

# Projekt: unverpackt

## Internationale Fallstudien

### Ergebnisbericht

Hamburg, Mai 2018

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dem vorliegenden Ergebnisbericht die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechtes, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ziel und Hintergrund</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Methodik</b>	<b>4</b>
2.1	Planung und Vorbereitung der Erhebung	4
2.2	Datenerhebung	5
2.3	Datenauswertung und Auswertungsbiases	5
2.4	Ergebnisbericht	5
<b>3</b>	<b>Ergebnisdarstellung</b>	<b>6</b>
3.1	Übersicht der Fallstudien	6
3.2	<b>Ergebnisdarstellung: Day by day</b>	<b>7</b>
	Die "Day by day - Story"	7
	Das Franchisemodell von Day by day	8
	Herausforderungen in der Umsetzung von „unverpackt“	10
	Mögliche Erfolgsfaktoren	12
3.3	<b>Ergebnisdarstellung: OUNI</b>	<b>13</b>
	Die „OUNI-Story“	13
	Das Genossenschaftsmodell von OUNI	13
	Herausforderungen in der Umsetzung von „unverpackt“	14
	Mögliche Erfolgsfaktoren	16
3.4	<b>Ergebnisdarstellung: Løs Market</b>	<b>17</b>
	Die "Lös Market - Story"	17
	Herausforderungen in der Umsetzung von „unverpackt“	18
	Mögliche Erfolgsfaktoren	19
3.5	<b>Ergebnisdarstellung: Lunzers Maß-Greißlerei</b>	<b>21</b>
	Die "Lunzers Maß-Greißlerei - Story"	21
	Herausforderungen in der Umsetzung von „unverpackt“	22
	Mögliche Erfolgsfaktoren	24
<b>4</b>	<b>Zusammenfassendes Fazit</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Referenzen</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>Anhänge</b>	<b>29</b>
6.1	<b>Interviewleitfaden</b>	<b>29</b>
6.2	<b>Gesprächsnotizen</b>	<b>36</b>
6.2.1	Day by day: Skype-Interview mit David Sutrat; 24.01.2018	36
6.2.2	Day by day: Telefon-Interview mit Céline Descoins; 29.01.2018	39
6.2.3	Day by day: Telefon-Interview mit Florian Piette; 29.01.2018	41
6.2.4	OUNI: Skype-Interview mit Rebecca Maroko; 14.02.2018	44
6.2.5	Løs Market: Telefon-Interview mit Frédéric Hamburger; 06.02.2018	47
6.2.6	Lunzers Maß-Greißlerei: Skype-Interview mit Andrea Lunzer; 08.02.2018	50

## 1 Ziel und Hintergrund

Im Rahmen des BÖLN-Projektes „Der verpackungsfreie Supermarkt. Stand und Perspektiven. Über die Chancen und Grenzen des Pre-cycling im Lebensmitteleinzelhandel (FKN 14NA025)“ werden in einem Teilprojekt internationale Fallstudien untersucht. Dazu sollen bestehende „unverpackt“-Konzepte, in erster Linie im europäischen Ausland, sowohl identifiziert als auch analysiert werden. Auf diese Weise soll das für deutsche „unverpackt“-Läden erhobene Wissen vertieft und ergänzt werden. Der Fokus der Fallstudien liegt insbesondere auf der Funktionsweise der Konzeptläden, deren Hürden im Hinblick auf die Umsetzung des „unverpackt“-Konzepts, vor allem in der Wertschöpfungskette, sowie gefundene Lösungsansätze und deren Übertragbarkeit auf deutsche Konzeptläden.

## 2 Methodik

### 2.1 Planung und Vorbereitung der Erhebung

Eine erste Internetrecherche hat ergeben, dass im Hinblick auf die Precycling Thematik unterschiedliche Geschäftsmodelle am Markt existieren. Diese umfassen Reuse-/ Bulk-Konzepte im Bio-Lebensmitteleinzelhandel (LEH), Konzepte mit dem Fokus auf die Vermeidung von Kunststoffen oder Verpackungen, eigentümergeführte Individualläden, sowie Franchise-Systeme. In Absprache mit dem Projektteam von HNEE wurden vier Ladenkonzepte ausgewählt. Das französische Franchisemodell „Day by Day“ des Dachunternehmens „My Retail Box“, die eigentümergeführten Individualläden „Lunzers Maß-Greißlerei“ in Österreich und „Løs Market“ in Dänemark, sowie das genossenschaftliche Unternehmen „OUNI“ aus Luxemburg.

Halb-standardisierte, leitfadengestützte Interviews sollen als Erhebungsinstrument für die internationalen Fallstudien dienen. Diese qualitative Befragungsmethode ist zwar weniger strukturiert und die Antwortmöglichkeiten sind weniger vergleichbar als bei einem standardisierten Interview, bei welchem „allen befragten Personen die gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge und [...] den jeweils gleichen Antwortkategorien vorgelegt“ (Diekmann, 2014: 438) bekommen, jedoch ermöglicht es, Informationen über die vorgelegten Antwortkategorien hinaus zu erhalten (Diekmann, 2014). Dies war gerade im Hinblick auf die internationalen Fallstudien von großer Bedeutung, da diese darauf abzielten, alternative Wahrnehmungen, Interessenspositionen und Sichtweisen zu kontrastieren.

