



Loseblatt # 31

VERTRIEBSKANALAUSWAHL FÜR AGROFORST-LEBENSMITTEL

Cristopher Kopplin, Alexander Sänn



Vertriebskanalauswahl für Agroforst-Lebensmittel

Autoren

Cristopher Kopplin, Alexander Sänn

Anschrift und Kontaktdaten

Cristopher Kopplin, Alexnader Sänn, Universität Bayreuth, Lehrstuhl für Marketing und Innovation, Universitätsstraße 30, 95447 Bayreuth

e-mail: cristopher.kopplin@uni-bayreuth.de

Forschungsprojekt

"Innovationsgruppe AUFWERTEN – Agroforstliche Umweltleistungen für Wertschöpfung und Energie"

Projektlaufzeit: 01.11.2014 bis 31.07.2019

URL: <http://agroforst-info.de/>

Förderung und Förderkennzeichen:

Die Förderung des Projektes erfolgte durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenprogramms Forschung für Nachhaltige Entwicklung (FONA)

Förderkennzeichen: 033L129

Die Verantwortung für den Inhalt dieses Loseblattes liegt bei den Autoren.

Bayreuth, den 18.06.2020

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	2
Tabellenverzeichnis	2
Zusammenfassung	4
1 Einleitung	5
2 Methodik	6
2.1 Preisbildung in Absatzkanälen	10
2.2 Auswahl geeigneter Vertriebswege für Lebensmittel aus Agroforstwirtschaft.....	11
2.3 Vertriebswege und Kundengruppen der Lebensmittelkette.....	11
2.4 Analyse bestehender Vertriebskanäle	13
2.4.1 Konventioneller Lebensmitteleinzelhandel	13
2.4.2 Der Naturkostfachhandel.....	15
2.4.3 Mehrstufiger Vertrieb im Großhandel.....	16
2.4.4 Wege der Direktvermarktung	16
2.4.5 Digitale Kanäle im Lebensmittelabsatz	17
2.5 Bewertung der Vertriebswege durch Erzeugerpreise.....	18
2.5.1 Erzeugeranteile am Verbraucherpreis für Lebensmittel	18
2.5.2 Berechnung des Erzeugerpreises mittels Handelsspannen	19
2.5.3 Tatsächlich realisierbare Erzeugerpreise für Öko-Lebensmittel	20
3 Ergebnisse	21
4 Schlussfolgerungen	22
Literatur	23

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Entwicklung des Erzeugeranteils (farmer share) in Deutschland (in Anlehnung an Peter 2016, S. 4).....	5
Abbildung 2: Anteil von Agroforstsystemen an der landwirtschaftlich genutzten Gesamtfläche in Europa (in Anlehnung an Herder et al. 2016, S. 26ff.).....	5
Abbildung 3: Wertschöpfungsaufgaben des Absatzkanals (in Anlehnung an Schögel 2012, S. 51 Abb. 11 und Day (1990), S. 221, Abb. 9-1).....	7
Abbildung 4: Schritte der Wertkettenanalyse (in Anlehnung an Howieson et al. 2016, S. 353, Abb. 1).....	8
Abbildung 5: Gesamtkosten mit Transaktionskosten bei direktem und indirektem Absatz (in Anlehnung an Kirchner und Picot 1987, S. 64, Abb. 1, 2).....	9
Abbildung 6: Selektionsentscheidung auf Mikroebene (in Anlehnung an Schögel 2012, S. 259, Abb. 72).....	9
Abbildung 7: Planungsprozess der Kanalauswahl (in Anlehnung an Fischer 1993, S. 131, Abb. 7-1).....	10
Abbildung 8: Skizze der Lebensmittelkette (in Anlehnung an Rützler und Reiter 2016, S. 12 und Gerlach, Kennerknecht und Spiller 2005, S. 18, Abb. 4).....	12
Abbildung 9: Umsatzverteilung bei Bio-Lebensmitteln auf die Hauptkanäle (in Anlehnung an BÖLW 2017, S. 15).....	12
Abbildung 10: Häufige Kauforte für Bio-Lebensmittel (in Anlehnung an infas 2017, S. 9).....	12
Abbildung 11: Anteil der Kanäle am Bio-Umsatz der Käufergruppen (in Anlehnung an GfK und Sinus Sociovision 2007, S. 39).....	13
Abbildung 12: Online-Absatzwege für Lebensmittel (eigene Darstellung).....	17
Abbildung 13: Erzeugeranteile am Lebensmittelendpreis 2014 (in Anlehnung an Peter 2016) .	18
Abbildung 14: Marktdaten für Öko-Möhren im Durchschnitt 2014-2016 (in Anlehnung an Schaack et al. 2017).....	20
Abbildung 15: Stärken und Schwächen der Absatzwege (eigene Darstellung).....	21
Abbildung 16: Identifikation von Chancen und Risiken im NKH und GM (eigene Darstellung)	22
Abbildung 17: Handlungsempfehlungen zur Markteinführung (eigene Darstellung).....	23

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Verwendung der Wertkettenanalyse in der Lebensmittelkette (eigene Darstellung) ...	8
Tabelle 2: Einflussfaktoren auf die Kanalwahl nach Funktionen (in Anlehnung an Rangan et al. 1992, S. 73, Tab. 2).....	9
Tabelle 3: Daten der Kundengruppen im Bio-Lebensmittelmarkt (in Anlehnung an GfK und Sinus Sociovision 2007, S. 38).....	13
Tabelle 4: Betriebstypen des LEH und deren Merkmale (in Anlehnung an Dannenberg und Franz 2014, S. 238 und Kulke 2008, S. 166, Abb. 5-21).....	14
Tabelle 5: Kernzielgruppe des NKH in Deutschland (in Anlehnung an GfK und Sinus Sociovision 2007, S. 40ff.).....	15

Tabelle 6: Durchschnittliche Handelsspannen im deutschen LEH (eigene Darstellung) 19

Tabelle 7: Rückrechnung der Zahlungsbereitschaft auf den erzielbaren Erzeugerpreis über Handelsspannen (eigene Darstellung) 20

ZUSAMMENFASSUNG

Lebensmittelinnovationen aus Agroforstwirtschaft mangelt es aktuell an geeigneten Vertriebssystemen. Dabei sind sowohl stationäre als auch digitale Kanäle denkbar. Die stationären Kanäle umfassen dabei den Naturkostfachhandel, Hofläden und Discounter sowie Supermärkte. Damit können alle relevanten Bereiche abgedeckt werden. Da Agroforstprodukte in erster Linie für den Erzeuger wirtschaftlich tragbar sein müssen, kommt der Wahl des Absatzkanals eine große Bedeutung zu. Die verschiedenen Kanäle unterscheiden sich jedoch deutlich im Umfang der Rendite, die ein Agroforstwirt erzielen kann. Dieser Anteil, „farmer share“ genannt, ist in den letzten 50 Jahren in Deutschland stetig gesunken und liegt je nach Absatzkanal zwischen 30 % für tierische Erzeugnisse und 8 % für pflanzliche Erzeugnisse, was in der Gesamtbetrachtung zu 23 % Erzeugerrendite summiert. Entsprechend entfallen 77 % des Endpreises auf nachgelagerte Wertschöpfungsstufen. Als besonders attraktiv erweist sich die ökologische Landwirtschaft; BIO-Lebensmittel konnten in den letzten 17 Jahren eine Vervierfachung im Umsatz verzeichnen, wobei ein Großteil im Supermarkt oder Discounter erworben wird. Agroforstwirtschaft ist allerdings in Deutschland noch weitgehend unbekannt. Die vorliegende Arbeit befasst sich daher mit der Auswahl eines oder mehrerer geeigneter Vertriebskanäle, die für die Markteinführung von Agroforstprodukten besonders attraktiv sind.

1 EINLEITUNG

Lebensmittelinnovationen aus Agroforstwirtschaft mangelt es aktuell an geeigneten Vertriebssystemen. Dabei sind sowohl stationäre als auch digitale Kanäle denkbar. Da Agroforstprodukte in erster Linie für den Erzeuger wirtschaftlich tragbar sein müssen, kommt der Wahl des Absatzkanals eine große Bedeutung zu. Die verschiedenen Kanäle unterscheiden sich jedoch deutlich im Umfang der Rendite, die ein Agroforstwirt erzielen kann. Dieser Anteil, „farmer share“ genannt, ist in den letzten 50 Jahren in Deutschland stetig gesunken und liegt je nach Absatzkanal zwischen 30 % für tierische Erzeugnisse und 8 % für pflanzliche Erzeugnisse (Abb. 1), was in der Gesamtbeurteilung zu 23 % Erzeugerrendite summiert. Entsprechend entfallen 77 % des Endpreises auf nachgelagerte Wertschöpfungsstufen.

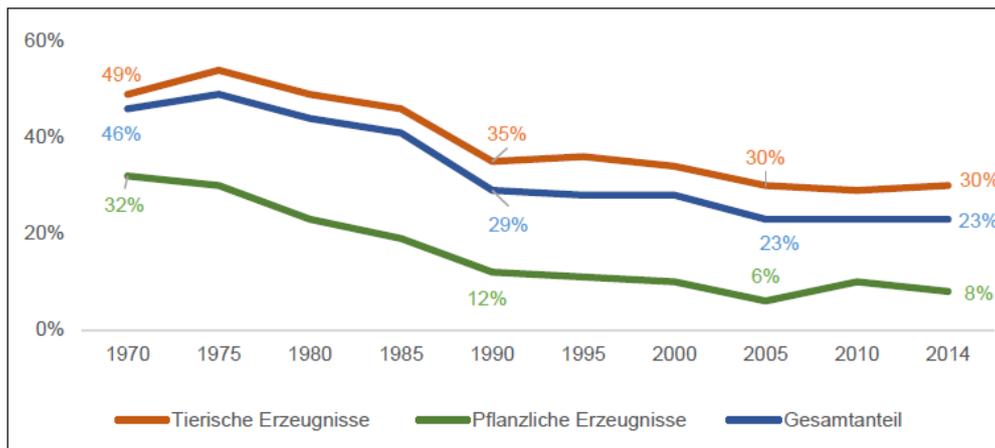


Abbildung 1: Entwicklung des Erzeugeranteils (farmer share) in Deutschland (in Anlehnung an Peter 2016, S. 4)

Eine mögliche Chance für die Lebensmittelerzeuger, höhere Preise zu erzielen, ist die ökologische Landwirtschaft. So beträgt etwa der Erzeugeranteil für ökologisch produzierte Möhren je nach Absatzkanal zwischen 52 % und 85 %. Der Umsatz mit BIO-Lebensmitteln in Deutschland ist seit dem Jahr 2000 von 2,1 Mrd. auf 9,48 Mrd.€ gestiegen (BÖLW 2017, 15). Ein Großteil der Verbraucher kauft diese ökologischen Lebensmittel im Supermarkt oder beim Discounter (infas 2017, 9).

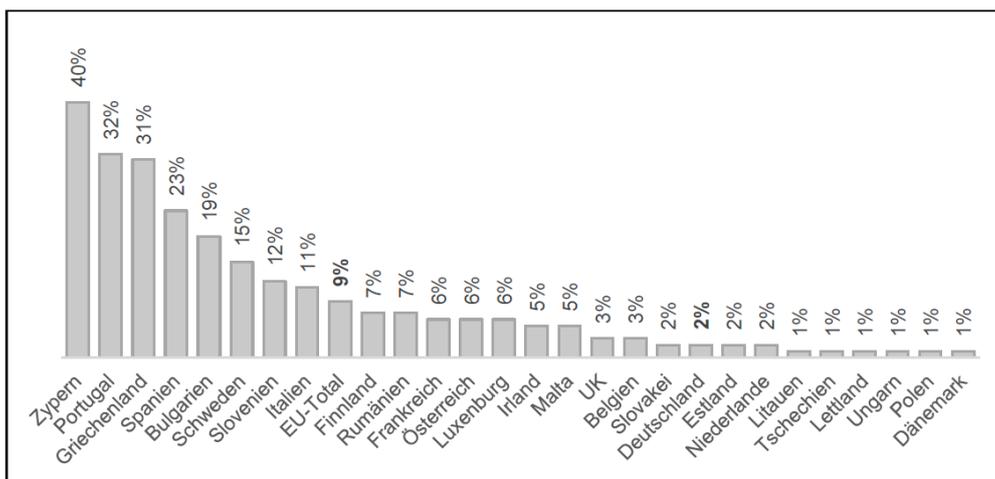


Abbildung 2: Anteil von Agroforstsystemen an der landwirtschaftlich genutzten Gesamtfläche in Europa (in Anlehnung an Herder et al. 2016, S. 26ff.)

Abbildung 2 zeigt den Anteil von Agroforstsystemen an den landwirtschaftlichen Flächen in europäischen Ländern. Es ist klar zu erkennen, dass Deutschland im hinteren Drittel liegt und lediglich eine sehr geringe Verbreitung von Agroforstsystemen aufweist (2 %, wobei hierbei sicherlich nicht

die gesamte, abgeschätzte Fläche aktiv agroforstlich bewirtschaftet wird). Damit liegt Deutschland deutlich hinter dem EU-Durchschnitt von 9 %.

In Deutschland existieren bislang noch keine einheitlichen Vermarktungsansätze für Agroforst-Lebensmittel. Die Arbeit von Sänn und Pauly (2017) weist darauf hin, dass es insbesondere an einer Vertriebsinfrastruktur für Agroforst-Produkte fehlt. Der Handel dient im heutigen Marketing nicht mehr ausschließlich der Vertriebspolitik, sondern ist ein maßgebliches Werkzeug für den langfristigen Aufbau von Markenaufmerksamkeit und Markenbild (Chandon et al. 2009, 1). Damit kommt der Auswahl der Handelspartner ein hoher Stellenwert zu. Hierbei spielen zwei Komponenten eine wesentliche Rolle: Zum einen sollte der Erzeugerpreis möglichst hoch ausfallen, zum anderen ist eine hohe Wahrnehmung der Agroforstprodukte am Point of Sale relevant. Die Wahrnehmung wird im Rahmen von **Loseblatt # 30** behandelt.

