen Veränderung und Spezialisierung wird hiermit deutlich.

Abbildung 38: Strategische Grundhaltung im Produkt-/Markt-Bereich



Quelle: vgl. KIRSCH, 1983, 405

Es ist anzumerken, dass die in diesem Kapitel gemachten Feststellungen auf plausiblen Vermutungen basieren.

12 Diskussion der Methoden und der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden wichtige und somit lehrreiche Erfahrungen, die mit den angewandten Methoden gewonnen wurden erläutert. Ebenso finden die Ergebnisse, die aus den Interviews gewonnen wurden Eingang in die Diskussion. Gegebenenfalls werden Aussagen aus der Literatur, die im theoretischen Teil dieser Arbeit behandelt wurden, in die Betrachtungen einbezogen.

12.1 Diskussion der Methoden

Branchenanalyse

Für die Aufgabenstellung, die Situation und die Zukunftsperspektiven des österreichischen Biofachhandels zu ermitteln, schien es sinnvoll, die Branchenanalyse nach PORTER zu wählen. Da das theoretische Grundgerüst, das **Fünf-Kräfte-Modell**, als flexibler Rahmen zu sehen ist, der nach Bedarf adaptiert werden kann, eignet es sich gut um festzustellen, wie die Akteure zueinander stehen und wie sie gedenken in verschiedenen Situationen zu agieren (z. B. bei Markteintritt eines neuen Konkurrenten).

Bei der **Leitfadengestaltung** für das Interview war es wichtig, die Fragen so zu formulieren, dass Antworten erwartet werden konnten, die in den Rahmen des Fünf-Kräfte-Modells passen. Die Beschreibung der fünf Kräfte der Branchenanalyse setzt sich somit aus den Ergebnissen der Aussagen der Interviewpartner zusammen. Um die Analyse zu vervollständigen, ist es notwendig die Ergebnisse aus dem Kapitel zur Marktstruktur des Biofachhandels (Kapitel 4) in die Betrachtung mit einzubeziehen. Kennzahlen aus dem österreichischen Markt über Produktion, Absatzkanäle und Motivanalysen zum Kauf von Biolebensmitteln geben Aufschluss über die Situation des Biomarktes.

Die Rentabilität der Branche sinkt, so PORTER, je mehr neue Marktteilnehmer hinzukommen. Da die Biolebensmittelbranche, Schätzungen zufolge, noch bei weitem nicht an ihrem Zenith angekommen ist, dürfte in Österreich noch Platz für weitere Biofachhändler sein.

Die Verhandlungsstärke der Abnehmer, also der Biokonsumenten, wird von den Händlern zwar als gering eingestuft, aber die Macht, die von Kunden ausgeht darf speziell im Einzelhandel nicht unterschätzt werden. Denn schließlich sollte es der Kunden sein, auf den das Sortiment oder sonstige unternehmerische Tätigkeiten abgestimmt sein müssen, um Umsätze zu sichern oder zu steigern und somit das langfristige Bestehen zu gewährleisten.

Die Branchenanalyse wurde in erster Linie entwickelt, um Strategien für einzelne Unternehmen in einer Branche zu formulieren. Für die vorliegende Arbeit wurde dies abgewandelt auf die Formulierung möglicher Strategien für die Interessensvertretung der Biofachhändler (BIO AUSTRIA). Da die Branchenanalyse zu den Umfeldanalysen zu zählen ist, bot es sich an, diese mit einer Chancen-Risiken-Analyse, ebenfalls eine Umfeldanalyse, zu kombinieren. Zusammen mit der Stärken-Schwächen-Analyse ist eine vollständige SWOT-Analyse entstanden.

SWOT-Analyse

Die Methode der SWOT-Analyse wird üblicherweise für einzelne Unternehmen herangezogen, um die eigene Position im Markt- oder Branchengeschehen zu ermitteln um darauf aufbauend eine Unternehmensstrategie zu entwickeln. Für die vorliegende Arbeit konnte eine SWOT-Analyse für die gesamte Biobranche auf Basis der Aussagen der Händler ermittelt werden.

Der Leitfaden bot den notwendigen Spielraum, um die Händler nach deren selber vermuteten Stärken und Schwächen ihres Geschäfts zu befragen und die zukünftigen Chancen und Risiken für die österreichische Biobranche zu benennen. Die Ermittlung der Schwächen bzw. Probleme der Biofachhändler konnte durch die Kartenabfrage gestützt werden, was sicher zu einem besseren Ergebnis geführt hat.

