

Auf dem Weg zum Massenphänomen?

A.T. Kearney untersucht Trend zur Nachhaltigkeit im Lebensmitteleinzelhandel

War Nachhaltigkeit im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) bis vor wenigen Jahren nicht viel mehr als ein modischer Trend, gibt es in Deutschland inzwischen kaum einen Lebensmitteleinzelhändler, der auf nachhaltige Produkte in seinem Sortiment verzichtet. So erreicht die Penetrationsrate bei Lebensmitteln des täglichen Bedarfs in vielen Fällen schon über 50 Prozent. Dennoch schöpfen viele Unternehmen das Potenzial nicht ausreichend aus, da sie die Preisbereitschaft von Konsumenten sowie die Anforderungen an nachhaltige Produkte häufig nicht kennen oder falsch einschätzen.

Auch wenn viele Unternehmen den Trend zur Nachhaltigkeit längst erkannt haben, bieten sie bislang nur wenige Produkte an, die über die gesamte Lieferkette zu fairen Sozialbedingungen produziert werden, dabei hohe Umweltstandards erfüllen und gleichzeitig wirtschaftlich nachhaltig erfolgreich sind. So versucht zum Beispiel der Schweizer Einzelhändler Migros Lebensmittel-Eigenmarken zu vermarkten, die ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigen, gleichzeitig aber auch wirtschaftlich nachhaltig sind. Die Zurückhaltung anderer Lebensmitteleinzelhändler ist darauf zurückzuführen, dass die Zertifizierung der Nachhaltigkeitsbemühungen jedoch noch in den Kinderschuhen steckt und diese beim Verbraucher nur eingeschränkt wahrgenommen werden. Unternehmen kommunizieren immer noch sehr selektiv, worauf sich die Nachhaltigkeit ihrer Produkte tatsächlich bezieht. Zu beo-

bachten sind so viele unterschiedliche Initiativen, wie etwa die Veröffentlichung des CO₂-Footprints des Produkts selbst (zum Beispiel Aldi Hofer in Österreich) oder Lieferanten-Audits zum Einsatz umweltgerechter Verpackungsmaterialien (zum Beispiel Wal-Mart für seine weltweit 60.000 Lieferanten), ebenso das Bewerben von Produkten, die ohne oder mit reduziertem Einsatz chemischer Pflanzenschutzmittel produziert werden (zum Beispiel Edeka-Gruppe). Bei dieser Vielfalt und hohen Intransparenz ist es für den Verbraucher äußerst schwierig, Anstrengungen der Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit zu vergleichen und zu beurteilen. Klar scheint nur, dass der Trend zur Nachhaltigkeit im LEH zum Massenphänomen wird und so das Angebot von nachhaltigen Produkten ein klares Muss geworden ist.

Trotzdem lassen viele Unternehmen das Potenzial noch unausgeschöpft, da sie die Preisbereitschaft von Konsu-



Der Trend zur Nachhaltigkeit ist ungebrochen: Trotz der Wirtschaftskrise sind Kunden bereit für nachhaltige Produkte einen durchschnittlich um rund 10 Prozent höheren Preis zu zahlen.

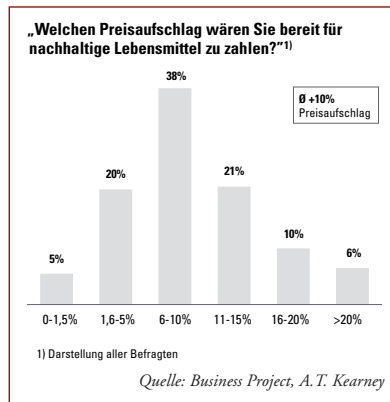
menten sowie die Anforderungen an nachhaltige Produkte häufig nicht kennen oder falsch einschätzen. Um die Zahlungsbereitschaft für unterschiedliche Charakteristika nachhaltiger Produkte besser beurteilen zu können und Kundengruppen zu differenzieren, die für nachhaltige Produkte besonders interessant sind, hat A.T. Kearney gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Unternehmensführung und Logistik der Universität zu Köln eine Studie durchgeführt. Befragt zu ihrem Kaufverhalten wurden im Jahr 2009 über 340 Kunden unterschiedlicher LEH-Formate im Großraum Köln-Düsseldorf.