Daraus ergeben sich die folgenden Ziele:

1. Auswahl geeigneter Vertriebskanäle für Lebensmittel aus Agroforstwirtschaft anhand der erzielbaren Erzeugerpreise, sowie
2. Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Markteinführung von Agroforstlebensmittel.

Im Rahmen dieser Arbeit werden im Einzelnen die Kanäle Lebensmitteleinzelhandel (LEH), Naturkostfachhandel (NKH), Großhandel (GH) und Direktvermarktung untersucht. Das Vorgehen lässt sich dabei in drei Teilschritte untergliedern. Anfangs wird ein Richtwert für Erzeugerpreise berechnet, indem die Erzeugeranteile an Verbraucherpreisen herangezogen werden. Anschließend findet eine Rückrechnung auf die Zahlungsbereitschaft für Agroforst-Lebensmittel statt. Letztlich wird eine Plausibilitätsprüfung anhand realer Daten für Öko-Möhren durchgeführt.

2 METHODIK

Die vorliegende Arbeit basiert auf einem eingehenden Literaturstudium und Berechnungen aus Marktdaten. Zunächst soll ein Einblick in die Grundlagen des Distributionsmanagements gegeben werden. Distributionspolitik ist durch ihr Potenzial zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen Bestandteil der marktorientierten Unternehmensführung (Schögel 2012, 25). McCarthy (1960, 45) verortet sie weiterhin im operativen Marketing-Mix, welcher sich auf die Absatzkanalgestaltung bezieht. Dieser Auffassung entsprechend ist die zentrale Aufgabe der Distributionspolitik die „Auswahl und zweckgerechte Gestaltung des Distributionswegs“ (Fischer 1993, 130). Dieser Distributionsweg bzw. Absatzkanal lässt sich fassen als „vertikal orientiertes Netzwerk von Organisationen, das Marketingservices zur Vereinfachung des Endnutzerkonsums bereitstellt“ (Bucklin, Ramaswamy und Majumdar 1996, 74). Nach Schögel (2012, 113ff.) können Entscheidungen des Distributionsmanagements in eine Mikro- und eine Makroebene unterteilt werden. Letzte umfasst das Management des gesamten Absatzsystems und stellt somit die Koordination eines Mehrkanalsystems dar. Erstere dagegen beinhaltet die Entscheidungen zum Design einzelner Vertriebskanäle. Dabei stehen drei Hauptentscheidungen im Mittelpunkt (Schögel 2012, 257ff.): Die Akquisition befasst sich mit Motivation und Stimulierung der einzelnen Teilnehmer des Distributionssystems. Die Koordination gestaltet das Verhältnis zwischen den Akteuren. Die Selektion schließlich definiert die Struktur des Vertriebskanals.

Im Fall der Agroforstprodukte kann nicht auf ein bestehendes Vertriebssystem zurückgegriffen werden, daher rückt die Selektionsentscheidung in den Mittelpunkt. Sie legt in ihrer Grundausrichtung die „Direktheit“ der Kanäle fest und bildet somit die Grundsatzentscheidung des Distributionsmanagements (Lilien 1979, 197; Watson et al. 2015, 553). Bei Markteintritt eines neuen Produkts ist zunächst die Festlegung der Kanalstruktur erforderlich. Dabei muss entschieden werden, welcher einzelne oder welche Kombination aus Absatzmittlern geeignet ist (Rangan, Menezes

und Maier 1992, 70). Oftmals werden diese Entscheidungen für Teilaufgaben des Distributionsmanagements getroffen. Die Vertriebskanäle erfüllen unterschiedliche Funktionen, die von verschiedenen Funktionsträgern ausgeführt werden können. Distributionsaufgaben können auch im Rahmen so genannter „functional spin-offs“ ausgelagert werden (Mallen 1973; Stigler 1951). Ökonomisch sinnvoll ist die Auslagerung derjenigen Funktionen, die mit steigendem Auftragsvolumen sinkende Aufwandskurven aufweisen, und damit Spezialisten zu betrauen, die diese Skaleneffekte erzielen können (Mallen 1973, 20). Die Entscheidung über die Inanspruchnahme von Absatzmittlern hängt somit in erster Linie vom Verhalten der Kosten in Bezug auf steigendes Absatzvolumen ab. Gerade zum Zeitpunkt des Markteintritts, in dem oft nur kleine Mengen bereitgestellt werden, ist diese Betrachtung relevant.

Absatzmittler stellen dabei „rechtlich und wirtschaftlich selbständige Organe [dar], die im Distributionsprozess absatzpolitische Instrumente eigenständig einsetzen“ (Meffert, Burmann und Kirchgeorg 2015, 513). Einzelhandels- und Großhandelsunternehmen sind dabei die wichtigsten Absatzmittler. Während Einzelhandelsunternehmen ihre Leistungen direkt an einen Endkunden verkaufen, findet der Absatz von Großhändlern an gewerbliche Wiederverkäufer statt (Kotler und Bliemel 2001, 1128 und 1155). Nach Homburg (2017, 876f.) können die Handelsfunktionen in sechs Punkte zusammengefasst werden:

1. Raumüberbrückung zum Transport des Gutes zum Endkunden,
2. Zeitüberbrückung durch Lagerhaltung zur zeitlichen Anpassung zwischen Hersteller und Kunde,
3. Qualitative sowie
4. Quantitative Sortimentsfunktion zur zielgruppengerechten Angebotsbündelung,
5. Kreditfunktion zur Liquiditätsversorgung der Hersteller,
6. Werbefunktion gegenüber dem Endkunden durch die Bereitstellung von Produktinformationen.

Die klassische Aufgabenteilung zwischen Herstellern und Händlern wird in jüngerer Zeit allerdings durch Vertikalisierungstendenzen von Absatzkanälen aufgeweicht (Meffert et al. 2015, 523). Dabei werden Vorwärts- und Rückwärtsintegration unterschieden. Die Vorwärtsrichtung beinhaltet die Übernahme von Handelsfunktionen durch Hersteller, etwa durch eigene Filialen. Die Rückwärtsrichtung dagegen bedeutet die Übernahme von Herstelleraufgaben durch den Handel, wie sie durch die Produktion von Eigenmarken auftreten kann (Meffert 2015, 523f.).

Abbildung 3 zeigt die Aufgaben des Absatzkanals in Form einer Wertschöpfungskette.

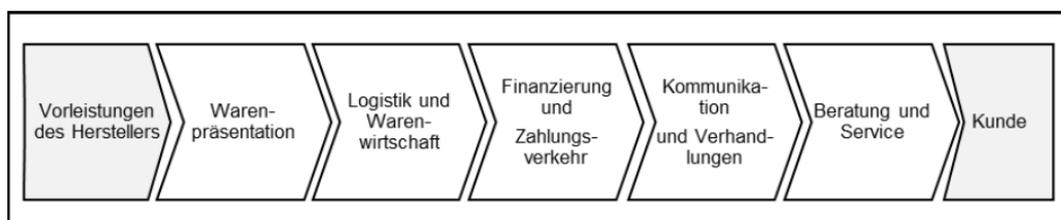


Abbildung 3: Wertschöpfungsaufgaben des Absatzkanals (in Anlehnung an Schögel 2012, S. 51 Abb. 11 und Day (1990), S. 221, Abb. 9-1)

Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass ein Vertriebskanal unterschiedliche Wertschöpfungsaufgaben erfüllt, um eine Leistung vom Hersteller zum Kunden zu transportieren. Die Erfassung als Wertkette (d.h., die Wertkettenanalyse) stellt so ein zentrales Instrument zur Untersuchung der Distributionspolitik dar. In dieser Form können Wettbewerbsvorteile nicht nur auf Ebene eines

Unternehmens, sondern der gesamten Wertkette untersucht werden (Hines und Rich 1998, 524). Im Lebensmittelbereich kommt dieser Möglichkeit besondere Bedeutung zu, da durch intensiven Wettbewerbsdruck nur auf Ebene gesamter Wertketten Wettbewerbsvorteile zu realisieren sind (Howieson, Lawley und Hastings 2016, 352). Der Wertkettenanalyse kommt somit sowohl eine Aufgabe als Diagnosewerkzeug als auch als strategischer Managementprozess zu, um Distributionsfunktionen analysieren zu können (Howieson et al. 2016, 353). In Tabelle 1 werden bisherige Anwendungsfelder in der Lebensmittelkette dargestellt.

Tabelle 1: Verwendung der Wertkettenanalyse in der Lebensmittelkette (eigene Darstellung)

Branche	Design	Einsatz der Analyse	Quelle
Fischerei (Australien)	Case Study	Als strategischer Prozess zur Implementierung von Verbesserungen	Howieson et al. (2016)
Wein (UK)	Case Study	Sustainable-Analyse (SVCA) als Diagnosewerkzeug, um falsche Ressourcenverteilungen aufzudecken	Soosay, Fearne und Dent (2012)
Landwirtschaft (USA)	Case Study	Zur Ermittlung von Wettbewerbsvorteilen durch Nachhaltigkeit und Co-Innovation	Bonney et al. (2007)
Schweinezucht (UK)	Case Study	Eignung der Analyse, um Verbesserungen der Lebensmittelkette zu erreichen	Taylor (2005)

Die konkrete Analyse erfolgt dabei in einem sechsstufigen Verfahren, wie aus Abbildung 4 ersichtlich ist.

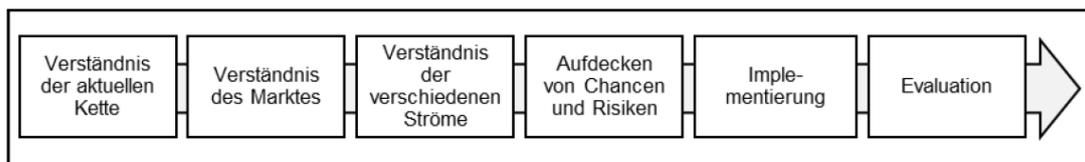


Abbildung 4: Schritte der Wertkettenanalyse (in Anlehnung an Howieson et al. 2016, S. 353, Abb. 1)

Abbildung 5 stellt die zentralen Überlegungen bei der Kanalauswahl unter Berücksichtigung der Transaktionskosten dar. Anhand der Transaktionskosten kann bestimmt werden, ob direkte oder indirekte Absatzwege ökonomisch wertvoller sind. Der Abbildung ist zu entnehmen, dass das Zwischenschalten von Handelsstufen (d.h., die Nutzung indirekter Absatzwege) nur dann sinnvoll ist, wenn die Gesamtkosten des Direktabsatzes höher ausfallen als die des indirekten, beziehungsweise wenn die Summe der gesparten Transaktionskosten höher ist als die Handelsspanne (Kirchner und Picot 1987, 63ff.). Eine Planung der Absatzkanalstruktur ohne Berücksichtigung der Transaktionskosten ist als unvollständig anzusehen (Fava Neves et al. 2001, 519).

Die Komponenten der Auswahlentscheidung sind Abbildung 6 zu entnehmen. Es wird deutlich, dass drei Teilentscheidungen berücksichtigt werden müssen (mittlere Spalte). Die vertikale Selektion bestimmt die Distanz zwischen Hersteller und Endkunde. Die Grundlage dieser Entscheidung ist die Überlegung, wie viel Kontrolle der Hersteller über den Vertriebsweg benötigt, „um seine absatzpolitischen Ziele bestmöglich verwirklichen zu können“ (Fischer 1993, 130). Ferner müssen zwei Teilentscheidungen auf horizontaler Ebene festgelegt werden. Die Tiefe des Absatzkanals bezieht sich auf die Zahl unterschiedlicher Typen von Absatzmittlern, wobei klassische Handelsunternehmen (wie Einzel- und Großhandel) von weiteren Mittlern, die nur einzelne Distributionsfunktionen ausüben (etwa Kreditkartenunternehmen), zu unterscheiden sind (Schögel 2012, 260). Die Breite des Absatzkanals, auch als Distributionsintensität bezeichnet, umfasst die Zahl der Vertriebspartner die parallel innerhalb eines Absatzweges eingesetzt werden (Frazier und Lassar 1996, 39f.; Homburg 2017, 878).