Das Erstellen eines **Stärken-Schwächen-Profiles**, bei dem die kleinen und mittelgroßen Händler den stärksten Konkurrenten, den Biosupermärkten, gegenübergestellt wurden, erfolgte zwar nach subjektiven Gesichtspunkten der Studienautorin, die prägnantesten Unterschiede dieser beiden Gruppen können

aber deutlich gemacht werden. Dies erleichtert, zu erkennen, an welchen Maßnahmen am ehesten zu arbeiten ist. Für BIO AUSTRIA bedeutet dies, dass hier leicht Probleme erkannt werden können und hier **Unterstützung** angeboten werden kann.

Die größte **Herausforderung** stellte das „Verdichten“ der Information dar, die durch die Interviews gewonnen wurde. Um die Ergebnisse auf den Punkt zu bringen, war der Einsatz der Software „Atlas ti“ von großem Vorteil. Zu beachten ist weiter, dass die Formulierungen der Ergebnisse in der „**Realsprache**“ erfolgte und damit von der wissenschaftlichen Terminologie abweichen können.

Die **Darstellungsform für die Kartenabfrage** zu finden stellte eine weitere Herausforderung dar. Nicht alle Befragungsteilnehmer waren bereit eine Reihung der Begriffe nach deren Wichtigkeit im Laden zu erstellen. Zum einen waren die Händler nicht bereit eine Momentaufnahme zu machen oder es fiel ihnen schwer, die Punkte zu gewichten oder es kamen Zweifel an der Methode auf. Es ist zu beachten, dass die gewählte **Form der Darstellung** eine Möglichkeit zur **Visualisierung** der abgefragten Begriffe aus den Bereichen Betriebswirtschaft und Marketing ist. Tendenzen konnten nur in wenigen Bereichen aufgezeigt werden.

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien ist insbesondere auf die zu erwartenden **Trends** einzugehen und in die Betrachtungen einzubeziehen. Risiken müssen durch geeignete Maßnahmen minimiert werden.

Qualitative Befragung

Zur Methode der qualitativen Befragung ist anzumerken, dass es eine überaus aufwändige Methode ist, wissenschaftlich zu arbeiten, aber nach Meinung der Studienautorin die beste Möglichkeit darstellt, um am Nächsten an den Meinungen der Interviewpartner „dran zu sein“. Bei der Durchführung der Interviews kam die Idee, den **Fragebogen vorab** an die Befragungsteilnehmer zu schicken. Konkret wurde dieser Wunsch von drei Händlern geäußert. Wenn man das macht, sollte an alle Interviewpartner die gleiche Information erfolgen und nicht nur für jene bereitgestellt werden, die danach fragen. Es ist gut möglich, dass durch eine

Vorbereitung konkretere Antworten erzielt werden können, es besteht aber auch die Gefahr, dass die Authentizität verloren geht und die Befragungsteilnehmer mit vorgefertigten Antworten aufwarten. Ein **Kompromiss** wäre, im Vorfeld nur einen kurzen thematischen Überblick über die Fragen zu geben, die im Leitfaden enthalten sind.

Die Händler waren allesamt sehr **auskunftsbereit und gesprächig**. Je größer aber das Geschäft wurde, umso weniger konkret äußerten sich die Interviewten auf manche Fragen. Der Grund könnte sein, dass man sich nicht gerne in die Karten schauen lassen möchte, obwohl Anonymität garantiert wurde.

Die Texte lagen nach den Interviews als Audio-Dateien vor und mussten transkribiert werden. Mittels einer kurzen **Transkribieranleitung** konnte diese Arbeit delegiert werden. Durch das anschließende Bearbeiten mit der Software „Atlas ti“ konnte der Text soweit verdichtet werden, dass man die Kernaussagen und die prägnantesten Antworten von Unwesentlichem trennen konnte. Bei einem Interview, das eine Stunde oder länger dauert wird abseits der Fragen aus dem Leitfaden viel aus dem Erfahrungsschatz der Unternehmer erzählt. Nicht alles kann verwertet werden. Aus 13 Interviews konnten so die Antworten zusammengefasst und interpretiert werden. Das Programm „Atlas ti“ stellte eine wesentliche Erleichterung der Arbeit dar, obwohl die Möglichkeiten des Programms bei weitem nicht ausgeschöpft werden konnten. Eine gute **Vorbereitung** zu Beginn der Arbeit trägt zu einem flotten weiterkommen bei (Operationalisierungsliste).

12.2 Diskussion der Ergebnisse

Bei der Auswertung der Stärken und Schwächen der Händler, stellte sich heraus, dass sich die kleinen, klassischen Biofachhändler nur mehr weniger von den mittelgroßen, zeitgemäßen Biofachhändlern unterscheiden. Es konnte sogar festgestellt werden, dass diese Händler mit ähnlichen oder gleichen Problemen zu kämpfen haben. Am stärksten differenzieren sich die Biosupermärkte in ihrem Auftreten (z. B. Sortiment, Ladengestaltung) und Handeln (z. B. Management, Umgang mit Kunden, Werbung).