Der Interviewleitfaden, bzw. die zu Grunde liegenden Leitfragen, wurde auf Basis eines Kriterienrasters entwickelt. Das Kriterienraster umfasst sechs Themenfelder: 1) Zunächst soll das Marktumfeld der einzelnen Konzeptläden untersucht werden. Hierbei fielen insbesondere der konventionelle LEH, der Biolebensmitteleinzelhandel, sowie die Verbreitung von *Zero Waste* Ansätzen in die Betrachtung. Das zweite und dritte Themenfeld setzt sich mit dem 2) Geschäftsmodell und 3) Geschäftskonzept der Läden auseinander. Wichtige Punkte sind hierbei die Entwicklung des Geschäftsmodelles, inklusive dessen Marktpositionierung und Leistungsangebot, sowie die Unternehmensphilosophie. Anschließend soll sich mit dem 4) Sortiment befassen werden, und die Breite und Tiefe des Produktkatalogs, dessen Beschaffung und der Umgang mit sogenannten „Problemprodukten“ untersucht werden. Der 5) Verkauf der Produkte an die Konsumenten ist weiterer Bestandteil des Kriterienrasters. Wichtige Punkte sind unter anderem die Warenausgabe, sowie die Gefäße, in welche die Produkte abgefüllt werden. Das letzte Themenfeld analysiert die 6) Hürden für den Einkauf aus Sicht der Kunden. Hierbei sind die Einkaufsplanung, das anzutreffende Produktsortiment und dessen Preise besonders wichtig.

Die Leitfragen, die sich aus dem Kriterienraster sowie der Desk Research ergaben, und die die Basis des Leitfadens (siehe Anhang 5.1) für das Interview bilden, sind folgende:

1. Wie funktioniert das Geschäftsmodell?
2. Wie stark ist die Durchdringung des „unverpackt“-Konzepts
  - a. In der Unternehmensphilosophie?
  - b. In der praktischen Umsetzung?
3. Welche internen und externen Faktoren haben zur Entstehung beigetragen oder waren für die Entwicklung förderlich?
4. Welche Probleme/ Herausforderungen wurden identifiziert und welche Lösungen wurden für diese gefunden?

Um Zeitengpässe in den Interviews zu vermeiden, und den interviewten Personen einen ersten Eindruck über die Themengebiete und Fragen zu verschaffen, wurde den Interviewpartnern vorab eine Zusammenfassung des Fragebogens geschickt.

## **2.2 Datenerhebung**

Im Rahmen der internationalen Fallstudie wurden insgesamt sechs Telefon- oder Skype-Interviews in Englisch (Day by day, OUNI und Løs Market) und Deutsch (Lunzers Maß-Greißlerei) durchgeführt, die alle zwischen 60 und 90 Minuten dauerten.

Im Hinblick auf das französische Franchisemodell „Day by Day“ wurden insgesamt drei Experteninterviews durchgeführt, ein Interview mit dem Gründer, sowie zwei Interviews mit Franchisees. Für die Datenerhebung bezüglich der drei Konzeptläden in Österreich, Dänemark und Luxemburg wurde jeweils der Gründer interviewt.

Es handelt sich dabei um Einzelinterviews. Ein Interview wurde von einem Interviewer durchgeführt und einem Schriftführer begleitet. Die Interviews wurden nach vorheriger Freigabe durch den Interviewten mit einem Diktiergerät aufgezeichnet. Für jedes Interview wurden Gesprächsnotizen erstellt (siehe Anhang 5.2).

## **2.3 Datenauswertung und Auswertungsbiases**

Die Analyse und Auswertung der Ergebnisse der Interviews wurde unter Berücksichtigung der Leitfragen sowie des Kriterienrasters auf Basis der Gesprächsnotizen und der Interviewaufnahmen durchgeführt. Interviews wurden nicht transkribiert.

Dabei galt es jeweils Biases zu berücksichtigen, die zu einer möglichen Verzerrung der Ergebnisse führen. Die Ergebnisse basieren auf den Aussagen der jeweiligen Experten aus den Interviews sowie auf öffentlich zugänglichen Quellen. Die Aussagen der Interviewpartner beruhen vor allem auf einer subjektiven Selbstwahrnehmung ihrer selbst sowie intuitiven Einschätzungen, da nicht genügend objektive Daten zur Verfügung stehen.

## **2.4 Ergebnisbericht**

Der vorliegende Bericht dient dazu, die Ergebnisse der internationalen Fallstudien in einer klaren Struktur festzuhalten. Eine einheitliche Gliederung dient dazu, die Fallstudien nachgehend gegenüberzustellen und vergleichende Schlussfolgerungen ziehen zu können. Im Folgenden werden die einzelnen internationalen Fallstudien nacheinander vorgestellt.