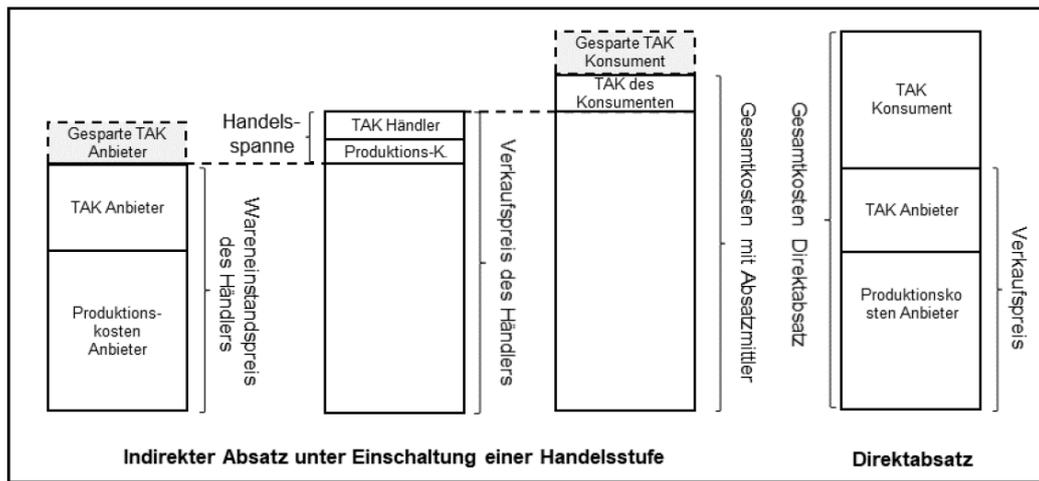


Abbildung 5: Gesamtkosten mit Transaktionskosten bei direktem und indirektem Absatz (in Anlehnung an Kirchner und Picot 1987, S. 64, Abb. 1, 2)

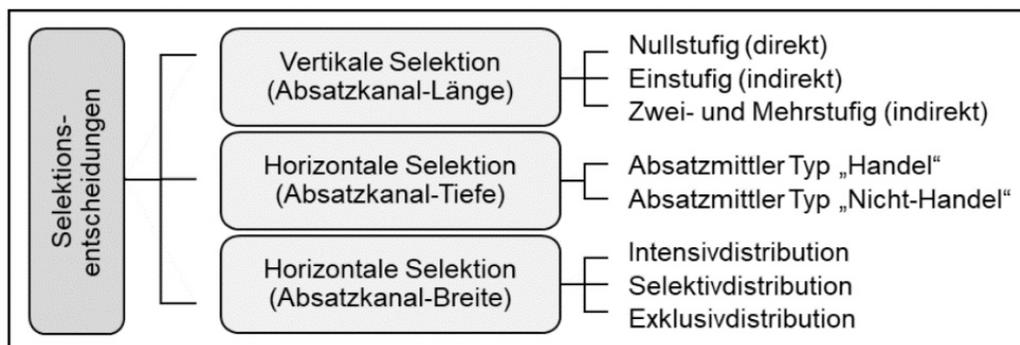


Abbildung 6: Selektionsentscheidung auf Mikroebene (in Anlehnung an Schögel 2012, S. 259, Abb. 72)

Bei der so genannten Intensivdistribution kommen alle im jeweiligen Handelsbereich verfügbaren Absatzmittler zum Einsatz. Die Selektivdistribution dagegen wählt Absatzmittler nach Qualitätskriterien aus. Noch strenger wird bei der Exklusivdistribution vorgegangen; hier wird ein Zusammenspiel aus qualitativen und quantitativen Kriterien zur Beurteilung und Auswahl herangezogen (Frazier und Lassar 1996, 39f.; Schögel 2012, 261f.).

Um für die Markteinführung passende Absatzkanäle ausfindig zu machen, muss zunächst die Kanalstruktur (das channel design) festgelegt werden (Rangan et al. 1992, 69f.). Dabei stehen die Distributionsfunktionen im Kern der Überlegungen (Rangan 1987, 157f.; Rangan et al. 1992, 69ff.): „Funktionen sind die grundlegenden Determinanten der Kanalstruktur“ (Rangan 1987, 158). Sein Konzept zur Kanalauswahl berücksichtigt sowohl eine funktional orientierte Perspektive als auch Transaktionskosten. Tabelle 2 fasst das Konzept zusammen.

Tabelle 2: Einflussfaktoren auf die Kanalwahl nach Funktionen (in Anlehnung an Rangan et al. 1992, S. 73, Tab. 2)

Kanalfunktion	Ausprägung der Kundenanforderung an die Kanalfunktion	
1. Informationsbedarf	Hoch	Niedrig
2. Individualisierungsbedarf	Hoch	Niedrig
3. Sicherung der Produktqualität	Wichtig	Unwichtig
4. Auftragsgröße	Groß	Klein
5. Anforderungen an das Sortiment	Schmal	Breit
6. Anforderungen an Verfügbarkeit	Niedrig	Hoch
7. Bedarf nach After-Sales-Services	Nicht kritisch	Kritisch
8. Anforderung an Logistik	Komplex	Einfach
	→ Direkter Kanal	→ Indirekter Kanal

In der Literatur werden zusätzlich Hersteller- und Absatzmittler-Faktoren identifiziert. Demnach besteht ein starker Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und den gewählten Kanälen (Weigand 1963, 231ff.): Kleine Firmen vertreiben ihre Produkte oft direkt, während größere Firmen häufig Absatzmittler in Anspruch nehmen und ab einer gewissen Größe oftmals zur Vorwärtsintegration tendieren. Weiterhin lässt sich eine Unterscheidung anhand des Produktalters beziehungsweise dessen Position im Produktlebenszyklus erkennen; neue Produkte werden eher über direkte Kanäle vertrieben als reife Produkte (Lilien 1979, 199). Abbildung 7 zeigt das typische Vorgehen in der Planung für die Kanalauswahl dar.

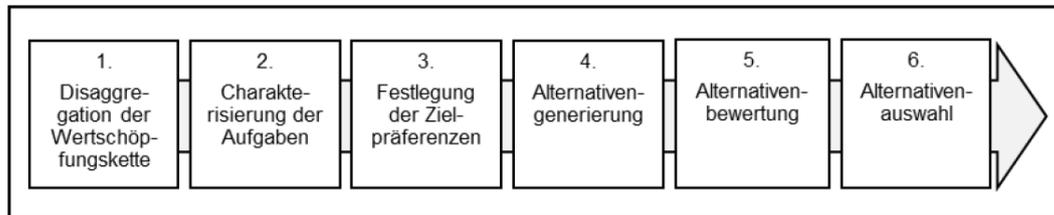


Abbildung 7: Planungsprozess der Kanalauswahl (in Anlehnung an Fischer 1993, S. 131, Abb. 7-1)

Das Modell beginnt mit der Analyse der Wertkette. Dabei soll ein grober Überblick über Branche und Aktivitäten der Teilnehmer gewonnen werden, ohne an dieser Stelle Einzelkanäle zu beschreiben (Fava Neves et al. 2001, 521; Fischer 1993, 131; Sousa Fragoso 2013, 54). Darauf folgt die detaillierte Erstellung eines Anforderungskatalogs und die Festlegung von Zielpräferenzen und Beurteilungskriterien für die letztendliche Kanalauswahl. Zentral sind dabei die Beschreibung (1) der Zielgruppe, (2) der Zielregion, (3) der zu vertreibenden Produkte sowie (4) der Distributionsfunktionen (Fischer 1993, 139). Um Unsicherheiten aufzudecken, folgen Analysen der Umwelt und der Transaktionskosten (Fava Neves et al. 2001, 523ff.; Sousa Fragoso 2013, 54f.). Anschließend werden alternative Absatzkanäle entwickelt (Fischer 1993, 132). Dabei ist eine Analyse der Hauptkanäle der jeweiligen Branche, deren zugehörigen Funktionen und alternativen Lösungen zu empfehlen (Fava Neves et al. 2001, 522). Schließlich erfolgt die Auswahl der geeigneten Kanäle. Diese richtet sich am „Ziel der langfristigen Effizienz der Leistungserstellung“ aus (Fischer 1993, 159). Dazu werden sowohl Erlös- und Kostenkomponenten als auch Risikofaktoren einbezogen. Auf der Erlösseite sind dabei qualitative Aussagen zur Vorteilhaftigkeit ausreichend, von entscheidender Bedeutung ist die Beurteilung der verbundenen Kosten (Fischer 1993, 160 und 169).

2.1 Preisbildung in Absatzkanälen

Der Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung des Distributionssystems und der Preisbildung wird anhand der Handelsspanne deutlich (Rohertagsmarge beziehungsweise Aufschlagsmarge). Diese beschreibt den „Differenzbetrag zwischen Nettoverkaufspreis und Einstandspreis einer Ware im Handel“ (Krause 2016, 182f.). Die Handelsspanne reflektiert die finanzielle Honorierung der Funktionen des Handels durch den Endkunden (Krause 2016, 183). Zur Berechnung wird die Differenz von Umsatz und Wareneinsatz herangezogen (Becker und Winkelmann 2006, 226). Daraus lässt sich die Handelsspanne als Quotient aus Rohertrag und Umsatz (zu Verkaufspreisen) bestimmen (Langer und Seufert 2016, 222). Entscheidungen über die Handelsspannen, die von einzelnen oder mehreren Mitgliedern einer vertikalen Vertriebsstruktur getroffen werden, etwa durch die Erhöhung des Verbraucherpreises im LEH, betreffen regelmäßig alle Mitglieder der Vertriebsstruktur und können zu einer suboptimalen Einkommensverteilung der gesamten Kette führen (Jeuland und Shugan 1983, 266).

Gewinnmaximierungsmotive sowohl auf Seiten der Hersteller als auch der Händler lassen die Wertkette ineffizient werden, da der Endabnehmerpreis zu hoch wird und in Folge das Absatzvolumen einen Rückgang erfährt (Chiang et al. 2003, 5; Spengler 1950, 347ff.). Entsprechend bestehen Koordinationsanstrengungen durch vertragliche Regelungen oder informelle Abmachungen

innerhalb der Kette (Jeuland und Shugan 1988, 202). Die Entwicklungen im E-Commerce bieten hier für viele Hersteller eine einfache Möglichkeit, direkte Absatzkanäle einzuführen und so ihre Profitabilität zu erhöhen (Chiang et al. 2003, 1). Die Einführung eines direkten (Online-)Kanals kann sogar die Profitabilität einer gesamten Kanalstruktur steigern, indem die Händler einem erhöhten Preisdruck ausgesetzt werden.

Die Verteilung der Profitabilität innerhalb einer Vertriebsstruktur liegt nicht zuletzt an der Machtverteilung zwischen Herstellern und Händlern (Kadiyali, Chintagunta und Vilcassim 2000, 127). Machtasymmetrien führen dazu, dass entweder Preiserhöhungen des Handels nicht an Erzeuger weitergereicht werden oder Preissenkungen der Erzeuger nicht an den Endkunden durchgereicht werden (Vavra und Goodwin 2005, 5). Für die Lebensmittelindustrie bestehen Anhaltspunkte, dass der Transaktionsmechanismus vom Handel in Richtung der Erzeuger verläuft. So finden etwa Tiffin und Dawson (2000, 1285) heraus, dass der Preis für Lammfleisch im Handel gesetzt ist und der Anpassungsprozess vom Händler zum Erzeuger läuft und nicht umgekehrt. Mit zunehmenden Stufen einer vertikalen Vertriebsstruktur steigt die Gefahr, dass der Anpassungsprozess unvollständig verläuft (McCorriston und Sheldon 1996, 187f.). Im Lebensmittelsektor bedeutet dies, dass mit zunehmender Stufenzahl (1) der Endpreis des Konsumenten steigt und (2) der Erzeugerpreisanteil des Herstellers am Endpreis sinkt.

2.2 Auswahl geeigneter Vertriebswege für Lebensmittel aus Agroforstwirtschaft

Zur Kanalauswahl wird zunächst der bisherige Forschungsstand zur Vermarktung von Agroforstprodukten festgehalten. Es stehen ein Gütesiegel sowie Informationen zur Preisbereitschaft für ein solches Siegel am Beispiel einer Gans zur Verfügung (Sänn und Pauly 2017, 58ff.). Kernkompetenz des Siegels ist „ganzhaltige Nachhaltigkeit“ (Sänn und Pauly 2017, 58). Die Untersuchungen konzentrierten sich dabei bewusst auf weibliche Lebensmittelkäufer, da diese häufig die Versorgung einer Familie übernehmen. Es konnte außerdem bei „nachhaltig-agierenden Personen“ eine höhere Zahlungsbereitschaft sowie eine Bevorzugung des Agroforst-Gütesiegels und der regionalen Herkunft festgestellt werden (Sänn und Pauly 2017, 60f.). Aus der Untersuchung lässt sich folgern, dass ein geeigneter Vertriebsweg in gewissem Umfang regionale und frische Produkte führen sollte. Außerdem sollte das Image hinsichtlich der Qualitätswahrnehmung hoch sein.

2.3 Vertriebswege und Kundengruppen der Lebensmittelkette

Abbildung 8 gibt einen Überblick über die Lebensmittelkette und ihre Ergänzungen durch neue Technologien. Die Absatzwege über die Gastronomie sind für die folgende Konzeption unerheblich und werden daher vernachlässigt. Gerlach, Kennerknecht und Spiller (2005, 18) liefern die Grundübersicht der Lebensmittelkette für Bio-Lebensmittel. Rützler und Reiter (2016, 12) bieten eine Weiterentwicklung der „traditionellen Lebensmittelkette zu einem lebendigen Lebensmittelnetzwerk“ an.

Abbildung 8 vereint beide Ansätze und zeigt, dass die Absatzwege für Lebensmittel durch digitale Technologien deutlich vielfältiger geworden sind. Bolten, Kennerknecht und Spiller (2006, 6f.) arbeiten aus der Literatur sechs traditionelle Absatzwege für ökologische Lebensmittel heraus: Naturkostfachgeschäfte, LEH, Erzeugerdirektabsatz, Reformhäuser, Handwerk und Sonstige. Bei der Distribution nachhaltiger Lebensmittel muss grundsätzlich unterschieden werden, ob die Absatzwege der Bio-Wertkette oder die des traditionellen LEH genutzt werden (Spiller 2004, 244ff.). Spiller (2005, 116ff.) erkennt dabei zwei große Tendenzen. Einerseits die „Ökonomisierung“ der Bio-Wertkette, andererseits die „Ökologisierung“ des konventionellen LEH. Aus diesen Tendenzen entstehen die heute verbreiteten Bio-Supermärkte.