Die Aussagen zu Stärken und Schwächen, sowie zu den Trends und den daraus zu schließenden Chancen und Risiken von Vertretern der **Biosupermärkte** waren aus zwei Gründen interessant. Zum einen stellte sich heraus, dass sich die Gruppe der Biosupermärkte in zwei Lager spaltete: in die Biosupermärkte mit nur einem Geschäftslokal und in die Biosupermärkte mit mehreren Filialen (Filialisten). Biosupermärkte mit nur einem Geschäftslokal kalkulieren weniger Aufwand für Managementtätigkeiten. Meist ist es die Aufgabe der Inhaber kleiner und mittelgroßer Betriebe alles zu organisieren und zu überwachen: von der Personalplanung über Lieferantenauswahl bis hin zur Planung von Marketingaktivitäten und Buchhaltung. Filialisten verfügen über Angestellte die für diese Tätigkeiten zuständig sind. Aufgrund der Größe mussten diese lernen Aufgaben an Mitarbeiter abzugeben und zu delegieren. Zum anderen stellte sich heraus, dass Leiter von Biosupermärkten den Biofachhändlern mit geringerer Verkaufsfläche sehr wohl gesonnen sind, was man umgekehrt nicht behaupten kann.

Auf Forderung der Befragten, nach einer starken **österreichischen Biomarke**, könnte der befragte Großhändler reagieren. Im Gespräch verriet er, dass der österreichische Demeterbund derzeit an einem Konzept arbeite, österreichische Bioprodukte unter einer gemeinsamen Marke zu verkaufen. Der dafür notwendige Aufbau der Verarbeitung von Bioprodukten sei ebenfalls in Vorbereitung. Sollten sich diese Vorhaben in nächster Zeit realisieren lassen, ist das für die gesamte Biobranche und speziell für Kunden, welche regionale Produkte fordern ein erster Schritt in die gewünschte Richtung.

Die mit dieser Diplomarbeit erhobenen Aussagen können nach Einschätzung der Autorin für die gesamte österreichische Biobranche übernommen werden. Es ist zu beachten, dass die Geschäfte von starken Individualisten geführt werden, und Stärken oder Schwächen für jeden Laden in individueller Ausprägung zum Tragen kommen. Große Problembereiche, wie z. B. starke österreichische Biomarken, zuverlässige österreichische Händler oder anhaltende gute Qualität der Bioprodukte sind mit großer Wahrscheinlichkeit nicht nur in den Läden der befragten Unternehmen sondern in der gesamten Branche zu finden.

12.3 Hypothesenbildung und Ausblick

Das Ziel und das Ergebnis einer qualitativen Arbeit soll es sein, Hypothesen zu bilden, welche in weiteren Arbeiten geprüft werden können. Die folgende Auflistung stellt Hypothesen dar, welche aufgrund der Ergebnisse des empirischen Teils dieser Arbeit generiert wurden.

- Je besser die Lage und der Standort des Biofachgeschäfts ist, desto höher ist die Kundenfrequenz und der Umsatz.
- Je länger die Geschäftsführer in der Branche sind, umso größer werden die Verkaufsflächen ihrer Läden.
- Je größer die Geschäftsfläche, der Umsatz und das Sortiment, umso eher wird in Marketingmaßnahmen investiert.
- Je mehr das Biofachgeschäft spezialisiert ist, umso besser sind die Perspektiven und umso länger wird es bestehen können.
- Je besser das Sortiment auf die Stammkunden abgestimmt ist, umso länger wird es bestehen können.
- Je größer die Geschäftsfläche des Biofachhändlers ist, umso moderner und innovativer ist die Ladengestaltung.
- Je großflächiger die Biofachhändler sind, umso professioneller ist das Managementvorgehen.

Als weitere Möglichkeiten, die Zukunftsperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten für den österreichischen Biofachhandel zu ermitteln, schlägt die Studienautoren vor, **Expertenbefragungen** durchzuführen oder nach der **Delphie-Mehode** vorzugehen. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse könnten in eine **Szenariotechnik** Eingang finden. Als Experten könnten Akteure aus der Biobranche, der Politik oder so genannte „Zukunftsforscher“ herangezogen werden.

Auf Basis der Ergebnisse dieser Arbeit wäre sogar eine **quantitative Befragung** von Händlern denkbar. Speziell die Antworten zum externen Unterstützungsbedarf könnten so konkretisiert werden. Die Resultate können auf konkrete Aktivitäten von Seiten der Interessensvertretung BIO AUSTRIA schließen lassen.

12.4 Handlungsempfehlungen

In kurzer Form sollen hier Handlungsempfehlungen für BIO AUSTRIA aufgelistet werden. Es handelt sich um Wünsche, welche die Biofachhändler an eine Interessensvertretung stellen.