### 3 Ergebnisdarstellung

#### 3.1 Übersicht der Fallstudien

	Day by day	OUNI	Løs Market	Lunzers Maß-Greißlerei
<b>Land</b>	Frankreich	Luxemburg	Dänemark	Österreich
<b>Gründer</b>	Didier Onrait-Bruneau & David Sutrat	7 Gründungsmitglieder (u.a. Rebecca Maroko)	Frédéric Hamburger	Andrea Lunzer
<b>Geschäftsmodell</b>	Franchise	Genossenschaft	Konzeptladen	Konzeptladen
<b>Geschäfts-entwicklung</b>	2013: Erster Laden in Paris Heute insgesamt: 34 Filialen <ul style="list-style-type: none"> <li>• 33 Filialen in Frankreich</li> <li>• 1 Filiale in Brüssel, Belgien</li> </ul>	2016: Eröffnung des Ladens in Luxemburg City	2016: Eröffnung des Ladens in Kopenhagen	2014: Eröffnung des Ladens im zweiten Wiener Gemeindebezirk
<b>Produkt-sortiment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ca. 750 Produkte</li> <li>• 60/40 Food/Non-Food Produkte</li> <li>• 1/3 Bio-Produkte</li> <li>• keine frischen Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ca. 700 Produkte</li> <li>• 100% biologisch und vorwiegend regional hergestellte Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ca. 300 Produkte</li> <li>• 100% biologisch und regional hergestellte Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ca. 600 Produkte</li> <li>• Lebensmittel und Non-Food Produkte</li> <li>• 100% biologisch hergestellte Produkte</li> <li>• regionale und saisonale Produkte</li> </ul>
<b>Interviewpartner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• David Sutrat</li> <li>• Céline Descoins (Ladner Dijon)</li> <li>• Florian Piette (Ladner Brüssel)</li> </ul>	Rebecca Maroko	Frédéric Hamburger	Andrea Lunzer

## 3.2 Ergebnisdarstellung: Day by day

### Die “Day by day - Story”

Day by day gehört zu dem 2013 gegründeten Unternehmen My Retail Box, welches das „unverpackt“-Konzept in verschiedenen Geschäftsmodellen anbietet. Neben dem Franchisemodell von Day by day bietet das Unternehmen zwei Shop-in-Shop Konzepte an (mehr Informationen in: Exkurs: „My Retail Box“).

#### Exkurs: „My Retail Box“

My Retail Box ist ein Unternehmen, welches sich auf den Verkauf von losen Lebensmitteln spezialisiert hat. Es wurde 2013 von Didier Onrait-Bruneau und David Sutrat gegründet. Das Unternehmen bietet drei „unverpackt“-Konzepte an, die sich mit dem Verkauf von losen Lebensmitteln befassen, und es dem Konsumenten ermöglichen, verpackungsarm und bedarfsgerecht einzukaufen. Im Folgenden sind diese drei Konzepte zusammenfassend dargestellt:

#### 1. Franchise: Day by Day – “*Mon épicerie en vrac*”

- Vertragstyp: Franchisevertrag
- In Städten ab 50.000 Einwohnern
- Lage: In der Nähe von Lebensmittelfachgeschäften oder Märkten
- Benötigte Gesamtfläche: 60-80 m<sup>2</sup> (Verkaufsfläche: 10-15 m<sup>2</sup>)
- Anzahl der angebotenen Produkte: 750
- Franchisenehmer werden in der Unternehmensführung, bei der Beschaffung und Logistik und der Optimierung von Prozessen und Abläufen, sowie dem Marketing unterstützt

#### 2. Shop-in-Shop Konzept – “*Poids – et mesure*”

- Vertragstyp: Markenlizenz („Eck-Vertrag“)
- In Städten ab 10.000 bis 50.000 Einwohnern
- Wird in einem bestehenden Lebensmittelgeschäft (Typ Primeur (= typischerweise ein Obst- und Gemüsehändler)) etabliert
- Benötigte Fläche: 20-30 m<sup>2</sup>
- Anzahl der angebotenen Produkte: 200
- Lizenznehmer erhalten eine Grundausbildung zu den Produkten und Unterstützung in der Beschaffung, Logistik und Marketing

#### 3. Shop-in-Shop Konzept – “*À la pesée – épicerie en vrac*”

- Vertragstyp: Markenlizenz
- In Städten mit weniger als 10.000 Einwohnern
- Wird in einem bestehenden Lebensmittelgeschäft (Typ Supermarkt) etabliert
- Benötigte Fläche: 2-5 m<sup>2</sup>
- Anzahl der angebotenen Produkte: 44-80
- Erhalt eines Leitfadens und Unterstützung in der Beschaffung und dem Marketing

(Quelle: My Retail Box, n.d.)

Der erste Day by Day Laden wurde 2013 in Paris eröffnet. Heute gibt es 34 Filialen in ganz Frankreich sowie seit Ende 2017 eine erste Filiale in Brüssel, Belgien. Weitere Filialen sind geplant. Das „unverpackt“-Konzept war zum Zeitpunkt der Gründung keine Neuheit in Frankreich. Größere Biomärkte, wie zum Beispiel Bio’c’bon oder Biocoop, und auch einige der

großen konventionellen Supermärkte, sogenannte ‚Hypermarchés‘, boten bereits seit mehreren Jahren bestimmte Produkte (vor allem Trockenprodukte) als Schüttgut („en vrac“) an. Das Konzept eines ganzen Ladens, der seine Ware ausschließlich als lose Ware bzw. Schüttgut anbietet, war jedoch neu und Day by day das erste „unverpackt“-Ladenkonzept in Frankreich.