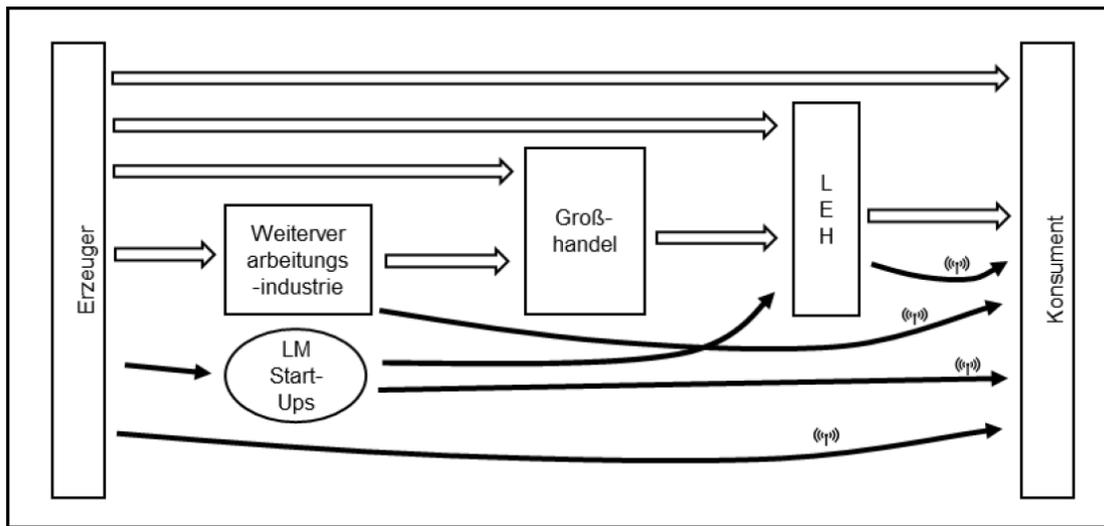


Abbildung 8: Skizze der Lebensmittelkette (in Anlehnung an Rützler und Reiter 2016, S. 12 und Gerlach, Kennerknecht und Spiller 2005, S. 18, Abb. 4)

Abbildung 9 zeigt, dass biologisch erzeugte Lebensmittel aktuell zum Großteil über den LEH und den Naturkostfachhandel abgesetzt werden. Die anderen Vertriebskanäle, wie das Lebensmittelhandwerk oder der Direktabsatz fallen, nach Umsätzen bewertet, nur zu 12 % ins Gewicht.

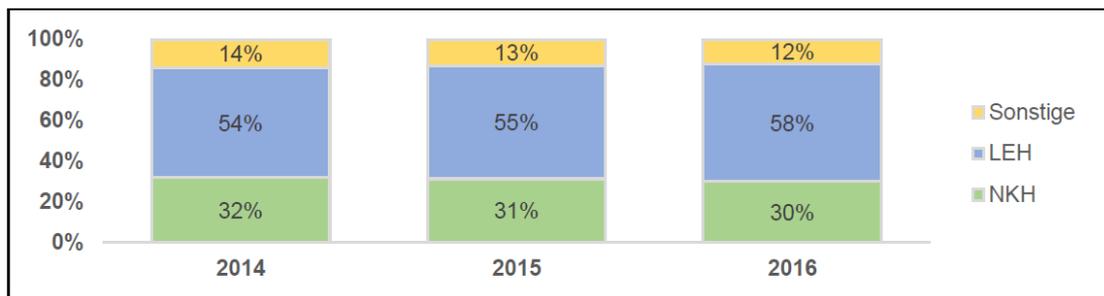


Abbildung 9: Umsatzverteilung bei Bio-Lebensmitteln auf die Hauptkanäle (in Anlehnung an BÖLW 2017, S. 15)

Abbildung 10 zeigt die Ergebnisse einer Befragung zu häufigen Kauforten von Bio-Lebensmitteln durch infas (2017, 9). Als häufigster Kaufort von Bio-Lebensmitteln wird auch hier der LEH angegeben. Der NKH fällt in der Einschätzung der Verbraucher hinter Wochenmärkten und Direktabsatz zurück.

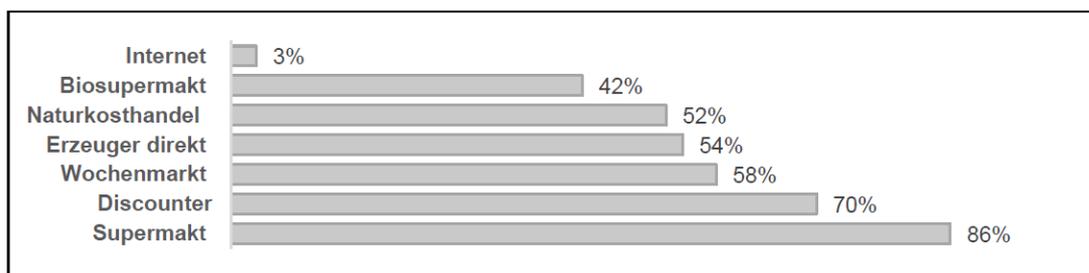


Abbildung 10: Häufige Kauforte für Bio-Lebensmittel (in Anlehnung an infas 2017, S. 9)

Um diese Erkenntnisse für die folgende Konzeption zu verdichten, müssen auch die relevanten Zielgruppen mit einbezogen werden. GfK und Sinus Sociovision (2007, 38ff.) liefern Daten über die Kundengruppen und ihr Kaufverhalten in den einzelnen Kanälen des Bio-Marktes. Obwohl diese Daten etwas veraltet erscheinen, liefern sie wertvolle Einsichten. GfK und Sinus Sociovision (2007, 38) unterscheiden vier Kundengruppen für biologische Lebensmittel nach dem Anteil der

Ausgaben für Bio-Lebensmittel. Tabelle 3 zeigt, dass die Bio-Kerngruppe die mit Abstand attraktivste Kundengruppe, gemessen an den Ausgaben und der Kaufhäufigkeit für Bio-Lebensmittel darstellt.

Tabelle 3: Daten der Kundengruppen im Bio-Lebensmittelmarkt (in Anlehnung an GFK und Sinus Sociovision 2007, S. 38)

Kundengruppe	Anteil der Bio-Ausgaben an den Lebensmittelgesamtausgaben	Anteil am Gesamtumsatz mit Bio-Lebensmitteln	Bio-Ausgaben pro Jahr
Zufallskäufer	<0,5 %	10 %	15 €
Wenigkäufer	0,5 – 2,5 %	18 %	30 €
Häufigkäufer	2,5 – 6 %	16 %	93 €
Kerngruppe	>6 %	56 %	392 €

Aus Abbildung 11 lässt sich entnehmen, dass für die Bio-Kerngruppe Kanäle abseits des regulären LEH attraktiv sind. Die Kerngruppe gibt 2007 51% ihrer Bio-Ausgaben im LEH (Supermärkte und Discounter) und 28% im NKH aus. Zufallskäufer, Wenigkäufer und auch Häufigkäufer nutzen überwiegend die Kanäle des regulären LEH. Dies legt den Schluss nahe, dass mit steigender „Nachhaltigkeits-Orientierung“ die Absatzkanäle der Bio-Wertkette immer attraktiver für eine mögliche Zielgruppe für Lebensmittel aus Agroforstwirtschaft werden.

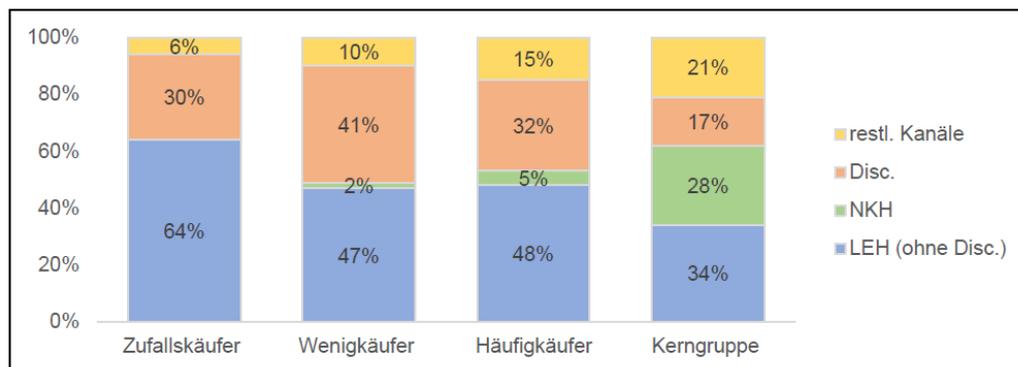


Abbildung 11: Anteil der Kanäle am Bio-Umsatz der Käufergruppen (in Anlehnung an GFK und Sinus Sociovision 2007, S. 39)

2.4 Analyse bestehender Vertriebskanäle

2.4.1 Konventioneller Lebensmitteleinzelhandel

Ökologisch produzierte Lebensmittel werden überwiegend in Supermarkt oder Discounter verkauft, wie aus den bisherigen Daten hervorgeht. Dabei lässt sich der Einzelhandel allgemein und der LEH im Speziellen nicht als einheitlicher Absatzmittler annehmen, sondern muss in verschiedene Betriebstypen eingeteilt werden. Diese unterscheiden sich durch die Kombination verschiedener Merkmale (etwa Verkaufsfläche, Sortiment, Preis) voneinander und spiegeln letztendlich unterschiedliche Konsumpräferenzen der Verbraucher (Colla 2004, 49; Gittenberger und Teller 2012, 216f.; Müller-Hagedorn 1997, 31ff.). Dabei werden stationäre und nicht-stationäre Typen unterschieden (Berekoven 1995, 28). In diesem Zusammenhang wird auch von Betriebstypen (stationär) und Vertriebstypen (nicht-stationär) gesprochen (Gittenberger und Teller 2012, 218f.). Tabelle 4 zeigt die unterschiedlichen Betriebstypen nach Unterscheidungsmerkmalen des stationären Lebensmitteleinzelhandels und zeigt die zukünftige Marktbedeutung der Betriebsformen.

Tabelle 4: Betriebstypen des LEH und deren Merkmale (in Anlehnung an Dannenberg und Franz 2014, S. 238 und Kulke 2008, S. 166, Abb. 5-21)

Betriebsform	Merkmale					Marktbedeutung
	Fläche (qm)	Bedienungsform	Ort der Warenübergabe	Preisniveau	Sortiment	Bis 2020
Bedienungsladen	Klein	Fremd	Im Laden	Hoch	Food	Keine
SB-Laden	<400	SB	Im Laden	Mittel	Food	Keine
Supermarkt	>400	SB	Im Laden	Mittel	Food & Begleitsortiment	Leicht fallend
Verbrauchermarkt SB-Warenhaus	>1500	SB	Im Laden	Niedrig bis hoch	Food & Non-Food	Gleichbleibend hoch
Discounter	>400	SB	Im Laden	Sehr niedrig	Food	Leicht fallend
Reiner Online-LEH	0	Beim Kunden	Beim Kunden	Mittel bis hoch	Food & Non-Food	Aufkommend
Bricks-and-Clicks online LEH	>0	Im Laden / beim Kunden	Im Laden / beim Kunden	Mittel bis hoch	Food & Begleitsortiment	Aufkommend

Bei nicht-stationären Kanälen handelt es sich mehrheitlich um digitale Absatzkanäle. Grundsätzlich ist der Vertrieb über die einzelnen LEH-Typen einstufig oder mehrstufig unter Einbeziehung des Großhandels bzw. der Nahrungsmittelindustrie möglich (Spiller 2005, 109). Das Bedienungsgeschäft ist von hohen Personalkosten geprägt und wird darum heute „vom Verbraucher nur bei klar differenzierten Sortimenten akzeptiert“ (Spiller 2005, 110). Der Bedienungskauf schlägt sich so in einem 20-40% höheren Endkundenpreis nieder (Spiller 2005, 117). Der LEH gliedert sich außerdem in Kleinbetriebe und filialisierten Einzelhandel (Spiller 2005, 110). Im filialisierten LEH wird unterschieden in zentralisierte, internationale Konzerne (z.B. Metro, Aldi, Lidl), Kooperationsgruppen (z.B. Rewe, Edeka) und regionale Filialisten (Spiller 2005, 111).

Nach Spiller (2005, 122) eignen sich Supermärkte, Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser für den Vertrieb innovativer und nachhaltiger Lebensmittel über den LEH. Discounter sind aufgrund ihrer Struktur (hohe Umschlaggeschwindigkeit, geringe Tiefe und Breite des Sortiments) nicht für Nachhaltigkeitsinnovationen passend. Besonders interessant sind dagegen regionale Filialisten, da sie sich oftmals erfolgreich über Sortiments- und Serviceleistungen profilieren (Spiller 2005, 111). Dazu zählen unter anderem regionale Produktlinien und Bio-Eigenmarken. Weiterhin wird auf die Eignung inhabergeführter Supermärkte hingewiesen (Gothe und Schoene 2002, 14ff.), die aus einzelnen Geschäften oder wenigen Filialen bestehen und meist unter einer der bekannten Kooperationsgruppen (Rewe, Edeka) betrieben werden. Ihre Vorteile liegen unter anderem in der Unternehmerpersönlichkeit, Personalflexibilität, lokalen Kundenstrukturen, langfristiger Kundenbindung sowie erheblichen Profilierungsspielräumen bei der Sortimentsgestaltung, wie regionaler Beschaffung oder eigenen Bio-Sortimenten (Spiller 2005, 112). Nachteile des LEH als Absatzmittler ergeben sich vor allem durch die zunehmende Konzentration und Marktmacht der Händler (Bundeskartellamt 2014, 406ff.). Grundsätzlich führt eine steigende Abhängigkeit der Hersteller von den großen Handelsunternehmen dazu, dass Unternehmen mit hoher Nachfragemacht über hohe Abnahmemengen niedrige Preise erwirken können (Rudolph 1988, 97ff.). In einer Studie für das DIW konnten verschiedene Folgen des Machtgefälles in den Vertriebsstrukturen des deutschen Lebensmittelsektors festgestellt werden:

- (1) Steigender Preis- und Margendruck der Hersteller gegenüber großen Handelsunternehmen (Pavel et al. 2010, 65ff.),
- (2) Schlechte Verhandlungsposition hinsichtlich Listing bei großen Handelsunternehmen (Schlippenbach und Pavel 2011, 3ff.),

- (3) Innovationen werden nicht gelistet beziehungsweise werden ausgelistet zugunsten höherer Abnahmemengen bei einzelnen Herstellern (Pavel et al. 2010, 32f.),
- (4) Niedrige Preise auf Erzeugerebene, die nicht an den Endkunden weitergereicht werden (Pavel et al. 2010, 28f.).