Die befragten Händler können sich vorstellen, dass **gemeinsame Werbeaktivitäten** von BIO AUSTRIA initiiert, geplant, koordiniert und durchgeführt werden sollen. Die Aktivitäten sollen sich konkret auf den kleinen und mittelgroßen Biofachhandel konzentrieren um den Bekanntheitsgrad dieser Geschäftstypen zu erhöhen. Eine konkrete Maßnahme könnte sein, dass **Verpackungsmaterial** (Packpapier, Tragtaschen) zentral von BIO AUSTRIA bestellt wird und an die Fachhändler nach Bedarf verteilt werden kann (nach dem Vorbild der Wiener Fleischhauer und Kreissler).

Maßnahmen im Bereich **Weiterbildung** für die Unternehmer und deren Angestellte wären im Bereich Kommunikation, Verkaufstraining oder Management denkbar. Eine Kooperation mit einem etablierten Berliner Institut wäre anzustreben, um Kosten zu sparen. Dies wäre von BIO AUSTRIA zu forcieren.

Einkaufsgemeinschaften wären für die kleinen, klassischen und mittelgroßen Biofachgeschäfte wünschenswert um den Aufwand für die Bestellung zu minimieren und um eine bessere Verhandlungsbasis bei der Preisgestaltung zu haben. BIO AUSTRIA könnte dafür ein Wegbereiter und eine Schnittstelle sein (Börse für Produkte – Angebot und Nachfrage im Internet).

Erfahrungsgruppen wurden von den Interviewpartnern als positiv in Erinnerung behalten. Es geht darum, informell Probleme des Biohandelsalltags zu diskutieren und den Kontakt mit Kollegen zu pflegen. Zusammentreffen mit Produzenten,

Erzeugern und Großhändlern sind ebenfalls Aktivitäten, wo sich die Händler treffen können.

Es sollte im Weiteren die Aufgabe der **Vertretung der Interessen** der Biofachhändler aktiv wahrgenommen werden. Dies soll gegenüber Politik und Erzeuger sichtbar gemacht werden. Es gehört auch dazu, die Branchenteilnehmer auf dem Laufenden zu halten und mit **Information** zu versorgen. Ein Format dafür wäre zu überlegen. Eine Homepage die aktuell und vollständig ist, mit allen Händleradressen und einem Diskussions- oder Informationstool wäre darüber hinaus für die Händler eine Möglichkeit, sich auf dem Laufenden zu halten und Information und Vernetzung zu erfahren.

Literatur- und Quellenverzeichnis

AC Nielsen (2007): at: www.acnielsen.co.at (12. März 2007)

AC Nielsen (2007): Trendnavigator Bio,

AMA MARKETING (s. a.): Anzahl der Biobetriebe in Österreich. at: http://www.ama-marketing.at/home/groups/7/Biobetriebe_in_A.pdf (8. März 2007)

AMA Marketing (s. a., A): AMA-Biozeichen. Biologischer Garant für Naturbelassenheit. at: <http://www.ama-marketing.at/index.php?id=amabiozeichen0> (29. März 2007)

AMA MARKETING (2007): RollAMA: BIO – immer mehr, immer öfter, immer lieber; 87 % der Österreicher kaufen regelmäßig Bio. at: http://www.ama-marketing.at/index.php?id=28&no_cache=1&tx_ttnews%5BpS%5D=1185363781&tx_ttnews%5Bpointer%5D=4&tx_ttnews%5Btt_news%5D=96&tx_ttnews%5BbackPid%5D=27 (29. März 2007)

AMA MARKETING (2007a): RollAMA Motivanalyse-Bioproducte. at: http://www.ama-marketing.at/home/groups/7/Konsumverhalten_Bio.pdf (29. März 2007)

ARBEITERKAMMER WIEN (2007): Beurteilung des Einzelhandels von Bioproducten in Naturkostfachhandel, Biomärkten und Reformgeschäften. Wien: Selbstverlag

ATTESLANDER, P. (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung. 11. neu bearb. u. erw. Auflage, Erich Schmidt Verlag: Berlin

BAHRDT, K., LUDWIG, J. und NIERENKÖTHER, N. (2003): Bio-Supermärkte in Deutschland – Chancen und Entwicklungen. Zusammenfassung, <http://www.synergie-online.com/downloads/synergie.supermarktstudie.-zusammenfassung.pdf> (7. Jänner 2007)

BAUM, F. (2002): Handelsmarketing. Marktforschung im Handel, Marketing Konzeptionen, Instrumente des Handelsmarketing. Verlag neue Wirtschaftsbrieft: Herne/Berlin

BEREKOVEN, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing. Grundlagen und Entscheidungshilfen. 2. überarb. Auflage, Verlag Beck: München