In der Politik steht das Thema der Lebensmittelverschwendung seit 2015 in Frankreich weit oben auf der Agenda. Pro Kopf werden in Frankreich jedes Jahr bis zu 30 Kilogramm Lebensmittel weggeworfen. Umgerechnet auf die Gesamtbevölkerung entspricht dies einem Gesamtwert von bis zu 20 Milliarden Euro (Welt, 2015). 2015 hat sich die französische Regierung zum Ziel gesetzt, diesen Wert bis zum Jahr 2025 zu halbieren. In diesem Zuge beschloss das französische Parlament im Mai 2015, dass Großhändler „künftig keine Nahrungsmittel mehr wegwerfen oder unbrauchbar machen“ (Eisenberger und Liebrich, 2015) dürfen. Supermärkte mit einer Fläche von mehr als 400 Quadratmetern sind nun dazu verpflichtet, unverkaufte Lebensmittel zu spenden oder für andere Zwecke, wie zum Beispiel der Weiterverarbeitung zu Tierfutter, zur Verfügung zu stellen (Focus Online, 2015).

In Bezug auf Verpackungsabfall liegt Frankreich zwar hinter dem Rekordhalter Deutschland (218 kg pro Kopf pro Jahr), im europäischen Vergleich jedoch relativ weit vorne: in Frankreich werden jedes Jahr pro Kopf 185 kg Verpackungsabfall verursacht (Deutsche Umwelthilfe e.V., 2017). In den letzten Jahren kann man in Frankreich insbesondere regulatorische Veränderungen zum Einsatz von Plastik beobachten. Im Juli 2016 wurde bereits ein Verbot von Einkaufstüten aus dünnem Plastik ausgesprochen. Im Rahmen eines neuen Energiewendegesetzes soll nun auch die Verwendung von Plastikgeschirr ab 2020 verboten werden (Süddeutsche Zeitung, 2016; Klages, 2016).

Mit ihrem Day by day-Konzept wollen die zwei Unternehmer „unverpackt Einkaufen für Jedermann“ ermöglichen. Der Verkauf ermöglicht nicht nur ein verpackungsarmes (bzw. -freies) Einkaufen, sondern darüber hinaus auch die Möglichkeit durch bedarfsgerechtes Einkaufen Geld zu sparen. Eine wettbewerbsfähige Preisgestaltung sehen sie dabei als essentiell für das Bestehen am Markt an. Im folgenden Abschnitt wird das Franchisemodell von Day by day näher erläutert.

### **Das Franchisemodell von Day by day**

Von Beginn an hatten die Gründer von Day by day ambitionierte Expansionspläne, welche durch einen frühen Erfolg ihres ersten Ladens in Paris bestärkt wurden. Ein Franchisemodell sollte zur schnellen Verbreitung des Konzepts beitragen. Das Geschäftsmodell hat in den letzten drei Jahren ein enormes Wachstum gestützt: im ersten Jahr 2015 wurden sechs neue Läden eröffnet, im Jahr 2016 16 neue Läden und im Jahr 2017 11 weitere.



### Exkurs: Vor- und Nachteile eines Franchisemodells

Das Franchisemodell bietet viele Vorteile für die Franchisegeber und die Franchisenehmer, und trägt in vielen Fällen zu einer schnellen Expansion eines Unternehmens bei. Die Franchisegeber profitieren dabei von einem geringen Kapitaleinsatz. Sie müssen weder Geld für Ware und Einrichtung, noch für Personal ausgeben. Franchisenehmer hingegen machen Gebrauch von einer bereits erfolgreich etablierten Marke, die der Kunde erkennt, und mit welcher er eine gewisse Qualität und Serviceleistung verbindet, sowie von etablierten Prozessen und Netzwerken (Riedl und Schwenken, 2015). Außerdem erhalten Franchisenehmer in vielen Fällen Unterstützung und Know-how der Franchisegeber und des Franchise-Netzwerks, wie auch im Fall von Day by day.

Nichtsdestotrotz bietet das Franchisemodell auch einige Nachteile: Im Gegensatz zu den Franchisegebern, sehen sich Franchisenehmer nicht nur mit einer Eintrittszahlung, sondern ebenfalls mit teilweise hohen laufenden Kosten konfrontiert. Diese umfassen unter anderem die regelmäßigen Anteilzahlungen der Bruttoerträge an den Franchisegeber, Mindestabnahmemengen, Kosten für Werbung, Ausstattung und Mitarbeiter. Zudem gelten für Franchisenehmer strikte Vorgaben, an die sie sich halten müssen, und nur in seltenen Fällen davon abweichen dürfen. Aber auch Franchisegeber sehen sich mit einem Nachteil konfrontiert: Da sie auf die Anteilzahlungen der Franchisenehmer angewiesen sind, macht sie dieses Geschäftsmodell vom Erfolg der einzelnen Franchisenehmer abhängig (Salar und Salar, 2013).

Neue Day by Day-Franchisenehmer müssen sich bei der Eröffnung einer Filiale an strikte Vorgaben halten, von der Standortauswahl über die Ladenfläche bis hin zum Produktsortiment.

