



Brot, Käse, Fleisch und Wurst gibt's bei Höheners in Basel an bedienten Theken. Vatter in Bern und der Rägeboge in Winterthur wollen den Aufwand mit einem höheren Anteil an Selbstbedienung dämpfen, die Beratungskompetenz aber bewahren.

Bilder: Markus Bär

# Biosupermärkte laufen gar nicht super

Breit berichtete die Schweizer Presse im Herbst über die Schwierigkeiten der Biosupermärkte «Yardo» in St.Gallen und «Rägeboge» in Winterthur. Beide Geschäfte mussten Stellen abbauen, der «Rägeboge» sucht überdies dringend eine Million Franken, um die nächsten drei Jahre über die Runden zu kommen. Was läuft falsch? In Deutschland florieren die Biosupermärkte doch? bioaktuell hat sich umgehört.

**M**it grossen Zielen und gegen 20 Mitarbeitenden begann es vor bald einem Jahr. Inzwischen sind noch 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei: Albert Keel hat normale Abgänge nicht mehr ersetzt und kürzlich zwei Personen aus Strukturgründen entlassen. Der Erfinder von Yardo, dem in St.Gallen an bester Geschäftsstelle lancierten Konzept einer durchgestylten Biosupermarktket-

te, räumt Fehleinschätzungen ein: «Die Zahl der Selbstbedienungskunden ist in dieser Marktgrösse viel höher und diese wollen weniger Beratung – ich hatte viel zu viel Personal mit entsprechend hohen Fixkosten.»

## Schrumpfen, aber wachsen

Der frühere Reform-Müller-Chef Keel nimmt auch Abschied von der regionalen

Beschaffung, wie sie viele Biofachgeschäfte zur Profilierung verfolgen: «Mit mehr als drei grossen Lieferanten zusammenzuarbeiten, ist logistisch zu aufwändig.» Trotzdem lobt er im Gemüseregal jene Produkte als «regional» aus, die aus der Ostschweiz stammen und via den Grossisten Eichberg AG an ihn gelangen.

An seinem ehrgeizigen Ziel, ein Netz von Yardo-Filialen in der ganzen Schweiz aufzubauen, hält Keel fest, wenn er auch nicht mehr von 13 Filialen innert vier Jahren spricht. Zurzeit ist er in letzten Verhandlungen mit einem Standort in Zürich-Oberstrass. Entscheidend für die Zusage, so Keel, sei das Marktpotenzial an diesem Standort.

## Flaute in Luzern und Lausanne

In mittleren Städten haben es grosse Ökoladenprojekte besonders schwer, wie zwei Beispiele zeigen.

«Ökomotive», unter diesem optimistischen Namen startete Mitte der Neunzigerjahre ein Projekt von Luzerner Biobewegten. Doch die gute Idee eines Ökowarenhauses scheiterte schrittweise: Drogerie und WWF-Laden zogen aus, im Bioladen und Take-away wechselten mehrmals die Betreiber, eine Biometzgerei liess sich nur kurzzeitig halten.

«Damals fehlte die Sachkompetenz, die Trägerschaft war vor allem aus Idealisten zusammengesetzt», bilanziert Armin Kull. Der Geschäftsführer des WWF-Ladens führt aber auch persönliche Differenzen zwischen den Beteiligten an, die zum Schiffbruch beigetragen hätten. Aufgrund der professionellen Konkurrenz durch Migros und Coop hält er Ökowarenhäuser für wenig Erfolg versprechend. «Wir müssen uns auf Nischen spezialisieren und kompetent

beraten können», meint er. Dass es mit dem WWF-Laden nicht klappte, erklärt er unter anderem mit der starken Konkurrenz durch Coop bei früheren Textil-Umsatzrennern wie Unterwäsche und Socken.

Zeitgleich mit dem Luzerner Aufbruch grünte es auch in Lausanne. Drei Jahre lang hielt sich der Biosupermarkt namens «Biovillage», dann ging er Konkurs: «Die Investitionen in die technischen Einrichtungen, aufwändiges Interieur und die hohen Mieten trotz versteckter Lage machten uns den Garaus», erinnert sich ein Beteiligter. Erschwerend kam hinzu, dass das Lausanner Experiment in eine Rezessionsphase fiel und gleichzeitig die Konkurrenz von Coop zu spüren bekam, der seine Bioschiene massiv ausbaute.