BIO AUSTRIA (2005): Jahresbericht 2005. Wien: Eigenverlag

BIRKER, K. und VOSS R. (2000): Handelsmarketing. Cornelsen Verlag: Berlin

BMLEV (2007): Ökologischer Landbau in Deutschland – Stand Jänner 2007. at: http://www.bmelv.de/cln_045/nn_750590/DE/04-Landwirtschaft/OekologischerLandbau/OekologischerLandbauDeutschland.html_nnn=true#doc750858bodyText1 (9. März 2007)

BMLFUW (2006): Grüner Bericht 2006. Eigenverlag: Wien

BORTZ, J. und DÖRING, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. überarb. Auflage, Springer Medizin Verlag: Heidelberg

BRAUN K. und PLATZER F. (2007): Fachhandel erzielt 8 % Plus. in: BIOHANDEL, 03/2007

CAMPHAUSEN, B. (2003): Strategisches Management – Lehrbuch. R. Oldenbourg Verlag: München, Wien

DUDEN (2001): Das Fremdwörterbuch. 7. neu bearb. und erw. Aufl., Dudenverlag: Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich

ELBLING, O. und KREUZER, C. (1994): Handbuch der strategischen Instrumente. Wirtschaftsverlag Ueberreuter: Wien

ESCHENBACH R., ESCHENBACH S., KUNESCH H. (2003): Strategische Konzepte – Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich. 4. Auflage, Schäffer-Pöschl Verlag: Stuttgart

FLICK, U., Von KARDOFF, E., STEINKE, I. (2005): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. 4. Auflage, Rowolt Taschenbuch Verlag GmbH: Reinbek bei Hamburg

FROSCHAUER, U. und LUEGER M. (2003): Das qualitative Interview. Facultas Verlags- und Buchhandels AG: Wien

FUHRER, R. (2006): News und Trend in der Biolandwirtschaft – Leichter Rückgang bei den Produzenten, Fläche stabilisiert sich auf hohem Niveau. at: http://www.bio-suisse.ch/media/de/pdf2006/presse/fuhrer_d_20_3_06.pdf (8. Feb. 2007)

GALLI C. und RICHTER T. (2005): Handel und Konsum von Bioprodukten. In: RUDMANN C. und WILLER H. (Hrsg.): Jahrbuch Biolandbau Schweiz 2005 – Zahlen, Fakten, Hintergründe. Frick: Selbstverlag

GfK DEUTSCHLAND (2007): Studie: Bio-Käufer in den Sinus Milieus – Eine Studie der GfK Panel Services im Auftrag des Bio Verlags. Deutschland. at: <http://www.biohandel-online.de/public/2007/SinusGfKBioFach2007.pdf> (10. März 2007)

HAAS, R. (2004): Usability in der e-Collaboration – Ein Managementansatz für virtuelle Teams. Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden

HEINEMANN, M. (1976): Einkaufsstättenwahl und Firmentreue des Konsumenten. Zitiert nach: BECK, A. (2003, 18ff): Die Einkaufsstättenwahl von Konsumenten unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten – Theoretische Grundlegung und empirische Überprüfung mittels der Adaptiven Conjoint-Analyse. Passau: Diss. Universität Passau

HELLMAYR, S. (2005): Identifikation von Meinungsführern und interpersoneller Bio-Kommunikation mit Hilfe der Netzwerkanalyse am Beispiel der Bio Information. Diplomarbeit, BOKU Wien

ISOE (2006): Projekt: Bio+pro – Zielgruppen für den Bio-Lebensmittelmarkt. at: <http://www.isoe.de/projekte/reload.htm?biopro.htm>, (15. April 2007)

KIRSCH, W. (1983): Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand. Hrsg: KIRSCH, W. und ROVENTA, P. (1983): Bausteine eines Strategischen Managements – Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, keine Verlagsangabe: Berlin -New York

KLINGBACHER, E. (2007): Auch in Zukunft ein Vorzeigemodell!? in: Ökologie und Landbau. 1/2007

KOBER, I. (2006): AC Nielsen: Trends im LEH 2005, Hofer Nr. 3. in Regal Nr. 5, 2006

KREUZER, K. (s. a.): Jeder zweite Bio-Euro wird im LEH ausgegeben. at: http://www.bio-markt.info/bio-markt/inhalte/inh_index.htm?catID=0&childrenID=0&docID=572 (15. April 2007)

KUß A. und TOMCZAK T. (2000): Käuferverhalten – eine Marktorientierte Einführung. 2. völlig neu bearb. Aufl. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH: Stuttgart

KÜHN R. und GRÜNIG R. (1998): Grundlagen der strategischen Planung – Ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien. Verlag Paul Haupt:: Bern, Stuttgart, Wien

LAATZ, W. (1993): Empirische Methoden – Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler. Verlag Harry Deutsch: Thun, Frankfurt am Main

LAMNEK, S. (2005): Qualitative Sozialforschung – Lehrbuch. 4. vollst. überarb. Aufl. Beltz Verlag: Weinheim, Basel