Diese Nachteile machen einen Absatz von Agroforstprodukten über den konventionellen LEH kurz- und mittelfristig sehr schwierig.

2.4.2 Der Naturkostfachhandel

Kleine Naturkostläden, Naturkostfachgeschäfte und Bio-Supermärkte sowie Reformhäuser (Gerlach et al. 2005, 9) zählen zu den Betriebstypen des Naturkostfachhandels (NKH, Bolten et al. 2006, 9). Der NKH lässt sich in Naturkosteinzehändler und -großhändler unterteilen (Kuhnert 2011, 10). Kleine Naturkostläden sind meist in „dünn besiedelten, großräumigen Einzugsgebieten“ (Bolten et al. 2006, 9) zu finden und führen ein sehr spezialisiertes Sortiment. Spiller und Gerlach (2006, 132f.) weisen auf die wachsende Bedeutung der Bio-Supermärkte für den Absatz ökologischer Lebensmittel hin. Laut ihrer Untersuchung legen Kunden von Bio-Supermärkten Wert auf Qualität, Regionalität und das Image der Produkte (Spiller und Gerlach 2006, 140). Bio-Supermärkte unterscheiden sich durch eine große Verkaufsfläche und ein Bio-Vollsortiment mit hoher Sortimentstiefe und -breite (Bolten et al. 2006, 10). Naturkostfachgeschäfte liegen bei Größe und Sortiment zwischen den beiden Formen. Aktuell tendiert der NKH zu großflächigen Konzepten (BÖLW 2017, 12). Die zunehmende Filialisierung im NKH lässt sich allein an der Filialzahl des größten Bio-Supermarkts in Deutschland „denn’s bio“ ablesen, welcher zwischen 2010 und 2015 von 53 auf 193 Filialen gewachsen ist (EHI Retail Institute o.J.). Das Sortiment ist auf ökologisch sinnvolle Produkte beschränkt und unterscheidet sich so deutlich vom konventionellen LEH (Kuhnert 2011, 10). Der NKH zeichnet sich aus durch „Kompetenz, Angebotsvielfalt, klare Bio-Ausrichtung, Sortimentsrichtlinien und Regionalität“ (BÖLW 2017, 12).

Tabelle 5 zeigt das Einkaufsverhalten und eine detaillierte Zielgruppenbeschreibung der NKH-Kunden. Es ist zu sehen, dass die Umsätze im NKH nahezu ausschließlich von der Bio-Kerngruppe generiert werden.

Tabelle 5: Kernzielgruppe des NKH in Deutschland (in Anlehnung an GfK und Sinus Sociovision 2007, S. 40ff.)

Einkaufsverhalten der Kerngruppe im NKH	Sozioökonomische Beschreibung durch Sinus-Milieus
<ul style="list-style-type: none"> • NKH erreicht 47 % der Bio-Kerngruppe (Käuferreichweite) • Anteil der Kerngruppe am NKH-Umsatz: 93 % • Einkaufshäufigkeit im NKH pro Jahr: 16x • Ausgaben für Bio pro Einkauf: 13,81 € • Ausgaben für Bio pro Jahr im NKH: 215 € • Mindestbon der Kerngruppe: 8 € 	<p><i>Postmaterielle (39 %)</i> Leitlinien: Umweltschutz, Nachhaltigkeit, Verantwortung, Tierschutz, Natürlichkeit, Gesundheit</p> <p><i>Moderne Performer (20 %)</i> Jung, kaufkräftig, erlebnisorientiert, qualitätsbewusst, convenience</p> <p><i>Traditionsorientierte (11 %)</i> Naturverbunden, bewahrend, nachhaltig, sozial</p>

Damit stellt die Bio-Kerngruppe die bedeutendste Zielgruppe des NKH dar. GfK und Sinus Sociovision (2007, 39ff.) liefern außerdem eine nähere Beschreibung der Bio-Kerngruppe im NKH mittels Einordnung in Sinus-Milieus. Tabelle 5 zeigt die drei Hauptausrichtungen der Bio-Kunden im NKH.

2.4.3 Mehrstufiger Vertrieb im Großhandel

Aufgrund stark verflochtener Strukturen ist es schwer, den Naturkostgroßhandel von traditionellen Großhandelsbetrieben abzugrenzen (Kuhnert 2011, 11f.). Beim Handel mit ökologischen Produkten kann jedoch eine Untergliederung des Großhandels vorgenommen werden: (1) Vollsortimenter, (2) Warengruppenspezialisten, sowie (3) Frischespezialisten (Gerlach et al. 2005, 13f.). Warengruppenspezialisten fokussieren sich auf bestimmte Produkte, wie etwa Wein oder Kosmetik. Frischespezialisten handeln vorrangig mit Obst und Gemüse. Der Großhandel erfüllt in der Bio-Wertschöpfungskette verschiedene Kernfunktionen, wie Logistik, Bündelung von Waren und Qualitätssicherung. So lassen sich bis zu einem gewissen Grad die Kosten der Hersteller und des LEH verringern (Gerlach et al. 2005, 25ff.). Im Gegensatz zum konventionellen LEH spielen die Großhändler innerhalb der Bio-Wertschöpfungskette eine deutlich größere Rolle (Gerlach et al. 2005, 15). Die vertikale Integration ist bei Herstellern von Bio-Lebensmitteln nicht sehr weit fortgeschritten (Gerlach et al. 2005, 22). Spiller (2005, 109) hält fest, dass für nachhaltig produzierte Lebensmittel besonders der Spezialitätengroßhandel als Absatzweg dienen kann. Durch die Konzentration auf differenzierte Segmente führen diese ein besonders tiefes Sortiment oder konzentrieren sich auf bestimmte Qualitätslagen. Außerdem sei die Bedeutung des Großhandels für frische Produkte, wie z.B. Obst, Gemüse oder Käse besonders hoch. Eine spezielle Form des Großhandels im Lebensmittelbereich sind Großmärkte. Diese bieten eine regionale Plattform für den Vertrieb von frischen Waren für „gewerbliche Wiederverkäufer, gewerbliche Verbraucher oder Großabnehmer“ (Gutknecht 2007, 2).

Im Zusammenhang mit der regionalen Vermarktung von ökologischen Lebensmitteln wird der Großmarkt als zentraler Absatzkanal zwischen Erzeugern und Verbrauchern diskutiert (Kuhnert, Behrens und Beusmann 2011, 16). Eine besondere Bedeutung nimmt der Großmarkt als Absatzkanal für die Beschaffung frischer Produkte durch die Gastronomie ein (Lüth et al. 2004, 4ff.). Legt man die Transaktionskosten der Problematik zugrunde, ist der Großhandel nur so lange die kostenoptimale Lösung, bis sich entweder die Hersteller oder die Bio-Händler zu größeren Organen zusammenschließen. Dann senken sich die Koordinationskosten und es entstehen Tendenzen der vertikalen Integration – analog zu den Entwicklungen im konventionellen Lebensmittelhandel (Gerlach et al. 2005, 41).

2.4.4 Wege der Direktvermarktung

Der direkte Absatz eines Lebensmittels vom Erzeuger zum Konsumenten ohne die Einschaltung von Absatzmittlern wird als Direktvermarktung verstanden (Wirthgen und Maurer 1992, 11f.). Hier lassen sich Hofläden, Ab-Feld-Verkäufe, Woche- und Bauernmärkte, Straßenverkäufe, Lieferdienste sowie direkte Onlinekanäle anführen (Spiller 2005, 108). Die Wahl eines direkten Kanals umfasst drei grundsätzliche Bestimmungsfaktoren: (1) Mehrerlös gegenüber einem indirekten Absatzkanal, (2) geringere Preisschwankungen sowie (3) Auslastung vorhandener Arbeitskapazität (Strecker, Reichert und Pottebaum 1976, 292f.). Spiller (2005, 109) weist auf die Vorteile der Direktvermarktung für nachhaltig erzeugte Lebensmittel hin. Zentraler Vorteil ist demnach der Vertrauensaufbau zwischen Kunde und Erzeuger durch einen transparenten Vermarktungsprozess.

Schäfer (2005, 134) erweitert dies um die direkte Weitergabe von Wissen und Erfahrungen vom Landwirt zu den Verbrauchern. Außerdem nennt sie eine weitgehende Unabhängigkeit von Marktpreisen, durch die Landwirte höhere Preise erzielen können. Hasan (2010, 10f.) nennt Nachteile der Direktvermarktung hinsichtlich fehlender Arbeitskraft auf dem Hof, hohem Investitionsaufwand, zusätzlicher Personal-, Koordinations-, Werbe- und Transportkosten sowie einen höheren Zeitaufwand gegenüber dem indirekten Absatz. Viele dieser Kosten lassen sich unter dem Punkt Transaktionskostennachteile zusammenfassen. Häufig werden regionale, saisonale, frische und unverarbeitete Produkte direkt vermarktet (Schäfer 2005, 134). Bei der Direktvermarktung von ökologischen Lebensmitteln ist auf eine angemessene Kommunikation durch ein Gütesiegel zu achten, da ansonsten die Verwechslungsgefahr zu konventionell produzierten Produkten besonders

groß ist (Niessen und Hamm 2007, 3f.). Hasan (2010, 117) untersucht die Preisfindung von direkt vermarktenden Erzeugern. Sie findet heraus, dass die Mehrzahl der Direktvermarkter ihre Preise auf Basis eigener Kostenkalkulationen bilden oder sich bei der Kalkulation an die Großhandelspreise plus Handelsspanne anlehnen. Es ist davon auszugehen, dass gegenüber dem Einzelhandel kaum Preisspielräume zu realisieren sind (Hasan 2010, 118).

2.4.5 Digitale Kanäle im Lebensmittelabsatz

Digitale Technologien können für Verbesserungen über die gesamte Lebensmittelkette hinweg sorgen. So können einzelne Partner enger vernetzt werden, um dem Verbraucher eine lückenlose Verfolgung eines Lebensmittels zu ermöglichen (Bindraban und Rabbine 2012, 100). Der Marktanteil des Lebensmittelumsatzes im Internet beläuft allerdings sich im Jahr 2015 auf lediglich 0,8 % (ECC Köln 2015). Doplbauer (2015, 16) prognostiziert für den Online-Lebensmittelhandel jedoch einen starken Bedeutungszuwachs. Demnach soll der Online-LEH sich bis 2025 auf 16 % des Online-Handelsvolumens ausdehnen. Abbildung 25 zeigt verschiedene Online-Absatzkanäle für Lebensmittel. Abbildung 12 stellt verschiedene Online-Absatzkanäle für Lebensmittel dar.

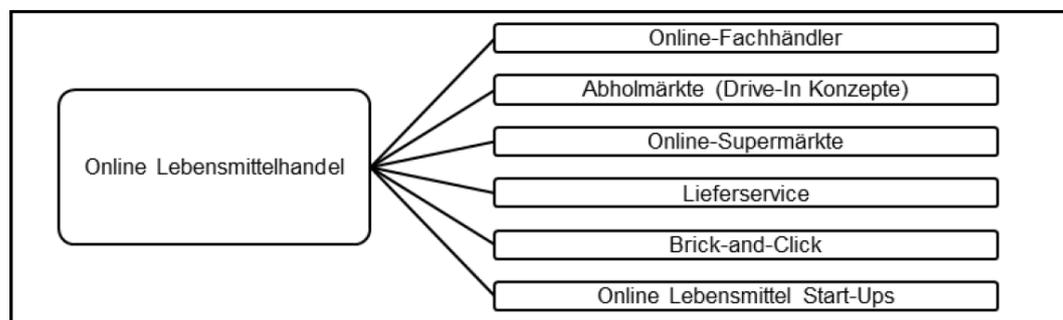


Abbildung 12: Online-Absatzwege für Lebensmittel (eigene Darstellung)

Berens (2015, 5) gliedert den Online-Lebensmittelmarkt in Deutschland in Fachhändler (86 %), Abholhändler (23 %) und Supermärkte (9 %). Theuvsen und Schütte (2013, 340) nennen außerdem Lieferservice- und Drive-In-Konzepte als mögliche Formen des Online-Lebensmittelhandels. Segmentiert nach Händlertypen dominieren im Onlinegeschäft die Feinkosthändler (17 %). Diese bieten ein spezialisiertes Sortiment an, das sich vom traditionellen LEH absetzt. 9 % der Online-Händler sind Biohändler und je 8 % bieten entweder ein Vollsortiment oder nur Spezialkost auf den Online-Handels-Plattformen an (Berens 2015, 10). In Deutschland steht der Online-LEH aber noch vor starken Herausforderungen. Die Kunden sind überwiegend zufrieden mit den vorhandenen Einkaufsmöglichkeiten und haben Vorbehalte gegenüber dem Online-Lebensmitteleinkauf hinsichtlich Produktqualität, da sie die Produkte im Vorfeld nicht anfassen können (Warschun, Krüger und Vogelpohl 2013a, 5). Außerdem wird die zeitaufwändige Zusammenstellung eines heterogenen Warenkorbs über das Internet als Hemmnis genannt (Dannenberg und Franz 2014, 238). Auf Anbieterseite stellen komplexe Logistikleistungen ein Problem dar (Dannenberg und Franz 2014, 238).