Im Fokus standen dabei nachhaltige Produkte, die sich entweder durch eine biologische Anbauweise, einen schonenden Umgang mit Umweltressourcen oder die Einhaltung von sozialen Standards auszeichnen. Die Ergebnisse der Studie sprechen ein klares Bild: Nachhaltigkeit zählt und ist auch in der Wirtschaftskrise ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei den Kunden. So gaben die befragten Kunden an, dass sie bereit sind für nachhaltige Produkte einen durchschnittlich um fast 10 Prozent höheren Preis zu zahlen, was einem jährlichen Preisauflschlag von 321 Euro pro Haushalt entspricht (*Abbildung 1*). Insgesamt gaben 60 Prozent der Befragten an, zumindest gelegentlich nachhaltige Produkte zu kaufen.

Kaufgründe

Im Rahmen der Befragung wurde die Wichtigkeit verschiedener Produkteigenschaften zur Nachhaltigkeit von den Kunden bewertet und mit ihrer

Abbildung 1: Durchschnittlicher Preisauflschlag für nachhaltige Lebensmittel



Zahlungsbereitschaft in Beziehung gesetzt. Für die LEH-Kunden ist eine artgerechte Tierhaltung die wichtigste Eigenschaft nachhaltiger Produkte, gefolgt von Produkten, die durch biologischen Anbau erzeugt worden sind. An dritter Stelle folgt die Vermeidung oder Reduktion von Verpackungsmaterialien. Einen schwächeren Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft hat schließlich die Vermeidung von CO₂-Emissionen (*Abbildung 2*).

Befragt wurden die Konsumenten auch nach dem Einzelhändler ihres Vertrauens für den Einkauf von nachhaltigen Produkten. Dabei ist kein wesentlicher Unterschied zwischen Discounter und Vollsortimenter zu beobachten – beide Formate liegen hier gleichauf. Jedoch zeigt sich deutlich, dass einzelne Unternehmen klar hervorstechen und von Kunden als die bevorzugten Händler für nachhaltige Produkte angegeben werden. So haben sich die führenden Unternehmen beider LEH-Formate bereits jetzt ein Nachhaltigkeitsprofil ge-

ben, was beim Kunden auch als solches anerkannt wird und ankommt. Trotz des Bekanntheitsgrades ist die Kundenzufriedenheit bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitskriterien wie artgerechte Tierhaltung, organische Produkte jedoch bei beiden LEH-Formaten nur befriedigend bis ausreichend. Hier besteht aus Kundensicht noch klar Verbesserungsbedarf.

Etwas für die eigene Gesundheit zu tun, ist der Befragung zufolge der wichtigste Kaufgrund, dicht gefolgt von Qualität. Der mit 40 Prozent noch relativ hohe Anteil der Konsumenten, der sich generell gegen den Kauf von nachhaltigen Produkten entscheidet, begründet dies meistens damit, dass die bevorzugte Lebensmittelmarke keine nachhaltigen Produkte anbiete. Zweitwichtigster Grund für einen Nichtkauf ist ein zu geringes Haushaltsbudget bzw. die noch zu hohen Preise für nachhaltige Produkte.

Diese Ergebnisse zeigen, wie entscheidend starke (Eigen-)Marken für die Kaufentscheidung sind. So gaben alleine 66 Prozent der befragten Kunden an, die noch keine nachhaltigen Produkte kaufen, dass sie diesen keineswegs negativ gegenüberstehen, jedoch so markentreu sind, dass sie ein nachhaltiges Produkt nur von einer ihnen bekannten Marke kaufen würden. Von den Kunden, die bereits jetzt nachhaltige Produkte kaufen, sind auch hier 59 Prozent markentreu. Dies bedeutet, dass es insbesondere auf Seiten der momentanen Nichtkäufer ein hohes, noch nicht ausgeschöpftes Potenzial gibt, das vergleichsweise einfach durch Pro-

duktneueinführung bekannter (Eigen-) Marken angesprochen werden kann.

Kunden- und Zielgruppen

Zwischen den Geschlechtern gibt es große Unterschiede beim Einkaufsverhalten. So liegt der durchschnittliche Anteil nachhaltiger Produkte im Einkaufskorb von Frauen rund doppelt so hoch wie bei Männern. Geschlechterbezogenes Marketing und die Anpassung von Produktattributen sowie Produktdesign ist daher eine sinnvolle Option. Bei der Betrachtung der Altersstruktur wird deutlich, dass die Bereitschaft, nachhaltige Produkte zu kaufen bei Kunden bis zum Alter von 50 Jahren zunimmt, danach aber wieder abnimmt. Diese Entwicklung hängt insbesondere mit dem zur Verfügung stehenden Haushaltseinkommen zusammen. Die Unterschiede sind hier bedeutend. So ist die Altersgruppe der 35- bis 50-Jährigen bereit, vier Mal so viel für CO₂-effiziente Produkte zu zahlen wie die Gruppe der unter 24-Jährigen. Eine wesentliche Rolle spielt auch hier die Ausbildung der Befragten. So sind Befragte mit einem höheren Bildungsabschluss häufiger bereit, mehr für nachhaltige Produkte zu zahlen als Befragte mit mittlerem und niedrigem Bildungsabschluss.