LIEBING, R. (2006): mündliche Mitteilungen vom 16. Dezember 2006 und 25. April 2007

LIEBING, R. (2007): schriftliche Mitteilung vom 18. Juni 2007

LOMBRISER, R. und ABPLANALP, P. (1998): Strategisches Management – Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen. 2. durchges. und ergänzte Aufl. Versus Verlag AG: Zürich

MEFFERT, H. (2000): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele. 9. überarb. und erw. Aufl. Gabler Verlag: Wiesbaden

- N. N. (2007): Über Öko-Lebensmittel, Bio-Siegel und Verbraucher(un)sicherheit. at: <http://www.gesundheit.de/ernaehrung/alles-bio/ueber-oeko-lebensmittel-bio-siegel-und-verbraucherunsicherheit/> (9. März 2007)
- N. N. (2007a): Verbandsinformation. at: <http://www.bio-suisse.ch/de/verband/verbandinformationen.php> (16. Feb. 2007)
- N. N. (2007b): Spar Österreich-Gruppe mit 9,2 % Umsatzplus. at: <http://www.oe-journal.at/Aktuelles/!2007/0207/W4/30103spar.htm> (1. März 2007)
- N. N. (2007c): Einkaufsverhalten von Bio-Käufern nach Sinus Milieus. at: <http://www.biohandel-online.de/public/2007/20070306a.shtml> (18. März 2007)
- N. N. (2007d): http://www.bio-markt.info/bio-markt/inhalte/inh_index.htm?catID=0&childrenID=0&docID=572
- N. N. (2006): BIO-Markt kompakt – Kennzahlen zum Markt für Bio-Lebensmittel. at: http://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/dokumente/haendler/marktinformationen/biomarkt_kompakt.pdf (9. März 2007)
- N. N. (s. a.): Verbände des Fachhandels. at: <http://www.oekolandbau.de/haendler/infos-fuer-den-fachhandel/verbaende-des-fachhandels/> (12. März 2007)
- ORA (2007): What is ORA? at: <http://www.o-r-a.org/whatisora.php> (24. Jänner 2007)
- ÖKOLANDBAU.DE (2007): Bio – Made in Austria. at: <http://www.oekolandbau.de/haendler/marktinformationen/biomarkt-weltweit/oesterreich-stand-082006/> (10. März 2007)
- PEPELS, W. (2005): Grundlagen der Unternehmensführung – Strategie, Stellgrößen, Erfolgsfaktoren, Implementierung. Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH: München
- PORTER, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategien – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. durchgesehene und erw. Aufl., Campus Verlag: Frankfurt/New York
- RÄPPEL, M. (2006): Marketingstrategien für Bio-Lebensmittel – Käuferverhalten und konsequentes Marketing in Theorie und Praxis. VDM Verlag Dr. Müller: Saarbrücken
- REHN G. (2006): Die Ökologische Lebensmittelwirtschaft in Deutschland – Zahlen, Daten, Fakten. at: http://www.boelw.de/uploads/media/boelw_oekodaten_2006.pdf (16. April 2007)
- RICHTER, T. (2006): Biosupermärkte laufen gar nicht super. in: Bioaktuell, 10/2006

- RICHTER, T. (2007): Bio Fach 2007 – Schweizer Biomarkt konsolidiert sich. at: <http://www.bionetz.ch/news/hintergrund/2007/bground212.htm> (9. März 2007)
- RICHTER, T. (2007a): schriftlicher Mitteilung vom 12. März 2007
- RICHTER, T. und PADEL S. (2007): The European Market for Organic food. Hrsg. WILLER, H. und YUSSEFI, M.: The world of Organic Agriculture – Statistics and Emerging Trends 2007. IFOAM Bonn: Eigenverlag
- RUDOLPH, T. (2005): Modernes Handelsmanagement – Eine Einführung in die Handelslehre. Pearson Education Deutschland: München
- SCHAER, B. (2007): mündliche Mitteilung vom 16. Februar 2007
- SPILLER, A., ENGELKEN, J. und GERLACH, S. (2005): Zur Zukunft des Bio-Fachhandels: Eine Befragung von Bio-Intensivkäufern. Publiziert von: Institut für Agrarökonomik. Georg-August-Universität Göttingen
- SOEL (2007): Ökolandbau in Deutschland. at: http://www.soel.de/oekolandbau/deutschland_ueber_2005.html#3 (9. März 2007)
- SOEL (2007a): Ökologischer Landbau in Europa. at: <http://www.soel.de/oekolandbau/europa.html> (16. April 2007)
- THEIS; J (1999): Handelsmarketing – Analyse- und Planungskonzepte für den Einzelhandel. Deutscher Fachverlag: Frankfurt am Main
- Umweltbundesamt (2007): Bio-Verbände/Vereine in Österreich. at: http://www.umweltbundesamt.at/umweltschutz/landwirtschaft/biolandbau/bioverbaende_a/ (20. April 2007)
- VACLAVIK, T. (2006): Tschechischer Markt mit Bio-Lebensmitteln 2005. schriftliche Mitteilung vom 14. 10. 2006
- WENZEL, E., Kirig, A., Rauch, Ch. (2007): Zielgruppe LOHAS – Wie der grüne Lifestyle die Märkte erobert. Zukunftsinstitut Eigenverlag: Kelkheim
- WILLER, H. (2007): Statistiks, support schemes and research. Hrsg. WILLER, H. und YUSSEFI, M.: The world of Organic Agriculture – Statistics and Emerging Trends 2007. IFOAM Bonn: Eigenverlag
- YUSSEFI, M. und WILLER, H. (2007): Organic Farming Worldwide 2007: Overview & Main Statistiks. Hrsg.: WILLER, H. und YUSSEFI, M.: The world of Organic Agriculture – Statistics and Emerging Trends 2007. IFOAM Bonn: Eigenverlag
- ZUKUNFTSINSTITUT (2007): Zielgruppe LOHAS – Wie der grüne Lifestyle die Märkte erobert. at: http://www.zukunftsinstitut.de/verlag/studien_detail.php?nr=55, 13. September 2007