Diesen Problemen kann durch Kombinationen aus stationärem und Online-LEH („bricks-and-clicks“) begegnet werden (Dannenberg und Franz 2014, 239). Solche Konzepte werden derzeit durch die Supermarktketten Rewe und Edeka umgesetzt. Rewe bietet ein breites Sortiment an Lebensmitteln, die online bestellt und geliefert werden oder im Markt abgeholt werden können (Rewe 2017). Bereits bei der Betrachtung der Wertkette wurde kurz auf die steigende Bedeutung von Lebensmittel-Start-Ups hingewiesen. Diese sind oft innovativer als etablierte Marktteilnehmer. Sie agieren an den Schnittstellen verschiedener Industriezweige („Cross-Innovation“) und bauen auf neuen Technologien auf (Rützler und Reiter 2016, 13f.). Laut Brink und Chaves (2017, 477) verbessert sich die Einstellung der Konsumenten und Investoren zu Lebensmittel-Startups aktuell stark. Die Chance dieser Unternehmen liegt darin die Schwächen des traditionellen LEHs, wie

mangelndes Verbrauchervertrauen und eine schlechte Lebensmittelqualität zu nutzen (Brink und Chaves 2017, 477f.). Eine steigende Bedeutung wird dabei das „Internet der Dinge“ bekommen. Lebensmittel könnten durch Sensoren und Aktoren mit dem Internet verbunden werden. So könnten Verbesserungen der gesamten Lebensmittel-Wertkette erzielt werden (Brink und Chaves 2017, 479ff.). Für Lebensmittelerzeuger könnten innovative Direktvermarktungsmodelle mit kurzen, transparenten Wegen und einer leichteren „Umgehung“ des Zwischenhandels eine große Chance darstellen (Brink und Chaves 2017, 490). Aber auch für die onlinetätigen Supermärkte ergeben sich neue Möglichkeiten mit Kunden in Kontakt zu treten, um ihre Produkte abzusetzen. Ein besonders weit fortgeschrittenes Beispiel in diesem Bereich ist die Kooperation des kalifornischen Start-Ups Yummly mit dem Lieferdienst Instacart. Yummly ist eine personalisierte Suchmaschine für Rezepte, welche die individuellen Vorlieben des Nutzers erkennt und passende Vorschläge macht. Die Zutatenliste des Rezepts wird vom System erkannt und kann direkt online bei Instacart bestellt werden. Die Lebensmittel werden innerhalb einer Stunde geliefert (Brink und Chaves 2017, 484ff.). Dieses Beispiel zeigt, welche Möglichkeiten die digitale Technologie dem Lebensmittelvertrieb eröffnet.

2.5 Bewertung der Vertriebswege durch Erzeugerpreise

2.5.1 Erzeugeranteile am Verbraucherpreis für Lebensmittel

Nachdem die unterschiedlichen Kanäle vorwiegend qualitativ beschrieben wurden, richtet sich das Augenmerk nun auf die jeweils erzielbaren Verbraucherpreise. Dazu wird zunächst ein Überblick über die Erzeugeranteile am Verbraucherpreis von Lebensmitteln gegeben. Will man die Erlösbestandteile der Lebensmittelkette als Ganzes auf die Beteiligten aufschlüsseln, wird in der internationalen Literatur vom „food dollar“ gesprochen. Dieses Konzept geht auf das United States Department of Agriculture (USDA) zurück (Canning 2011, 1).

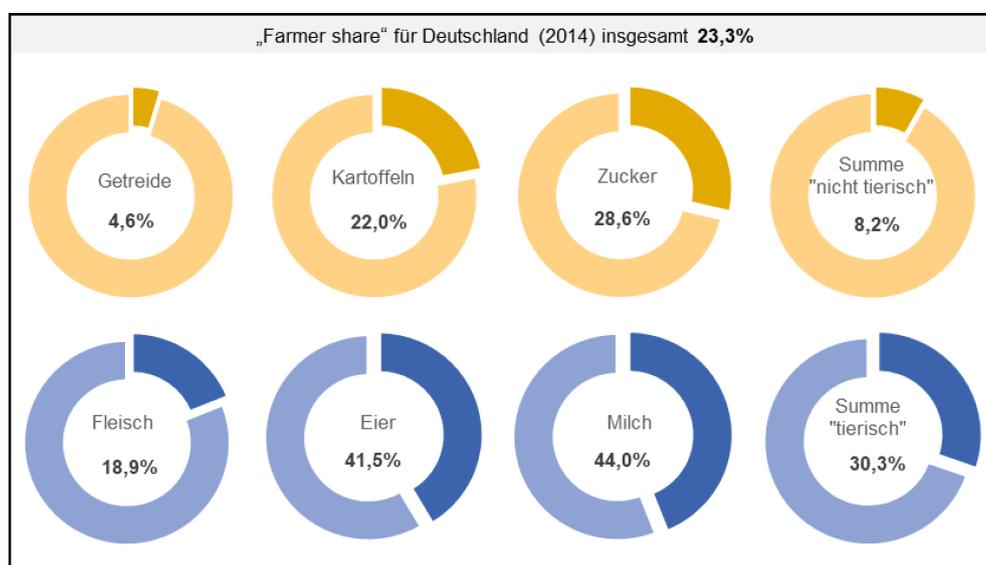


Abbildung 13: Erzeugeranteile am Lebensmittelendpreis 2014 (in Anlehnung an Peter 2016)

Der „food dollar“ stellt die Summe aller Lebensmittelausgaben der Verbraucher dar (Canning 2011, 3). Der „Farmer Share“ oder „Farmer Value“ beschreibt den Anteil, den die Landwirte an den gesamten Lebensmittelausgaben erhalten (Busch und Spiller 2016, 151ff.; Elitzak 1999, 16ff.). Die „food marketing bill“ stellt die Summe aller Erlösbestandteile der restlichen Wertkette dar (Canning 2011, 3). Für die USA werden auch die Anteile der weiteren Wertschöpfungsstufen am „food dollar“ erhoben. Grundsätzlich ist bei einem steigenden Verarbeitungs- bzw. Distributionsgrad von einem sinkenden „farmer share“ auszugehen (Busch und Spiller 2016, 152ff.). Für Deutschland

erhebt das Thünen-Institut für Marktanalyse den Anteil landwirtschaftlicher Erzeugererlöse an den Verbraucherausgaben (Peter 2016, 1ff.). Werden diese Zahlen auf das „food dollar“ Konzept übertragen (Busch und Spiller 2016, 150ff.) erhält man einen ersten Anhaltspunkt, wie hoch der potentiell erzielbare Erzeugerpreis für ein Lebensmittel aus Agroforstwirtschaft sein kann. Abbildung 13 zeigt auf Basis der Daten von Peter (2016) die farmer shares für Deutschland 2014. Es wird ersichtlich, dass die Erzeugerpreisanteile zwischen den einzelnen Lebensmittelgruppen stark schwanken. So bietet Milch einen verhältnismäßig hohen Erzeugeranteil von 44 %, während bei Getreide nur 4,6 % der Verbraucherausgaben dem Erzeuger zukommen. Bei tierischen Produkten liegt der Erzeugeranteil im Durchschnitt bei rund 30 %. Für Gänseschmalz aus Agroforstwirtschaft wäre für einen Verbraucherpreis von 4,25 € ein Erzeugerpreis von 1,27 € zu erzielen.

2.5.2 Berechnung des Erzeugerpreises mittels Handelsspannen

Um die erzielbaren Erzeugerpreise nach einzelnen Kanälen differenziert zu betrachten, können die Gesamthandelsspannen in den Distributionswegen zugrunde gelegt werden. Hier gibt es erste Anhaltspunkte, dass die Bio-Wertschöpfungskette mit deutlich höheren Handelsspannen arbeitet als der konventionelle LEH (Gerlach et al. 2005, 19f.; Spiller 2004, 247; 2005, 117). Die Gesamthandelsspanne des NKH liegt demnach bei 60 % (jeweils zur Hälfte Groß- und Einzelhandel, Spiller 2004, 247) beziehungsweise bei 60 bis 80 % (Spiller 2005, 117). Im Gegensatz dazu arbeiten Discounter mit 15 % und Supermärkte mit 20 bis 25 % (Spiller 2004, 247). Fritz (2003, 22) schätzt die Handelsspanne von Discountern sogar auf lediglich 12%. Hier zeigt sich das Potenzial, Bio-Produkte durch gezielte Vorwärtsintegration deutlich preisgünstiger anbieten zu können. Um die einzelnen Vertriebswege bewerten zu können, müssen konkrete Werte der Handelsspannen in den Vertriebswegen ermittelt werden.

Tabelle 6: Durchschnittliche Handelsspannen im deutschen LEH (eigene Darstellung)

Händler	Handelsspannen / Aufschlag	Quelle
Edeka, Rewe	30-45 %	Green Seed Germany (2010, 32, 37)
Metro C+C (Großhandel)	30-45 %	Green Seed Germany (2010, 54)
Bio-LEH gesamt	55 %	Kennerknecht et al. (2007, 100)
Bio-Supermarkt	53 %	Kennerknecht et al. (2007, 100)
Naturkostfachgeschäft	55 %	Kennerknecht et al. (2007, 100)
Kleine Naturkostläden	57 %	Kennerknecht et al. (2007, 100)
Direktvermarkter	47 % (Aufschlag auf eigene Produktionskosten), 44 % (Aufschlag auf zugekaufte Produkte)	Hasan (2010, 118)

Anhand dieser Daten kann näherungsweise der maximal realisierbare Erzeugerpreis für Gänseschmalz aus Agroforstwirtschaft berechnet werden, wenn der Verkaufspreis bei einer Zahlungsbereitschaft in Höhe von 4,25 € als gesetzt betrachtet wird.

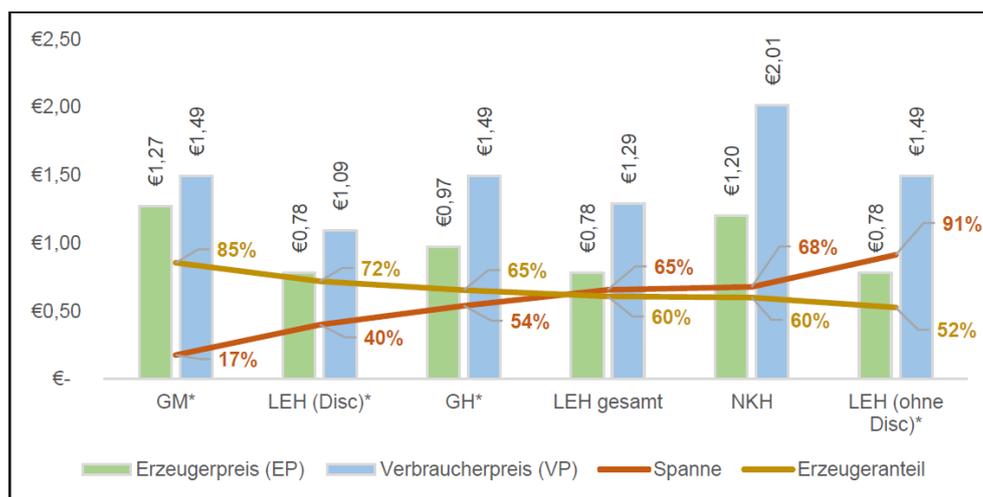
Tabelle 7 zeigt die erzielbaren Erzeugerpreise über die möglichen Kanäle des Handels. Es wird ersichtlich, dass der Großhandel so gut es möglich ist, umgangen werden sollte. Diese Rückrechnung des Verkaufspreises auf den Erzeugerpreis geht von der Annahme aus, dass der Verkaufspreis in allen Kanälen konstant ist. Dass dies im Markt für ökologische Lebensmittel nicht zutrifft, verdeutlicht das folgende Kapitel.

Tabelle 7: Rückrechnung der Zahlungsbereitschaft auf den erzielbaren Erzeugerpreis über Handelsspannen (eigene Darstellung)

	1. Direkt	2. LEH	3. GH + LEH	4. NKH	5. GH + NKH
Endabnehmerpreis	4,25 €	4,25 €	4,25 €	4,25 €	4,25 €
Handelsspanne LEH		45,0 %	45,0 %	55,0 %	55,0 %
Großhandelspreis			2,93 €		2,74 €
Handelsspanne GH			45 %		45 %
Erzeugerpreis	4,25 €	2,93 €	2,02 €	2,74 €	1,89 €

2.5.3 Tatsächlich realisierbare Erzeugerpreise für Öko-Lebensmittel

Um den Realitätsgrad der Berechnungen zu beurteilen, wird der reale Absatzmarkt für ökologisch erzeugte Lebensmittel auf unterschiedlichen Vertriebswegen dargestellt. Einen Überblick über die Erzeugerpreise ausgewählter Lebensmittel segmentiert nach Absatzwegen liefert das Marktforschungsinstitut AMI jährlich in der Marktbilanz Öko-Landbau (Schaack, Rampold und Diekhaus 2017). In diesem Fall werden die Preise für das Produkt „Öko-Möhren“ herangezogen. Abbildung 14 zeigt den Markt für Öko-Möhren im Durchschnitt in den Jahren 2014 bis 2016. Dabei musste aufgrund fehlender Daten der Verbraucherpreis in den Kanälen GM und GH als Durchschnittswert über alle Kanäle gesetzt werden. Außerdem ist der Erzeugerpreis des konventionellen LEH nur pauschal verfügbar.


Abbildung 14: Marktdaten für Öko-Möhren im Durchschnitt 2014-2016 (in Anlehnung an Schaack et al. 2017)

Das Beispiel Öko-Möhren liefert wertvolle Einsichten in die reale Erzeugerpreisbildung von ökologischen Lebensmitteln:

- (1) Sowohl Erzeuger- als auch Verkaufspreise für Öko-Lebensmittel unterscheiden sich deutlich nach Kanälen, Produkten und Saison
- (2) Über den LEH lässt sich der geringste Erzeugerpreis realisieren
- (3) Der NKH und der GM sind attraktive Absatzkanäle für Erzeuger, jedoch sind dort auch die Verbraucherpreise am höchsten
- (4) Die realisierten Preisaufschläge (Spannen) unterscheiden sich zum Teil deutlich von denen aus der Theorie abgeleiteten Durchschnittssätzen

Die oben angestellten Erzeugerpreisberechnungen müssen somit vorsichtig interpretiert werden. Einheitliche Handelsspannen sind als Aufschlagsätze nur als sehr grober Näherungswert zu verwenden. Eine allgemeine Rückrechnung auf den Erzeugerpreis ist nicht unabhängig von Produkt, Saison und Absatzweg durchführbar.