Es tut sich aber etwas in der Romandie: Im kommenden Frühjahr soll auch die Westschweiz wieder einen Biosupermarkt haben. *Bonne chance!*

p/d/mb



Solidaritätswelle: Nach den Pressemeldungen über die wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Rägeboge zogen die Umsätze spürbar an. Auch am 1. Geburtstag des Winterthurer Biosupermarktes am 11. November (Bilder) waren Laden und Bistro sehr gut besucht.

nommen hat, verweist auf die massive Konkurrenz durch Migros und Coop. Entsprechend müsse man in der Beratung besonders stark sein und beispielsweise Allergiker auf das für sie verträgliche Sortiment aufmerksam machen. «Es ist erstaunlich, wie lange die Kundschaft im Laden verweilt, bei Degustationen mitmacht und die Packungsaufschriften liest», so die Erfahrung Mentis. Entsprechend lasse sich Mehrumsatz generieren, wenn Personal präsent sei und aktiv auf neue oder ergänzende Produkte hinweise. Zurückfahren will Menti hin-

gegen die bedienten Theken. Käse und Fleisch sollen ab diesem Jahr zum Teil abgepackt angeboten werden. Noch stärker will Menti neue und vor allem junge Kundschaft ins Regenbogenland lotsen, «Dazu ist ein gutes Ambiente nötig, und das bieten wir.»

«Lokale Lieferanten, Topqualität, Know-how, Beratung: Diese Pluspunkte müssen wir den Leuten auch aufzeigen, darum ist Marketing so wichtig.» So macht sich an «Powertagen» die «Rägeboge»-Crew per Inline-Skates auf, um mit Aktionen, Wettbewerben und Flyers

die Winterthurer auf gesunden Ernährungskurs zu bringen.

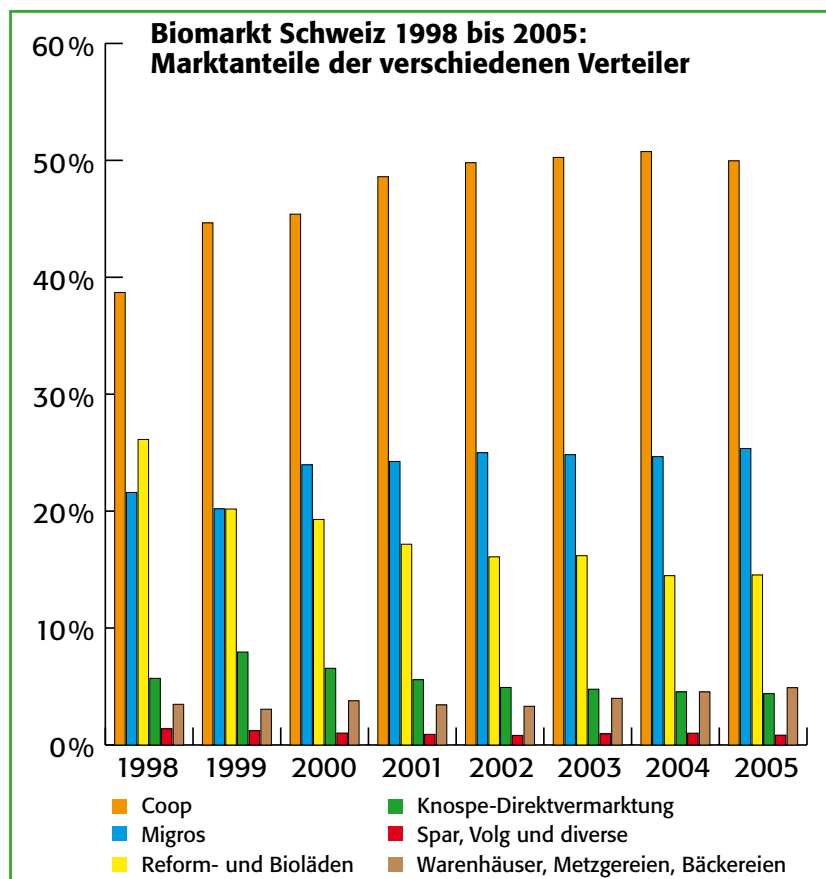
### Fachhandel dümpelt

Der gedämpfte Start in St.Gallen und der Beinahe-Crash in der Eulachstadt spiegeln sich auch in der Statistik, die den Biomarkt Schweiz der letzten acht Jahre dokumentiert: Der Marktanteil der Reform- und Bioläden ging von über einem Viertel auf gerade noch knapp 15 Prozent zurück. Seit 2002 stagniert der Umsatz des Fachhandels bei rund 170 Millionen Franken (siehe Grafik).