Anhang

- Brief an die Händler
- Leitfadenfragebogen Biofachhändler
- Leitfadenfragebogen Großhändler
- Strukturhebungsbogen - Interviewerdaten
- Kartenabfrage: Fotografien der Begriffe (Reihung)
- Beispielfotos der Biofachhandelsgeschäfte

MONIKA WIMMER
BOKU WIEN
FEISTMANTELSTRASSE 4
1180 WIEN

Universität für Bodenkultur Wien
Department für Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften

Wien, 27. April 2007

Biofachhändler
Name
Adresse

Bitte um ein Interview

Guten Tag!

Mein Name ist Monika Wimmer. Derzeit schreibe ich an meiner Diplomarbeit an der Universität für Bodenkultur Wien zum Thema **Situationsanalyse und Zukunftsperspektiven des österreichischen Bio-Fachhandels**. Die Anregung zu diesem Thema kam von Herrn Ralph Liebing, BIO AUSTRIA.

Unter anderem soll mit dieser Arbeit erhoben werden, ob die österreichischen Bio-FachhändlerInnen Bedarf nach einer Unterstützung bei Ihren Tätigkeiten haben bzw. wie die Branche ihre Zukunft einschätzt und was sie an Hilfe von außen benötigt, um den Erfordernissen der Zeit und der KonsumentInnen zu entsprechen um damit Ihre Existenz langfristig abzusichern.

Um diese Daten zu erheben, bin ich auf Ihre Hilfe angewiesen. Herr Liebing hat mir aus der großen Zahl der Branchenteilnehmer des Biofachhandels Sie und Ihr Geschäft als wichtige Informationsquellen empfohlen. Ich würde mich gerne ca. 1 Stunde mit Ihnen zusammensetzen und einen Fragenkatalog durchgehen. Selbstverständlich bekommen Sie als kleines Dankeschön die Ergebnisse meiner Arbeit zur Verfügung gestellt.

Ich werde Sie in den kommenden Tagen telefonisch kontaktieren um mit Ihnen einen Termin für das Interview zu vereinbaren.

Ich freue mich darauf, Sie kennen zu lernen und bin schon gespannt auf Ihre Meinung! Ich wünsche Ihnen schöne Frühlingstage und verbleibe mit freundlichen Grüßen

Monika Wimmer

INTERVIEWLEITFADEN Biofachhändler

Begrüßung und kurze **Vorstellung**

Danke, dass Sie sich die Zeit nehmen, das Gespräch mit mir zu führen!

1. **U-Philosophie**

Was macht ihr Geschäft aus?

Was glauben Sie, warum die Kunden zu Ihnen kommen um einzukaufen?

2. **Stärken (USP)**

Wo liegen die **Stärken** ihres Bio-Geschäfts?

Was ist das Spezielle wenn Kunden zu Ihnen einkaufen kommen?

3. **U-Ziele**

Was planen Sie für die nächsten 1-2 Jahre?

Wie wollen Sie das erreichen?

4. **Unterstützungsbedarf**

Wie viel davon erreichen Sie alleine?

Wozu könnten Sie Hilfe brauchen?

In welcher Form und von wem?

5. **Zielkontrolle**

(Diese Frage war nicht umsetzbar!)

Stellen Sie sich vor, Ihre Ziele wären umgesetzt, sie hätten Hilfe/Unterstützung bekommen: Wie würden Sie erkennen, dass der Unterstützungsbedarf gut war? Glauben Sie, Sie können die Qualität der Hilfe irgendwie messen?