Vorgaben für Day by day - Franchisenehmer	
<b>Standort</b>	<p>Paris oder Pariser Region oder in einer Stadt mit über 50.000 Einwohner</p> <p>Im Stadtzentrum oder in einem Viertel mit mindestens 5.000 Bewohnern, die höchstens 5 Minuten zu Fuß entfernt wohnen</p> <p>In unmittelbarer Umgebung von Lebensmittelgeschäften (z.B. Bäcker, Metzger, Gemüse-/Obsthändler, Käsehandel) oder von einem Markt</p>
<b>Ladenfläche</b>	<p>Eine kommerzielle Fläche zwischen 60 und 80 m<sup>2</sup>, vorzugsweise klimatisiert</p> <p>Eine Vitrine (Schaufenster) von mindestens 4 Metern</p> <p>Lager von mindesten 20 m<sup>2</sup> auf einer Ebene und leicht zugänglich</p>
<b>Unterstützung/ Begleitung durch Day by day</b>	<p>Bei der Auswahl des Standortes</p> <p>Bei der Entwicklung der Geschäftsprognose</p> <p>Bei der Gestaltung des Ladens</p> <p>Bei der Übertragung des Know-hows vor der Eröffnung</p> <p>Durch Beratung während des laufenden Betriebs</p>
<b>Finanzielle Bedingungen</b>	<p>Eintrittszahlung von 12.000 EUR (ohne Steuern)</p> <p>Jährliche Franchisegebühren: 6 % der Umsatzsteuer</p> <p>Für einen Laden von 60 m<sup>2</sup>: Investition von ca. 73.000 EUR (ohne Steuern) in Ladenausstattung (Anfangsbestand an Produkten inklusive)</p>

(Quelle: Day by day, n.d.a)

Um als Franchisenehmer eine Day by day-Filiale zu eröffnen, wird eine Eintrittszahlung in Höhe von 12.000 EUR verlangt. Im Gegenzug erhalten die Franchisenehmer ein einsatzfertiges Geschäftskonzept („a ready to go solution“), welches die Ladeneinrichtung, den Produktkatalog, sowie die Lebensmittelbeschaffung umfasst. Zudem werden Franchisenehmer bei der Planung und Vorbereitung, während der Eröffnungsphase, sowie während des laufenden Betriebs unterstützt und begleitet. Um die neue Day by day-Filiale nach den Vorgaben des Franchisegebers zu führen, besuchen potentielle Franchisenehmer darüber hinaus vor der Eröffnung des eigenen Ladens eine bestehende Day by day-Filiale und arbeiten für einige Tage in der etablierten Filiale mit, um sich mit dem Konzept, dem Produktkatalog, sowie den Abläufen vertraut zu machen.

Alle derzeitigen Franchiseläden werden über ein zentrales Warenlager, welches sich im Süden Frankreichs befindet, mit dem von Day by day ausgewählten Produktsortiment beliefert. Auf diese Weise ist es Day by day möglich, über die relativ großen Bestellmengen Preisvorteile zu generieren, wozu ein einzelner Laden nicht in der Lage wäre. Dies war aus Sicht der interviewten Franchisenehmer einer der ausschlaggebenden Gründe dafür, sich für das Franchisekonzept zu entscheiden. Die Franchisenehmer sind an den von Day by day vorgegebenen Produktkatalog gebunden, und haben wenig eigenen Gestaltungsspielraum in Bezug auf Produkt- und Lieferantenauswahl. Aus den Interviews wurde jedoch deutlich, dass der Franchisegeber eine gewisse Flexibilität erlaubt. Franchisenehmer haben die Möglichkeit einzelne Produkte außerhalb des bestehenden Produktkatalogs, in Absprache mit dem Franchisegeber, eigenständig zu beziehen und im Laden zum Verkauf anzubieten. Beispielsweise bietet einer der interviewten Ladner eigens ausgewählten und lokal hergestellten Honig, Wein und Eier an.

Das Day by day Team, welches die zentrale Warenbeschaffung steuert, übernimmt zudem auch das Marketing. Neben Auftritten der Gründer in Fernseh- und Radioshows, um auf das Unternehmen sowie das Konzept aufmerksam zu machen und dem Social Media-Auftritt, gibt es weitere Aktivitäten wie beispielsweise das „Start-up Weekend Parisien“, auf welchem ein Austausch zum Thema „Zero Waste“ sowie generell nachhaltigem Konsumverhalten stattfindet.

### **Herausforderungen in der Umsetzung von „unverpackt“**

Das „unverpackt“-Konzept ist in der Unternehmensphilosophie von Day by day verankert, wobei eine maximale bzw. kompromisslose Umsetzung nicht angestrebt ist, wenn dies wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren entgegenläuft. Das Unternehmen bezieht seine Ware in Großgebinden und verkauft diese lose an den Kunden, sodass dieser verpackungsarm und gleichzeitig bedarfsgerecht Lebensmittel einkaufen kann.