Was bedeuten diese Ergebnisse nun aber für den LEH? Kunden wollen nachhaltige Produkte und sind bereit, hierfür mehr Geld auszugeben. Da der Gesundheitsaspekt wesentlicher Kaufgrund ist sowie eine artgerechte Tierhaltung und der biologischer Anbau, sollten diese Themen durch den LEH

auch differenziert herausgestellt und beworben werden. Zudem ist es wichtig, die relevanten Kundengruppen zu identifizieren und adäquat anzusprechen, da die genannten Produkteigenschaften je nach Lebensabschnitt, familiären Verhältnissen und Einkommen eine unterschiedliche Relevanz besitzen.

Fasst man die Ergebnisse der Studie in idealtypische Kundengruppen zusammen, die als Zielgruppe für nachhaltige Produkte besonders relevant sind, können im Wesentlichen vier Idealtypen identifiziert werden (Abbildung 3). Zum einen gibt es die Zielgruppe der Studenten, die zwar generell nur ein niedriges Haushaltseinkommen beziehen, aber durchaus bereit sind, für die Umwelt und den guten Umgang mit Tieren mehr zu bezahlen. Wichtig für diese Zielgruppe ist es, die Produkte nicht zu überteuern, sondern einfache, unkomplizierte nachhaltige Produkte zur Verfügung zu stellen wie zum Beispiel die Vermeidung von Verpackungsmaterialien als Beitrag zum Umweltschutz sowie

die artgerechte Tierhaltung. Trotz des geringeren verfügbaren Budgets dieser Zielgruppe, sind die Studenten auch durch ihre Einflussmöglichkeiten auf die Kaufentscheidungen ihrer Eltern bzw. Familie relevant.

Alleinerziehende Mütter sind die mit Abstand wichtigste Zielgruppe, wenn es um nachhaltige Produkte geht. Allerdings hängt der Kauf stark von dem zur Verfügung stehenden Haushaltseinkommen ab. Kaufgründe werden insbesondere darin gesehen, Gutes für die Gesundheit des Kindes zu tun, aber auch der eigene Anspruch, der Umwelt als auch der Gesellschaft an sich zu helfen bzw. der Nachwelt zu erhalten. Wichtigstes Verkaufsargument sollte aber zunächst der Qualitäts- und der Gesundheitsaspekt sein.

Familien mit kleinen Kindern sind als dritte wesentliche Zielgruppe zu sehen. Sie stellen die Gruppe mit dem höchsten Haushaltseinkommen dar. Auch hier spielt der Gesundheits- bzw. Qualitätsaspekt eine sehr wichtige

Abbildung 2: Zahlungsbereitschaften für nachhaltige Produkte

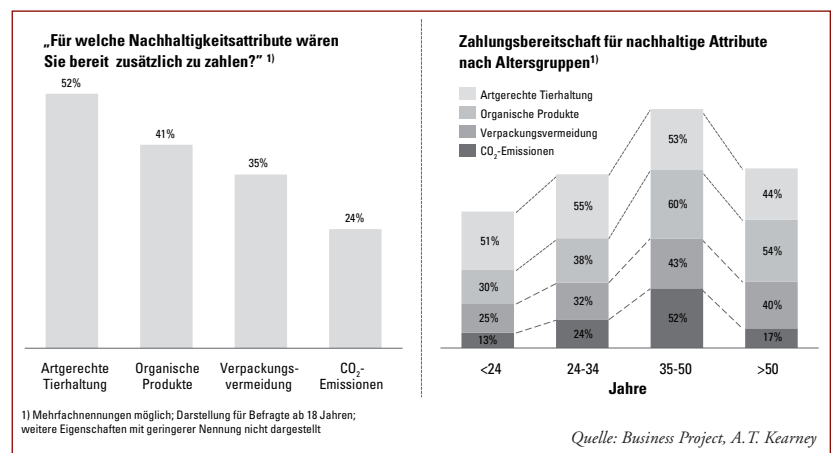
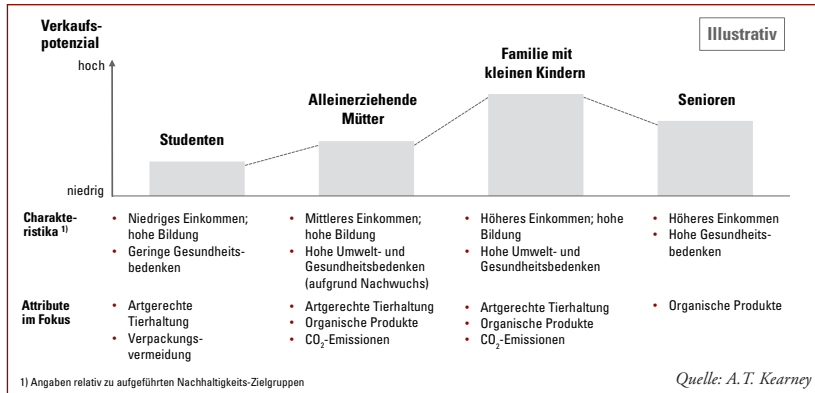