Auf der Suche nach Erklärungen wird deutlich, wie stark die Entwicklung bei den Grossen die lang behauptete Einzigartigkeit der Fachgeschäfte ritzt. So trumpft Coop mit laufend neuen «regionalen Biospezialitäten» auf und gräbt dem Fachhandel auch im Non-Food-Bereich das Wasser ab. «Mit Coop hat die Schweiz ja längst einen Biosupermarkt.», hält Andreas Höhener, Basler Pionier der Biosupermarktszene, lakonisch fest. Die Migros fährt mit «Aus der Region – für die Region» ebenfalls auf der Regioschiene. Das Programm umfasst sowohl biologische als auch konventionelle Produkte; geworben wird mit Regionalität.

Angesichts dieser Konkurrenz bilanziert auch Thomas Vatter vom Berner «Vatterland», dem Fachhandel bleibe die Stärke der Beratung – doch eine Rationalisierung tue trotzdem Not: «Dank Selbstbedienung können wir effizienter werden, müssen aber die Beratungskompetenz beibehalten.» Wurstwaren etwa werden bei Vatter inzwischen konsequent für die Selbstbedienungstheke abgepackt. «Das Rindsfilet wirds aber auch in Zukunft nur in Bedienung geben.»

\* «Bio mit Drive», ein Marketinginstrument aus dem Angebot von [ECHT BIO] vgl. S.6



In einem stark wachsenden Markt (gesamter Bioumsatz in der Schweiz 1998: Fr. 574 Mio., 2005: 1183 Mio.) haben die Reform- und Bioläden in absoluten Zahlen nur leicht zugelegt (von 150 auf 172 Mio.) und damit stetig Marktanteile verloren. Zahlen: Bio Suisse

Bilder: Christian Ulrich





Bilder: Iris Krebs

Grosse Non-Food-Abteilungen bieten Vatter an bester Lage in Bern (Bilder) und der etwas weniger vorteilhaft hinter dem Winterthurer Bahnhof gelegene Rägeboge.

## Am Essen sparen

Das Dilemma zwischen hohen Personalkosten und intensiver Beratung kennt auch Andreas Höhener vom gleichnamigen Basler Biofachgeschäft, wo Brot, Käse und Fleisch bedient verkauft werden. Der persönliche Kontakt und die Beratung seien einer der Trümpfe, um sich von den Grossverteilern zu unterscheiden.

Der Bioroutinier zweifelt, ob der grüne Baum in den Himmel wächst. Mit Platz 17 auf dem nationalen Sorgenbarometer habe die Umwelt an Bedeutung stark verloren. «In unsicheren Zeiten

wird gespart», stellt Höhener fest. Traditionell gebe der Schweizer erstaunlich wenig fürs Essen aus, besonders in den protestantisch orientierten Städten. «In Basel gibt es mit «Globus Delicatessa» ein einziges gut sortiertes Delikatessengeschäft – und das serbelt». Und dann diese jahrelange Billig-billig-billig- und Geiz-ist-geil-Welle ...

Auch die europaweit einzigartige hiesige Situation im Detailhandel verhindert laut Höhener eine stärkere eigenständige Biokraft: Migros und Coop mit ihrem Biomarktanteil von zusammen 75 Prozent hätten den Biotrend deutlich stärker aufgenommen als ausländische Supermarktketten, was dem Fachhandel wenig Luft lasse.

## Kontakte, Cooking und Catering

Ist das Biobusiness also vergebliche Liebesmüh? Via Verde-Geschäftsleiter Stefan Möckli ist anderer Meinung: «Wo ein guter Standort, ein überzeugendes Ladenbaukonzept und ein engagierter Unternehmer zusammenkommen, ist der Erfolg möglich.» Denn Grösse sei nicht entscheidend. Mit den Verkaufsflächen und dem vermittelten Raumgefühl der zwei dominanten Grossverteiler könne der Biofachhandel ohnehin nicht konkurrenzieren.

Um sich in Zukunft noch besser von Migros und Coop abzuheben, sei es wichtig, in die Beratung zu investieren. Weil Personal viel kostet, empfiehlt Möckli, monotone Fleissarbeit an den PC zu delegieren: «Wer etwa die Bestellprozesse optimiert, kann mit seinen Mitarbeitenden die Kundschaft beraten und sie neue Sortimente entdecken lassen.»

Eine Stärkung des Umsatzes könnte auch in der Diversifizierung des Services liegen: Immer mehr Lebensmittel werden ausser Haus verzehrt, in Kantinen, Res-

taurants, von «Take-aways» und Imbissständen. In der Schweiz liegt dieser Ausser-Haus-Anteil bereits bei rund 35 Prozent. An diesem ambulanten Kuchen könnte auch der Biofachhandel stärker partizipieren und dabei, als Zusatznutzen, Ware vor dem Verfalldatum umsetzen statt entsorgen.