### **In Bezug auf das Produktsortiment**

Aus dem Interview mit dem Gründungsmitglied David Sutrat wurde zudem ersichtlich, dass die beiden Gründer mit der Eröffnung von Day by day eine vielversprechende unternehmerische Chance gesehen haben. Der Verkauf von losen Lebensmitteln versprach in Frankreich viel Anklang zu finden. Um die Anzahl der Klienten zu maximieren und es einem Jeden zu ermöglichen, verpackungsarm und bedarfsgerecht einzukaufen, haben sich die Gründer bewusst gegen ein reines Bio-Produktsortiment entschieden. Dies macht den Einkauf für jedermann erschwinglich, und ist ein entscheidender Unterschied zum deutschen Geschäftsmodell. Derzeit führt Day by Day ungefähr ein Drittel Bio-Produkte und zwei Drittel konventionell hergestellte Produkte.

Das Warensortiment von Day by day umfasst aktuell 750 Produkte und wird in den Filialen als Schüttgut und zur Selbstbedienung angeboten. Zu diesen Produkten gehören unter anderem Nudeln, Reis, getrocknetes Gemüse, sowie getrocknete Früchte, verschiedene Vorspeisen, Süßwaren, Tee, Kaffee, Putz- und Hygieneartikel (Day by day, n.d.b). Die Gründer haben sich bewusst gegen den Verkauf von frischer Ware entschieden, sodass beispielsweise keine

Milchprodukte, kein frisches Obst oder Gemüse, keine Fleischprodukte, und auch keine Getränke, die gekühlt werden müssten, angeboten werden. Auf diese Weise kann in den Filialen auf investitionsintensive Kühleinrichtungen verzichtet und die dafür anfallenden variablen Kosten vermieden werden. Der bewusste Verzicht auf bestimmte Produkte ermöglicht es Day by day, die bei deutschen Ladnern bekannten Herausforderungen zu Lagerung und Hygiene weitestgehend zu umgehen.

### **In Bezug auf die Beschaffung**

Day by day versucht Einwegverpackungen in der Lieferkette durch die Gebindegrößen und die Nutzung von recyclingfähigen Verpackungsmaterialien weitestgehend zu minimieren. Aus den Interviews wurde nicht ersichtlich, dass das Unternehmen bestrebt ist auf Verpackung weitestgehend oder mit maximalem Einsatz zu verzichten. Hier wird ein klarer Kompromiss zwischen der Wirtschaftlichkeit und der Verpackungsvermeidung gefunden. Im Rahmen der Interviews konnten keine produktspezifischen Details zur Verpackungssituation abgefragt werden. Es wurde jedoch ersichtlich, dass Day by day in Bezug auf Beschaffung, ähnlich wie die deutschen Ladner, immer wieder Kompromisse eingehen muss.

Aktuell bezieht Day by day die rund 750 Produkte von ungefähr 80 Lieferanten. Die Produkt- und Lieferantenauswahl sowie die Warenbestellung wird vom Day by day-Team zentralisiert gesteuert und über ein Lager im Süden Frankreichs an die einzelnen Filialen verteilt. Diese zentrale Warenbeschaffung ermöglicht es Day by day, Waren in Großgebinden (bis zu 25 kg) zu beziehen und durch die mittlerweile stabilen Geschäftsbeziehungen gewisse Anforderungen an die Produktverpackung bei Lieferanten und Produzenten durchzusetzen. Um die Lagerbedingungen in den Filialen zu optimieren, versucht Day by day zudem die Ware in genau den Mengen zu beschaffen, die auch in die Spender im Laden passen. Beispielsweise werden 1 Tonne Nudeln in 10 kg-Packungen an das zentrale Warenlager geliefert, welche dann an die einzelnen Filialen verteilt werden, die Nudeln in Behältern mit einer Kapazität von 10 kg zum Verkauf anbieten.

Die Anzahl der Läden bzw. die großen Bestellmengen geben Day by day eine wachsende Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten und Produzenten. Nichtsdestotrotz gibt es weiterhin nur wenige Lieferanten und Produzenten, die ihre Prozesse für Day by day umstellen. Aus diesem Grund müssen sie auch heute noch häufig Kompromisse eingehen und Herstellern deren gesamte Produktionsmenge abnehmen, damit diese bereit sind, für Day by day die Ware in größeren Gebindegrößen abzapfen. Deshalb wählt Day by day vor allem kleinere Produzenten und Lieferanten.

### **In Bezug auf die Kundenbindung**

Die Kunden haben die Wahl, ihren Einkauf in selbstmitgebrachte Behälter abzufüllen oder Mehrwegbehälter aus Glas oder Metall im Laden zu erwerben. Darüber hinaus bietet Day by day seinen Kunden kostenlose Papiertüten für den Einkauf an. Für bestimmte Produkte, wie beispielsweise Putzmittel, gelten besondere Hygienevorschriften. Für diese nutzt Day by day speziell ausgewiesene PET-Flaschen zur Mehrfachverwendung. Hierzu müssen die Inhalte beim Verkauf klar durch einen Sticker auf den PET-Flaschen gekennzeichnet werden. Bei Wiederauffüllung muss dann entsprechend beachtet werden, dass ausschließlich dasselbe Produkt in die Flasche gefüllt wird. Auf diese Weise kann die sichere Nutzung des Produkts gewährleistet werden.