Abbildung 3: Nachhaltigkeitsattribute für unterschiedliche Kundengruppen



Rolle. Bei Familien zeigt sich, dass sie besonders besorgt auf CO₂-Emissionen reagieren und Anstrengungen in Sachen Nachhaltigkeit auch preislich honorieren.

Die letzte Käufergruppe für nachhaltige Produkte ist die Gruppe der Senioren. Auch hier spielt die Gesundheit die wichtigste Rolle, was die Wichtigkeit von organischen Produkten erklärt. Die richtige Auszeichnung der Ware ist dieser Zielgruppe besonders wichtig. Daher sollten bei der Ansprache dieser Zielgruppe auch einfache, klare Botschaften im Vordergrund stehen, die über die Herkunft, die Herstellung und die verwendeten Inhaltsstoffe Auskunft geben.

Potenziale ausschöpfen

Schaut man auf das derzeitige Angebot an nachhaltigen Produkten sowie deren Vermarktung, zeigt sich, dass der LEH hier noch einen klaren Aufholbedarf aufweist. Während sich das Produktangebot zwar in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht hat, ist es zukünftig wichtig, eine zielgruppenspezifische Ansprache für nachhaltige Produkte durchzuführen. Hierbei sollten die zentralen Kaufargumente eindeutig auf die Ansprüche der wichtigsten Kundengruppen bezogen werden. Entscheidend ist es, dass die Nachhaltigkeit im Lebensmitteleinzelhandel entlang der gesamten Wertschöpfungskette glaubwürdig vorgeführt wird.

Zwar gibt es eine Vielfalt an Gestaltungsoptionen, wie Einzelhändler nachhaltig agieren können. Die noch hohe Intransparenz und Unwissenheit der Kunden führt aber dazu, dass Unternehmen bei Kunden mit Produkten und Initiativen punkten können, die oftmals nur begrenzt nachhaltig sind. Dies wird sich jedoch ändern, da die Märkte zunehmend reifer und die Kunden immer anspruchsvoller werden, was die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten im LEH angeht. Halbherzige Versprechen der Einzelhändler werden über kurz oder lang negative Folgen für das eigene Image und letztlich den langfristigen Erfolg haben. Deshalb ist es wichtig, eine klare Nachhaltigkeitsstrategie zu verfolgen, um Glaubwürdigkeit beim Kunden zu erzeugen.

Für Konsumgüterhersteller ist das Ergebnis ebenfalls deutlich. Die Kunden suchen nach Vertrautem und möchten ihre bevorzugten Marken auch in einer nachhaltigen Version im Laden finden. Alle Markenhersteller, die bisher keine nachhaltigen Produkte anbieten, verschlafen einen wichtigen Trend. Hier bietet sich weiterhin sehr viel Potenzial.

Autoren:

Dr. Mirko Warschun (München) erreichen Sie unter Mirko.Warschun@atkearney.com.

Dr. Jens Rühle (Düsseldorf) erreichen Sie unter Jens.Ruehle@atkearney.com.

Christian Schrader (Düsseldorf) erreichen Sie unter Christian.Schrader@atkearney.com.

Die Studie wurde im Jahr 2009 in Kooperation mit dem Seminar für Unternehmensführung und Logistik der Universität zu Köln durchgeführt. Die Autoren danken Dr. Sascha Albers, Seminar für Unternehmensführung und Logistik, sowie Neeraj Chopra, Peter Schneider, Vivi Sakuta, Saurabh Singhal und Benjamin Tück für die umfassende Vorarbeit und gemeinsame Durchführung der empirischen Studie.

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.700 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de