Yardo etwa baut sein bisheriges Bistro aus und stuhlt selbst im Winter nach draussen. Auch Vatter und Höhener bereiten Sandwichs zu und haben Kaffeecorner eingerichtet. Der «Rägeboge» führt – wie Yardo – Kochkurse durch und bietet externen Veranstaltern ein Catering an. «Wir überlegen uns auch, das Bistro über die Ladenöffnungszeiten hinaus offen zu halten, um zusätzlichen Umsatz zu erreichen», erklärt Stefan Menti vom «Rägeboge». Laut seinen neusten Zahlen sei es dem «Rägeboge» gelungen, auf dem Platz Winterthur im Jahr 2006 für rund 2,5 Millionen Franken mehr Bioprodukte abzusetzen als 2005.

## Gigantisches Sparpotenzial in der Beschaffung?

Einig sind sich die befragten Ladner, dass eine Regionen übergreifende Beschaffung Sparpotenzial birgt. Stefan Menti etwa schwärmt von seinen diesbezüglichen Erfahrungen aus der Gesundheitsbranche: «Da ist gigantisch viel rauszuholen.» Doch da stehen sich die Schlüsselfiguren als starke Individualisten auch selbst im Weg, räumt etwa Andreas Höhener offen ein: «Man kriegt keine drei Leute an einen Tisch oder hinter dieselbe Idee.»

Für die Biofachbranche dürfte die Lösung somit lauten, Individualität noch stärker mit Professionalität zu verknüpfen und darauf zu hoffen, dass mit der anziehenden Konjunktur auch die Nachfrage nach Bio wieder wächst.

Pieter Poldervaart und Markus Bär

## [ECHT BIO]

Das Programm [ECHT BIO] will den angeschlossenen Biofachgeschäften eine «gemeinsame Kommunikation» anbieten, die ihre «Kompetenz unterstreicht und einem breiten Publikum sichtbar macht». Sichtbar werden sollen, unter anderem durch den Einsatz von Renzo Blumenthal als «Mister Echt Bio», die Beratungskompetenz, das umfassende Biosortiment, «Genuss pur» und das persönliche Engagement der [ECHT BIO]-Läden. Lanciert haben das Programm die Eichberg Bio AG und die Vanadis AG, beide mit Sitz in Seon. Mittlerweile sind auch die Horai AG und die Via Verde AG angeschlossen (nähere Informationen: [www.biopartner.ch](http://www.biopartner.ch) und [www.echt-bio.ch](http://www.echt-bio.ch)).

Gemeinsame Kommunikation und Einkaufslogistik: Schafft [ECHT BIO] die nötigen Synergien im Biofachhandel? Oder geht es bei der angestrebten «dynamischen Verbindung zwischen Grosshandel, Laden und Konsumenten» (biopartner) darum, die Läden an das eigene Verteilsystem zu binden?

Albert Keel von Yardo macht mit und findet das Marketingangebot [ECHT BIO] echt gut. Besonders kleine Läden, die das nicht selber leisten könnten, kämen so zu professionellen Kommunikationsmitteln. Der Basler Biodetaillist Andreas Höhener hat Vorbehalte: «Zum einen grenzt das Programm aus, denn es suggeriert, das Übrige sei nicht kontrolliert biologisch. Zum andern erschöpft sich die Kampagne in Aktionismus und gibt den beteiligten Läden zu viel vor.»

# «Biolücken der Grossverteiler kompetent besetzen»

Haben Biosupermärkte in der Schweiz eine Chance? Wenn ja, wie können sie sie nutzen? bioaktuell befragte den vor einem halben Jahr aus der Forschung (FiBL) in die Praxis (Bio Plus AG) abgesprungenen Kenner des Schweizer Biomarktes Toralf Richter.

**bioaktuell:** In Deutschland boomen die Biosupermärkte, in der Schweiz kämpfen sie ums Überleben. Was machen Keel, Vatter und Co. falsch?

**Toralf Richter:** Erstens ist die Bindung der Konsumenten in der Schweiz an die zwei marktbeherrschenden Unternehmen Migros oder Coop einzigartig. Dies lässt wenig Luft für weitere Akteure, die im Supermarktformat Bio verkaufen wollen. Während in Deutschland ein Biosupermarkt für viele Konsumenten eine gleichwertige Einkaufsstätte zu der Vielzahl konventioneller Supermarktketten darstellt, ist in der Schweiz ein Bioladen oder ein Biosupermarkt für die meisten Konsumenten nur die Ergänzung zum wöchentlichen Einkauf des Grundbedarfs bei Migros oder Coop.