3 ERGEBNISSE

Mithilfe einer eingehenden Literaturstudie und Berechnungen aus Marktdaten wurden in der vorliegenden Untersuchung geeignete Vertriebskanäle für Lebensmittel aus Agroforstwirtschaft ausgewählt. Abbildung 15 fasst die wichtigsten Erkenntnisse zu Vor- und Nachteilen der einzelnen Absatzwege zusammen.

	Digital	Direktabsatz	LEH	NKH	Großhandel
Betriebsformen	<ul style="list-style-type: none"> • Online Supermarkt • Online Bio-Fachhändler • Start-Ups • „Bricks and clicks“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Hofladen • Wochenmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale Filialisten • Inhabergeführte Supermärkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelgroße Naturkostfachhändler 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialitäten-großhandel • Großmärkte
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Spezialisierung • Bedeutungszunahme • Kombination aus online und stationären Kanälen möglich • Innovationsfördernd • Vertrauensbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz • Vertrauensbildung • Geringere Preisschwankungen • Auslastung vorhandener Kapazitäten • Direkte Mehrerlöse 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Positionierung durch Sortiment und Service • Regionale Eigenmarken • Flexibilität • Lokale Kundenstruktur • Niedrige Verbraucherpreise 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisiertes Bio-Sortiment • Passende Kundenstruktur • Regionale Ausrichtung • Hohe Qualität • Gutes Image, hohe Kompetenz • Hohe Erzeugerpreise 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierte Sortimente • Hohe Bedeutung bei frischen Qualitätsprodukten • Regionaler Absatz möglich • Hohe Bedeutung für Gastronomie • Hohe Erzeugerpreise
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbehalte der Verbraucher • Aufwändige Logistik für Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe TAK (fehlende Arbeitskraft, Koordinationskosten, Transportkosten usw.) • Investitionsbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Machtüberschuss • Hoher Preis- / Margendruck • Hohe Abnahmemengen • Schwieriges Listing • Niedrige Erzeugerpreise 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Handels-spanne • Hohe Verbraucherpreise 	<ul style="list-style-type: none"> • Bis zu bestimmtem Konzentrationsgrad TAK Vorteile dann Nachteile • Zusätzliche Handelsstufe

Abbildung 15: Stärken und Schwächen der Absatzwege (eigene Darstellung)

Es wurde gezeigt, dass nach dem Kriterium des Erzeugerpreises die Kanäle des NHK und GM besonders zum Absatz nachhaltig erzeugter Lebensmittel geeignet sind. Dies wurde unter anderem am Beispiel von Marktdaten ökologisch erzeugter Möhren dargelegt. Der konventionelle LEH scheint aufgrund niedriger Erzeugerpreise und hoher Markteintrittsbarrieren, wie hohen Abnahmemengen, Preis- und Margendruck und einem schwierigen Listing zunächst kein geeigneter Absatzkanal für Lebensmittel aus AFS zu sein.

Abbildung 16 stellt für die beiden geeigneten Vertriebswege, NHK und GM, Chancen und Risiken gegenüber. Dies erfolgt durch die Verzahnung der identifizierten Stärken und Schwächen mit externen Markttrends (Ansoff 1980, 133ff.).

Aus Abbildung 16 ist zu entnehmen, dass die Chancen einer Markteinführung im NKH und GM die Risiken überwiegen. Eine Kombination beider Kanäle kann zudem die finanziellen Risiken weiter senken: Der GM stellt einen zusätzlichen Absatzkanal dar, welcher ohne hohe Investitionen mit hohem Erlöspotenzial aufwartet. Dies erlaubt das Erzielen profitabler Erzeugerpreise bereits

in den Anfangsphasen der Markteinführung. Diese Ergebnisse sollten für einen erfolgreichen Vertriebskanal für Agroforst-Lebensmittel berücksichtigt werden.

<p>Identifikation von Chancen und Risiken</p>	<p><u>Externe Trends im Absatz ökologischer Lebensmittelabsatz</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktwachstum ökologische Lebensmittel (Statista 2017) • Neue Absatzwege: Online Kanäle, Lebensmittel-Start-Ups (Doplbauer 2015, 10; Rützler und Reiter 2016, 16; Warschun et al. 2013a) • Wachsende Bedeutung der regionalen Herkunft („Brutal Lokal“) (Rützler und Reiter 2016, 47ff.; Warschun et al. 2013b, 5) • Neue Esskultur: „Gut und Gesund“ (Rützler und Reiter 2015) • <i>Wichtige Konsumtrends nach Zühlsdorf und Spiller (2012, 25):</i> Transparenz, Herkunft, Nachhaltigkeit, Zeitknappheit, Genuss, Schlankheit und Wohlfühlen, Gesundheit, Diversität
<p>Naturkosthandel</p>	<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisches Wachstum der Marke Agroforst • Steigerung der Bekanntheit durch „WOM“ Kommunikation in der Zielgruppe • Schärfung des Markenprofils als regionale, nachhaltige Qualitätsmarke • Effizienter Absatz durch passgenaue Zielgruppe • Aufbau einer regionalen Vertriebsinfrastruktur <p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absatzprobleme durch hohe Verbraucherpreise • Image als „Luxusprodukt“ • Geringe Verbreitung durch Einschränkung der Zielgruppe
<p>Großmarkt</p>	<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer Regionalmarke durch Multiplikator der Gastronomie • Etablierung als regionales, frisches Qualitätsprodukt • Stabile Absatzchancen durch Unabhängigkeit von Verbrauchermärkten • Geringe Vermarktungskosten durch B2B <p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geringe Bekanntheit und Verbreitung im Endkundenmarkt • Verteuerung der Produkte für Endkunden • Keine Kontrolle über „Auftritt“ im Endkundenmarkt

Abbildung 16: Identifikation von Chancen und Risiken im NKH und GM (eigene Darstellung)

4 SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Markteinführung von Agroforst-Lebensmitteln war ein weiteres Ziel der Untersuchungen. Aus den oben aufgezeigten Ergebnissen der Literaturstudie können Implikationen zur optimalen Gestaltung der Vertriebskanalauswahl und Markteinführung abgeleitet werden. Abbildung 17 stellt diese dar.

Zunächst sollten die Chancen einer Markteinführung im NKH und auf dem Großmarkt bzw. Wochenmarkt genutzt werden. Dabei kann die hohe Wahrnehmung im NKH genutzt werden, um Agroforstwirtschaft als neue Landnutzungsform bekannt zu machen. Im nächsten Schritt müssen die Produktionsmengen auf höhere Stückzahlen skaliert werden. Dies ist die Grundvoraussetzung für ein späteres Listing im LEH. Die Skalierung kann über verschiedene Online-Vertriebswege vorgenommen werden. Die Risiken sind hierbei verhältnismäßig gering und es liegt ein hohes Absatzpotential vor. Nur wenn es gelingt, ausreichende Mengen und eine hohe Bekanntheit über die anderen Kanäle zu erreichen, macht im letzten Schritt eine Einführung im konventionellen LEH Sinn.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Konzeption eines effektiven Vertriebskonzepts für eine weitere Verbreitung der Agroforstwirtschaft als Landnutzungsform essenziell ist. Liegen funktionierende Vertriebskonzepte vor, die den Erzeugern gute Erzeugerpreise und höhere Verkaufszahlen

ermöglichen, könnte dies einen Anreiz für Landwirte darstellen, Agroforstwirtschaft als Landnutzungsform zu testen und so weiter zu verbreiten. So könnten Erzeuger und Verbraucher gleichermaßen für Produkte aus Agroforstwirtschaft sensibilisiert werden.

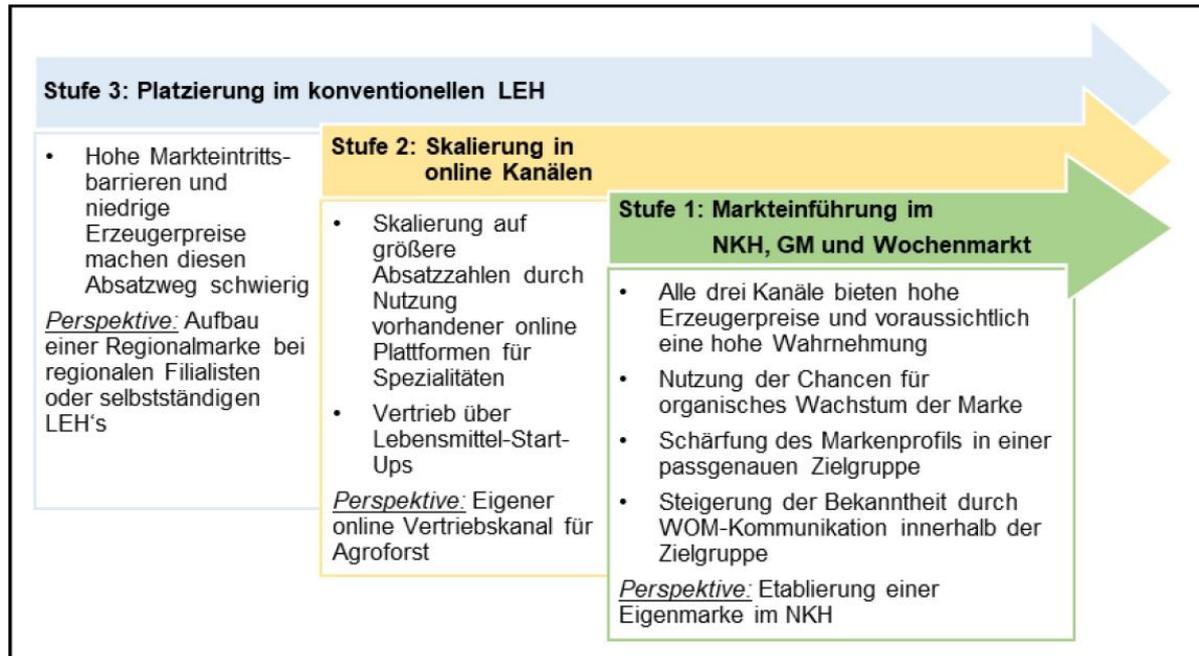


Abbildung 17: Handlungsempfehlungen zur Markteinführung (eigene Darstellung)

LITERATUR

- Ansoff I.H. (1980): „Strategic issue management“, Strategic management journal, 1 (2), 131–148
- Becker, J., Winkelmann A. (Hrsg.) (2006): Handelscontrolling: Optimale Informationsversorgung mit Kennzahlen. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag
- Berekoven L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing: Grundlagen und Entscheidungshilfen. 2., überarb. Aufl., München: Beck
- Berens S. (2015): Lebensmittel E-Commerce 2015 - Marktüberblick, Konzepte und Herausforderungen. https://www.ehi-shop.de/image/data/PDF_Leseproben/Lebensmittel-E-Commerce_2015_Leseprobe.pdf (30.05.2017)
- Bindraban P.S., Rabbinge R. (2012): Megatrends in agriculture–Views for discontinuities in past and future developments. Global Food Security, 1 (2), 99–105
- Bolten J., Kennerknecht R., Spiller A. (2006): Erfolgsfaktoren des Naturkostfachhandels: - Ergebnisse eines Partial Least Square – Pfadmodells. <https://wopag.uni-goettingen.de/de/document/download/43a4d48613c1c115f63590c4e2eae9a2.pdf/Diskussionspapier%20BoltenEF-Naturkost.pdf> (30.07.2017)
- BÖLW (2017): Zahlen Daten Fakten: Die Bio-Branche 2017. http://www.boelw.de/fileadmin/pics/Bio_Fach_2017/ZDF_2017_Web.pdf (18.07.2017)
- Bonney L., Clark R., Collins R., Fearne A. (2007): From serendipity to sustainable competitive advantage: Insights from Houston's Farm and their journey of co-innovation. Supply Chain Management: An International Journal, 12 (6), 395–399
- Brink G., Chaves F. (2017): Das Internet der Dinge und neue digitale Geschäftsmodelle in der Lebensmittelindustrie. in Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices, (Hrsg.) Daniel Schallmo, Andreas Rusnjak, Johanna