6. **Probleme/Knackpunkte**

Überall gibt es auch Schattenseiten.

Wo liegen ihrer Meinung nach die **Probleme** in Ihrem Betrieb?

Glauben Sie, dass diese Probleme durch Hilfe von Außen, z. B. BIO AUSTRIA oder Lebensministerium, leichter zu bewältigen oder gar zu lösen sind, z. B. durch unterstützende Aktionen?

7. **Körberspiel**

Mit folgenden Begriffen aus dem (LM-) Handel soll ein **Körberlspiel** gemacht werden, um über andere Problemfelder als die von Ihm/Ihr genannten sprechen zu kommen:

- Sortiment
- Finanzen
- EDV
- Beschaffung/Bestellung
- Lagerung
- Mitarbeiter/Personal
- Werbung
- Verkaufsförderung
- Konsumenten
- Standort
- Konkurrenz/Mitbewerber
- Sonstiges

Beim Körberspiel soll der/die Befragte eine **Reihung** erstellen. Jener Problembereich mit dem größten Handlungsbedarf wird als erster gereiht, dann der Zweitwichtigste usw. Im Weiteren soll der Händler/die Händlerin die Reihung argumentieren.

8. **Trends**

Mit welchen **Trends** in der Bio-Marktentwicklung rechnen Sie?

Wo sehen Sie die größten **Chancen (Gelegenheiten)** aber auch **Risiken** in der Branche und für Ihr Geschäft?

Im Folgenden möchte ich Ihnen noch ein paar Fragen zur Bio-Branche stellen:

9. Wie sieht es mit Ihren **Lieferanten** aus? Was können Sie über Ihre Lieferanten sagen?

10. Was können Sie mir über Ihre **Kunden** sagen?

11. Wen würden Sie als **Konkurrent** sehen?

12. Wo bekommen Ihre Kunden die **Ersatzprodukte** her? Bedrohung oder Ergänzung?

13. Wie würden Sie die Situation **innerhalb der Biobranche** bezeichnen? Gibt es so was wie Rivalität?

14. Wie ist das für Sie, wenn jemand neues in die Branche einsteigt, also ein Bio-Geschäft gründet? Was würden Sie ihm/ihr Raten?

15. Darf ich noch **Fotos** von Ihrem Geschäft machen und ev. in meiner Arbeit anonymisiert verwenden?

Danke für das Gespräch!

INTERVIEWLEITFADEN Großhändler

Vorstellung; Erklären, warum die Befragung statt findet

Danke, dass Sie sich die Zeit nehmen, das Gespräch mit mir zu führen!

1. Als Großhändler haben Sie Kontakt zu den Einzelhändlern, zu den kleinen Geschäften genau so, wie zu den Supermärkten. Wo liegen Ihrer Meinung nach die **Stärken** der österreichischen Biofachhändler?
2. Was glauben Sie, könnten die Händler besser machen? Wo liegen ihre **Schwächen**?
3. Können Sie aus der derzeitigen Entwicklung im österreichischen Lebensmittelmarkt auf ev. **Risiken** oder **Chancen** für die Händler schließen?
4. **Lieferantenstärke**
Wie sehen Sie Ihre Position den Händlern gegenüber? Glauben Sie, dass sich eine Abhängigkeit entwickelt hat? Wie viel Druck können sie ausüben, Wie viel Zusammenarbeit besteht?
5. **Verhandlungsstärke der Kunden**
Wenn man sich die Bio-Konsumenten anschaut, was glauben Sie, wie viel Einfluss haben diese auf die Händler?
6. **Bedrohung durch neu einsteigende Konkurrenten**
Wie sehen Sie das, wenn jemand neues in die Branche einsteigt, also ein Bio-Geschäft gründet?
7. **Bedrohung durch Ersatzprodukte**
Wo bekommen Ihre Kunden die **Ersatzprodukte** her? Bedrohung oder Ergänzung?
8. **Rivalität innerhalb der Branche**
Wie würden Sie die Situation **innerhalb der Bio-Händler** bezeichnen? Gibt es so was wie Rivalität zwischen den Bio-Händlern?

Danke für das Gespräch!

Interviewerdaten

Geschäftsname: _____

Name: _____ Alter: _____ Jahre

Position: _____ Geschlecht: ♂ ♀

Wie viele Jahre in diesem Bereich tätig? _____ Jahre

Lage/Standort des Geschäftes:

Anzahl Mitarbeiter: _____

Umsatz/Jahr: _____ €

Geschäftstyp: _____ **Geschäftsgröße:** _____ m²

Sortimentsgröße: _____ Artikel

Interesse an den Ergebnissen? JA NEIN

Per Post an: _____ e-Mail: _____

Besonderheiten:

Kartenabfrage Biofachhändler