Der Verzicht auf bestimmte Produkte, insbesondere frische Produkte, war eine bewusste Entscheidung der Gründer. Kunden können bei Day by day nicht ihren gesamten Einkauf erledigen (keine „one-stop-shopping“-Erfahrung). Laut der interviewten Ladner schränkt dies die Kundenzufriedenheit ein. Um es Kunden jedoch zu ermöglichen ihre weiteren Einkäufe mit dem Einkauf bei Day by day zu verbinden, spielt die Nähe zu anderen Einkaufsmöglichkeiten, insbesondere von frischen Produkten, zum Beispiel durch die Nähe zu einem Metzger,

Wochenmarkt oder Bäcker, eine große Rolle bei der Standortauswahl. Darüber hinaus plant Day by day das Produktsortiment, insbesondere im Non-Food Bereich, weiter auszubauen.

### **Weitere Herausforderungen**

Die ambitionierten Expansionspläne für weitere europäische Länder stellen das Unternehmen vor neue Herausforderungen. Im September 2017 hat Day by day eine erste Filiale außerhalb Frankreichs eröffnet. Die neue Filiale in Brüssel wird ebenfalls durch das zentrale Warenlager in Frankreich beliefert. Durch das Gespräch mit dem Ladner vor Ort hat sich herausgestellt, dass zwar durch die Nähe zu Frankreich die Vorteile der zentralen Warenbeschaffung auch in Brüssel weiterhin bestehen, allerdings würde die lokale Kundschaft regionale Produkte nachfragen. Viele französische Produkte lassen sich deshalb in Brüssel nicht gut verkaufen. Dieses Beispiel zeigt, dass das Franchisekonzept, so wie es in Frankreich aktuell erfolgreich umgesetzt wird, nicht auf dieselbe Weise in andere Länder übertragbar ist. Das Geschäftsmodell müsste vermutlich noch sehr viel stärker an die lokalen Märkte angepasst, sowie neue lokale Strukturen und Netzwerke aufgebaut werden, um den Erfolg fortzuführen.

### **Mögliche Erfolgsfaktoren**

Es gibt einige Faktoren, die für die Entstehung und Entwicklung von Day by Day förderlich waren.

#### **Die Gründer**

Einer dieser Faktoren scheinen die Gründer von Day by day selbst zu sein. Sowohl Didier Onraita-Bruneau als auch David Sutrat waren vor der Gründung von Day by day viele Jahre im Vertrieb von Konsumgütern sowie im Lebensmittelhandel tätig. Ihre Expertise und Markterfahrung haben das Konzept sowie das Geschäftsmodell von Day by day maßgeblich geformt und zum Erfolg beigetragen. Weniger getrieben von einer Ideologie oder persönlichen Werten, stand das Geschäftspotential von Anfang an im Vordergrund. Indiz hierfür ist die Finanzierung des Unternehmens durch verschiedene externe Kapitalgeber, die über einfache Bankkredite hinausgehen. Dies zeigt sich zum einen in dem gewählten Franchisemodell, welches zu einer schnellen Verbreitung des Konzepts und zum Unternehmenswachstum beigetragen hat, zum anderen spiegelt auch die Namensgebung (englischer Name) einen unternehmerischen Weitblick wider; die Gründer strebten von Anfang an eine ambitionierte Expansion ihres Unternehmens an.

#### **Das Produktsortiment**

Die Gründer haben sich bewusst gegen ein reines Bio-Produktsortiment entschieden. Das „unverpackt“-Konzept von Day by day sollte nicht nur bestimmte Nischen-Konsumentengruppen, zum Beispiel den typischen Bio-Lebensmittelkonsumenten, ansprechen. Day by day soll „jedermann“ ermöglichen, „unverpackt“ einzukaufen. Somit wird eine breitere Käuferschicht in den Fokus genommen, die durch bedarfsgerechte Portionierung und konkurrenzfähige Preise angesprochen werden soll.

#### **Die zentrale Warenbeschaffung**

Das zentrale Warenbeschaffungssystem erscheint für viele Franchisenehmer einer der Hauptgründe gewesen zu sein, sich für das Konzept von Day by day zu entscheiden. Durch dieses Beschaffungssystem werden große Preisvorteile erzielt, sodass der Produktkatalog von Day by Day zu kompetitiven Preisen angeboten werden kann. Dies wäre für kleinere Konzeptläden nicht möglich. Zudem müssen Franchisenehmer weniger Investitionen hinsichtlich Lieferanten- und Produktesuche vornehmen, die bei einer individuellen Beschaffung oder einer Beschaffung über Einkaufsgemeinschaften nötig wäre.

### 3.3 Ergebnisdarstellung: OUNI

#### Die „OUNI-Story“

OUNI steht für „*organic unpackaged natural ingredients*“ und ist „der erste verpackungsfreie Bio-Supermarkt in Luxemburg“ (Ouni, 2017a: n.a). Wie der Name besagt, besteht das Geschäftskonzept des Unternehmens darin, biologisch hergestellte Produkte regional oder fair gehandelt zu beziehen und sie anschließend verpackungsfrei oder in wiederverwendbarer Verpackung weiterzuverkaufen.

Pro Kopf geben Luxemburger jährlich 164 EUR (Stand 2014) für biologisch hergestellte Produkte aus, und belegen damit den zweiten Platz im weltweiten Vergleich hinter der Schweiz mit Konsumausgaben von 221 EUR pro Jahr (L'essentiel, 2016).