Zweitens sind die Ladenmieten für vergleichbare Standorte in der Schweiz signifikant höher. Auch in Deutschland brechen die Umsätze pro Quadratmeter ab einer Verkaufsfläche von 300 Quadratmetern deutlich ein. Das Umsatzpotenzial in Biosupermärkten ist in beiden Ländern ähnlich. Das Konzept eines grossflächigen Biomarktes kann in der Schweiz also nur bei tragfähigen Ladenmieten ausgehen.

Und drittens ist der Erfolg eines Biofachgeschäfts nicht kurzfristig realisierbar. Er lässt sich nur langsam durch den schrittweisen Aufbau eines loyalen Kundenstamms erreichen. Hier haben es Läden wie Vatter und Rägeboge mit ihrer lokalen Verwurzelung einfacher als ein völlig neuer Player wie Yardo.

*Wie läuft anderswo? Gibt es ein funktionierendes Modell, das auf die Schweiz übertragbar ist?*

Man sollte sich angesichts der sehr speziellen Schweizer Detailhandelsstruktur nicht zu stark an ausländischen Modellen orientieren. Erfolg im Schweizer Biofachhandel hat, wer entweder eine aussergewöhnlich hohe Kundenfrequenz oder einen hohen durchschnittlichen Einkaufswert pro Kunde realisieren kann. Inter-



Bild: Thomas Alfeld

**Toralf Richter, Ökonom und Biomarketingexperte.**

essant sind deshalb vor allem drei Typen von Ladenkonzepten:

1. Kleinere bis mittelgrosse Läden mit ausgewählten Produkten, die in einer Toplage (grosse Einkaufszentren, Bahnhöfe, Flughäfen) punktgenau jene Sortimente anbieten, die dem typischen Bedarf von eiliger Laufkundschaft entsprechen. Hier darf man sich ruhig einmal an Konzepten konventioneller Unternehmen orientieren (z.B. Coop Pronto-Shops). Es muss nicht in jedem Fall ein Biovollsortiment sein.

2. Läden, die auf eine enge Bindung mit ihren Kundinnen und Kunden setzen und dadurch in der Lage sind, diesen einen hohen Anteil ihres wöchentlichen Bedarfs an Lebensmitteln zu verkaufen.

3. Zukunftsträchtig sind sicherlich auch kleinere Biofachgeschäfte, die sich auf eine Sortimentsgruppe fokussieren, zum Beispiel Anbieter von Ökomode, Naturkosmetikmärkte, Bioteeläden, Biol delikatessenläden etc.

*Wird der Biomarkt in der Schweiz wieder wachsen?*

Er wächst ja schon wieder. Allein im Bio-

fachhandel können im laufenden Jahr sicher Zuwächse zwischen 5 und 7 Prozent erwartet werden.

*Beratung oder anonyme Selbstbedienung: Was will der Biokunde der Zukunft?*

Den Biokunden gibt es nicht. Jener Biokunde, der in einer Innenstadtlage schnell einen Ergänzungskauf im Bioladen tätigen möchte, erwartet keine Bedienung. Die Biokundin, die Zeit und Interesse für den Kauf von Nahrungsmitteln oder eine enge Bindung zu einem Laden hat, schätzt wiederum ein gutes Beratungs- und Bedienangebot. Je nach Standort und Kundenstruktur sollte der Anteil an Selbstbedienung also variieren können.

*Wie kann der Schweizer Biofachhandel neben Coop und Migros bestehen?*

Indem er kompetent die Biolücken der Grossverteiler besetzt. Das kann beispielsweise in den Bereichen Käse, Wein, Tee, Brot- und Backwaren oder Naturkosmetik sein. Wichtig ist, dass die Konsumenten wissen, welche Angebote sie in einem Biofachgeschäft exklusiv erwarten. Der Kommunikation und dem Ausenauftritt von Biofachgeschäften, zum Beispiel mit einem Stand auf regionalen Messen, bei Strassenfesten oder Wochenmärkten, kommt deshalb eine hohe Bedeutung zu. Bisher denken viele Biokunden: «Bioläden haben ein vergleichbares Bioangebot wie Coop, nur eben teurer.» Beides stimmt so nicht – aber keiner sagt das den Leuten!

*Müssen die Biosupermärkte näher zusammenrücken, Synergien suchen zum Beispiel im Einkauf, in der Logistik, im Marketing?*

Nein, da ist aus meiner Sicht für die wenigen, noch dazu über die halbe Schweiz verstreuten Läden zu wenig zu holen. Wenns dann mal sieben Yardos und fünf Regenbögen gibt und wenn die unter sich und mit andern kooperieren, sieht das anders aus.

Interview: Markus Bär