- Anzengruber, Thomas Werani und Michael Jünger, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 475–494
- Bucklin L.P., Ramaswamy V., Majumdar S.K. (1996): Analyzing channel structures of business markets via the structure-output paradigm. *International Journal of Research in Marketing*, 13 (1), 73–87
- Bundeskartellamt (2014): Sektoruntersuchung Lebensmitteleinzelhandel. http://www.bundeskartellamt.de/Sektoruntersuchung_LEH.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D7 (07.06.2017)
- Busch G., Spiller A. (2016): Farmer share and fair distribution in food chains from a consumer's perspective. *Journal of Economic Psychology*, 55 (August), 149–158
- Canning P. (2011): A Revised and Expanded Food Dollar Series: A Better Understanding of Our Food Costs. https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/44825/7759_err114.pdf?v=42132 (30.07.2017)
- Chandon P., Hutchinson J.W., Bradlow E.T., Young S.H. (2009): Does in-store marketing work? Effects of the number and position of shelf facings on brand attention and evaluation at the point of purchase. *Journal of Marketing*, 73 (6), 1–17
- Chiang W.K., Dilip Chhajed, Hess J.D. (2003): Direct marketing, indirect profits: A strategic analysis of dual-channel supply-chain design. *Management Science*, 49 (1), 1–20
- Colla E. (2004): The outlook for European grocery retailing: competition and format development. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14 (1), 47–69
- Dannenberg P., Franz M. (2014): Essen aus dem Internet: Online-Supermärkte auf dem Weg aus der Experimentierphase? *Standort*, 4 (38), 237–243
- Day G.S. (1990): *Market driven strategy: Processes for creating value*. New York: Free Press
- Doplbauer G. (2015): GfK White Paper eCommerce. http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723_GfK-eCommerce-Studie_fin.pdf (30.05.2017)
- ECC Köln (2015): Ich mach dann mal den Wocheneinkauf. Im Netz? Wunsch versus Wirklichkeit beim Online-Einkauf von Lebensmitteln. <https://www.ifhkoeln.de/nc/download-handler-global> (13.09.2017)
- EHI Retail Institute (o.J.): Filialen der führenden Bio-Supermarktketten in Deutschland 2015 | Statistik. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/70300/umfrage/filialen-der-fuehrenden-bio-supermarktketten-in-deutschland/> (30.05.2017)
- Elitzak H. (1999): Food Cost Review 1950-97. https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/41035/15335_aer780_1_.pdf?v=41063 (30.07.2017)
- Fava Neves M., Zuurbier P., Campomar M.C. (2001): A model for the distribution channels planning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (7), 518–539
- Fischer M. (1993): *Make-or-buy-Entscheidungen im Marketing*, Wiesbaden: Gabler
- Frazier G.L., Lassar W.M. (1996): Determinants of Distribution Intensity. *Journal of Marketing*, 60 (4), 39–51
- Fritz W. (2003): Die Aldisierung der Gesellschaft. <http://www.wiwi.tu-bs.de/marketing/publikationen/ap/download/AP05-02.pdf> (30.07.2017)
- Gerlach S., Kennerknecht R., Spiller A. (2005): Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette. http://org-prints.org/10199/1/Zukunft_des_Biopro%3%9Fhandels_Diskussionspapier.pdf (30.07.2017)

- GfK und Sinus Sociovision (2007): GfK-Sinus-Studie: hat der Naturkosthandel noch Umsatzpotential? Und wo liegt es? Biohandel, 2007 (5), 37–44
- Gittenberger E., Teller C. (2012): Betriebstypen des Handels – Begrifflichkeiten, Typologisierung und Entwicklungslinien. in Handbuch Handel: Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb, 2., vollst. überarb. Aufl. 2012, (Hrsg.) Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein, Wiesbaden: Springer, 215–242
- Gothe D., Schoene F. (2002): Regionale Bio-Lebensmittel im Handel - Situation, Perspektiven, Handlungsempfehlungen. <http://org-prints.org/815/1/gothe-d-regionale-biolebensmittel-im-handel-2002.pdf> (30.07.17)
- Green Seed Germany (2010): Successfully Entering the German Retail Market. <http://www.bordbia.ie/industry/events/SpeakerPresentations/2010/MarketplaceSeminar2010EuropeanGuides/Germany%20Guide.pdf> (30.05.2017)
- Gutknecht J. (2007): Großmarktmarketing. München: Rainer Hampp Verlag
- Hasan Y. (2010): Kundenzufriedenheit bei der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte in Deutschland. Dissertation, Fakultät für Agrarwissenschaften, Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen
- Herder M.D., Moreno G., Mosquera-Losada R., Palma J.H., Sidopoulou A., Santiago Freijanes J.J., Crous-Duran J., Paulo J.A., Tomé M., Pantera A. (2016): Current extent and trends of agroforestry in the EU27. https://www.agforward.eu/index.php/en/current-extent-and-trends-of-agroforestry-in-the-eu27.html?file=files/agforward/documents/D1_2_Extent_of_Agroforestry.pdf (11.09.2017)
- Hines P., Rich N. (1998): Outsourcing competitive advantage: the use of supplier associations. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 28 (7), 524–546
- Homburg C. (2017): Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung – Unternehmensführung. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler
- Howieson J., Lawley M., Hastings K. (2016): Value chain analysis: An iterative and relational approach for agri-food chains. Supply Chain Management: An International Journal, 21 (3), 352–362
- infas (2017): Ökobarometer 2017. http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Ernaehrung/Oekobarometer2017.pdf?__blob=publication-File (30.07.2017)
- Jeuland A.P., Shugan S.M. (1983): Managing channel profits. Marketing Science, 2 (3), 239–272
- Jeuland A.P., Shugan S.M. (1988): Channel of distribution profits when channel members form conjectures. Marketing Science, 7 (2), 202–210
- Kadiyali V., Chintagunta P., Vilcassim N. (2000): Manufacturer-retailer channel interactions and implications for channel power: An empirical investigation of pricing in a local market. Marketing Science, 19 (2), 127–148
- Kennerknecht R., Bolten J., Spiller A., Zühlsdorf A. (2007): Marketing im Naturfachhandel: Eine empirische Untersuchung zur Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung. Göttingen: Cuvillier Verlag
- Kirchner C., Picot A. (1987): Transaction Cost Analysis of Structural Changes in the Distribution System: Reflections on Institutional Developments in the Federal Republic of Germany. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 143 (1), 62–81
- Kotler P., Bliemel F. (2001): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. überarbeitete und aktualisierte Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Krause H.-U. (2016): Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management: Ein umfassendes Kompendium kompakt erklärter Key Performance Indicators. Oldenburg: De Gruyter

- Kuffner P. (2017): Die Wahrnehmung nachhaltiger Lebensmittelinnovationen am Point of Sale eines geeigneten Vertriebskanals – eine Eye-Tracking-Untersuchung. (unveröffentlichte Masterarbeit, Betriebswirtschaftslehre), Universität Bayreuth
- Kuhnert H. (2011): Marktdaten Naturkostfachhandel. http://www.n-bnn.de/sites/default/dateien/bilder/Downloads/Abschlussbericht_bnn-marktdaten.pdf (29.05.2017)
- Kulke E. (2009): Wirtschaftsgeographie, Bd.2434, 4. Aufl., Paderborn: Schöningh
- Langer T., Seufert B. (2016): Kennzahlen zur Steuerung im Handel. in Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, 2. Auflage, (Hrsg.) Michael Buttkus, Altfried Neugebauer und Anna Kaland, Wiesbaden: Gabler, 217–230
- Lilien G.L. (1979): Advisor 2: Modeling the Marketing Mix Decision for Industrial Products. *Management Science*, 25 (2), 191–204
- Lüth M., Spiller A., Wegener A., Zühlsdorf A. (2004): Köche als Kunden: Direktvermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten an die Gastronomie. www.unigoettingen.de/de/document/download/12a511f1e48f4565bfa1747614027235.pdf/Diskussionspaper_0408.pdf (30.07.2017)
- Mallen B. (1973): Functional spin-off: a key to anticipating change in distribution structure. *The Journal of Marketing*, 37 (3), 18–25
- McCarthy J.E. (1960): *Basic marketing: a managerial approach*, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- McCorriston S., Sheldon I.M. (1996): The Effects of Vertical Markets on Trade Policy Reform. *Oxford Economic Papers*, 48 (4), 664–672
- Meffert H., Burmann C., Kirchgeorg M. (Hrsg.) (2015): *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele*. 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Müller-Hagedorn L. (Hrsg.) (1997): *Trends im Handel: Analysen und Fakten zur aktuellen Situation im Handel*. Bd.6, Frankfurt am Main: Dt. Fachverl.
- Niessen J., Hamm U. (2007): Diskrepanz zwischen Verbraucheraussagen und tatsächlichem Kaufverhalten bei Öko-Produkten in der Direktvermarktung. http://orgprints.org/9659/1/9659_Niessen_Poster.pdf (12.09.2017)
- Pavel F., Schlippenbach V., Beyer M. (2010): Zunehmende Nachfragemacht des Einzelhandels. <http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Nachfragemacht> (30.07.2017)
- Peter G. (2016): Anteilsberechnung 2014: Erzeugeranteil leicht gesunken. http://literatur.thuenen.de/digbib_extern/dn057468.pdf (30.07.2017)
- Rangan K.V. (1987): The Channel Design Decision: A Model and an Application. *Marketing Science*, 6 (2), 156–174
- Rangan K.V., Menezes M.A.J., Maier E.P. (1992): Channel selection for new industrial products: A framework, method, and application. *The Journal of Marketing*, 56 (3), 69–82
- REWE (2017): REWE Lieferservice ist Nr. 1 Online-Supermarkt für frische Lebensmittel. <https://presse.rewe.de/artikel/spitzenposition-vom-rewe-lieferservice/> (30.05.2017)
- Rudolph M. (1988): Niedrigpreisstrategien im Handel: Wettbewerbsrechtliche Beurteilung und Marketingimplikationen. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 1988 (2), 95–101
- Rützler H., Reiter W. (2015): *Hanni Rützlers Foodreport 2016*. Frankfurt: Zukunftsinstitut
- Rützler H., Reiter W. (2016): *Hanni Rützlers Food Report 2017*. Frankfurt: Zukunftsinstitut

- Sänn A., Pauly J. (2017): Gütesiegel in der Landwirtschaft – eine Bestandsaufnahme der Preiszahlungsbereitschaft. in *Bäume in der Landwirtschaft – von der Theorie in die Praxis*. (Hrsg.) Christian Böhm, Cottbus, 51–65
- Schaack, Diana, Christine Rampold und Henriette Diekhaus (2017), *AMI Markt Bilanz Öko-Landbau 2017: Daten, Fakten, Entwicklungen, Deutschland, EU, Welt*, Bonn: Agrarmarkt Informations-Gesellschaft
- Schäfer M. (2005): Bio-Einkaufsstätten - Nachhaltigkeit durch Vielfalt. in *Nachhaltigkeit und Ernährung: Produktion - Handel - Konsum*, (Hrsg.) Karl-Michael Brunner und Gesa U. Schönberger, Frankfurt, M. Campus-Verlag, 129–173
- Schögel M. (2012): *Distributionsmanagement: Das Management der Absatzkanäle*. 1. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen GmbH
- Soosay C., Fearne A., Dent B. (2012): Sustainable value chain analysis – a case study of Oxford Landing from “vine to dine”. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (1), 68–77
- Sousa Fragoso R.M. (2013): Planning Marketing Channels: Case of the Olive Oil Agribusiness in Portugal. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, 11 (1), 51–67
- Spengler J.J. (1950): Vertical integration and antitrust policy. *Journal of political economy*, 58 (4), 347–352
- Spiller A. (2004): Preiskrieg oder Schlafmützenwettbewerb: Thesen zur „Preispolitik für Bio-Lebensmittel“. <http://www.kritischer-agrarbericht.de/fileadmin/Daten-KAB/KAB-2004/Spiller.pdf> (30.07.2017)
- Spiller A. (2005): Nachhaltigkeit in Distribution und Handel. in *Nachhaltigkeit und Ernährung: Produktion - Handel - Konsum*, (Hrsg.) Karl-Michael Brunner und Gesa U. Schönberger, Frankfurt, M. Campus-Verlag, 107–128
- Spiller A., Gerlach S. (2006): Bio-Fachhandel: Auslaufmodell oder Wertebasis der Branch., in *Die neue Dynamik des Bio-Markts: Folgen der Agrarwende im Bereich Landwirtschaft, Handel, Konsum und Ernährungskommunikation*, (Hrsg.) Karl-Werner Brand, München: Oekom-Verlag, 129–144
- Statista (2017): Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2016 (in Milliarden Euro). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4109/umfrage/bio-lebensmittel-umsatz-zeitreihe/> (30.07.2017)
- Stigler G.J. (1951): The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market. *Journal of political economy*, 59 (3), 185–193
- Strecker O., Reichert J., Pottebaum P. (1976): *Marketing für Lebensmittel: Grundlagen und praktische Entscheidungshilfen*. Frankfurt am Main: DLV-Verlag
- Taylor D.H. (2005): Value chain analysis: An approach to supply chain improvement in agri-food chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35 (10), 744–761.
- Theuvsen L., Schütte R. (2013): Lebensmittel im Electronic Commerce: Historische Entwicklung und aktuelle Trends. in *Referate der 33. GIL-Jahrestagung in Potsdam 2013: Massendatenmanagement in der Agrar- und Ernährungswirtschaft*, (Hrsg.) Michael Clasen, Kurt-Christian Kersebaum, Andreas Meyer-Aurich und Brigitte Theuvsen, 335–338
- Tiffin R., Dawson P.J. (2000): Structural breaks, cointegration and the farm-retail price spread for lamb. *Applied economics*, 32 (10), 1281–1286
- Vavra P. Goodwin B.K. (2005): Analysis of price transmission along the food chain. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers*, 3 (November), 1–57

- Warschun M., Krüger L., Vogelpohl N. (2013a): Online-Food-Retailing: Ein Markt im Aufschwung. <https://www.atkearney.de/documents/856314/3014702/BIP+Online-Food-Retailing+Ein+Markt+im+Aufschwung.pdf/2cfae910-1c7e-4ccb-98fc-730e6ae10ff5> (07.06.2017)
- Warschun M., Rucker M., Glusac S., Günther D. (2013b): Lebensmittel: Regional ist gefragter als bio. <http://www.atkearney.de/documents/856314/2519692/BIP-lebensmittel-regional-ist-gefragter-als-bio.pdf> (30.07.2017)
- Watson G.F., Worm S., Palmatier R.W., Ganesan S. (2015): The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. *Journal of Retailing*, 91 (4), 546–568
- Weigand R.E. (1963): The Marketing Organization, Channels, and Firm Size. *The Journal of Business*, 36 (2), 228–236
- Wirthgen B. Maurer O. (1992): *Direktvermarktung: Verarbeitung, Absatz, Rentabilität, Recht*. Stuttgart: Ulmer
- Zühlsdorf A., Spiller A. (2012): Trends in der Lebensmittelvermarktung. http://www.lebensmittelklarheit.de/sites/default/files/downloads/Marktstudie%2520-%2520Trends%2520in%2520der%2520Lebensmittelvermarktung_Studententext_final.pdf (30.07.2017)