Trotz dieses bewussten Konsumverhaltens produzieren private Haushalte in Luxemburg noch immer jährlich 72% der gesamten Lebensmittelabfälle des Landes. Dies entspricht einer Menge von rund 49 Tonnen, und ergibt 90 kg pro Kopf, 10 kg mehr als in Deutschland (Le Gouvernement du grand-duché de luxembourg, 2017; Umwelt Bundesamt, 2017). Besorgniserregend ist, dass 42% dieser Lebensmittelabfälle vermieden werden könnten, da es sich entweder um originalverpackte Produkte oder nicht konsumierte Speisereste handelt (Le Gouvernement du grand-duché de luxembourg, 2017).

Was die Produktion von Verpackungsmüll aus Plastik anbelangt, weilt Luxemburg ebenfalls unter den Spitzenreitern. Mit 52 kg pro Kopf und Jahr belegt das Land den dritten Platz im europäischen Vergleich, und liegt somit auch vor Deutschland, wo pro Kopf und Jahr 37 kg Plastikmüll produziert werden (Zeit Online, 2017).

Das „unverpackt“-Konzept von OUNI zielt auf ebendiese Problematiken ab: Der Bio-Supermarkt versucht unnötige Plastikverpackungen in der Beschaffung und dem Verkauf zu vermeiden, und bietet seinen Kunden die Ware lose oder in Mehrwegbehältnissen an. Auf diese Weise soll ein bedarfsgerechtes Einkaufen gewährleistet werden, sodass die Verschwendung von Lebensmitteln und das daraus resultierende Wegwerfen vermieden werden (Ouni, 2017b).

#### Das Genossenschaftsmodell von OUNI

Aus dem Interview mit einer der Gründer von OUNI ging hervor, dass die Gründung des Lebensmitteleinzelhandels durch Bio- und „unverpackt“-Läden anderer Länder (Food Coop aus Amerika, Day by Day aus Frankreich und Bees Coop aus Belgien), sowie verschiedenen „zero waste“-Initiativen, inspiriert wurde. Bevor das Geschäft eröffnet wurde, entschied man sich eine Facebook-Initiative zum Thema „plastic ban in supermarkets“ und eine Umfrage zur Akzeptanz eines „unverpackt“ Bio-Supermarktes zu starten. Beides fand großen und positiven Anklang, was letztendlich zur Gründung der Genossenschaft im Februar 2016 führte.

Um Mitglied bei OUNI zu werden, muss mindestens ein Anteil im Wert von 100 EUR erworben werden. Das anfänglich gesetzte Ziel war ein Kapital von 180.000 EUR, was innerhalb von dreieinhalb Monaten erreicht wurde. Mittlerweile verfügt die Genossenschaft über ein Kapital von 245.600 EUR und rund 750 Mitgliedern, davon 250 aktive Mitglieder (Ouni, 2017a). Die Genossenschaft gehört ihren Mitgliedern und wird von auch von ihnen verwaltet (Ouni, 2017a).

Aktive Mitglieder besitzen dieselben Rechte wie normale Mitglieder: Sie haben eine Stimme in der Mitgliederversammlung, können - sofern beschlossen – eine Kapitalrendite erhalten und in den Verwaltungsrat gewählt werden und werden zudem zu besonderen Veranstaltungen eingeladen. Der wichtigste Unterschied, der die aktiven von den normalen Mitgliedern unterscheidet ist, dass sich diese jeden Monat zwei Stunden bei OUNI engagieren. Entweder als Mitarbeiter im Laden oder in den unterschiedlichen Arbeitsgruppen, welche sich beispielsweise mit der Kommunikation der Genossenschaft, ihren Finanzen, sowie der Abfallvermeidungsthematik befassen. Mitglieder können außerdem vergünstigt an Workshops

oder Seminaren teilnehmen. Aktive Mitglieder erhalten außerdem ein „Starter Pack“, bestehend aus einem Glasbehälter und einer Baumwolltasche, sowie einen fünfprozentigen Preisnachlass auf alle eingekauften Waren (Ouni, 2017c).

Die meisten Mitglieder von OUNI sind private Haushalte. Die Zahl der Unternehmen, die Anteile von OUNI erworben haben, ist sehr gering, und zählt weniger als fünf Firmen. Um zu vermeiden, dass beispielsweise eines dieser Unternehmen die Mehrheit der Anteile der Genossenschaft hält und sich somit zum Entscheidungsträger entwickelt, gibt es bei OUNI eine „maximum share-“ und eine „one vote policy“. Aktuell werden grundlegende Entscheidungen bezüglich Finanzen oder Unternehmensführung von den Vorstandsmitgliedern getroffen. Dies soll sich in Zukunft jedoch ändern, sodass die Mitglieder selbst mehr Verantwortung übernehmen.

Das Einkaufsverhalten der Kunden von OUNI ist sehr unterschiedlich: Einerseits gibt es Konsumenten, die in der näheren Umgebung leben und den Bio-Supermarkt täglich aufsuchen. Andere wiederum wohnen weiter entfernt, kaufen jedoch aufgrund ihrer Überzeugung bezüglich des „unverpackt“-Konzepts mehrmals im Monat bei OUNI ein. Eine weitere Kundengruppe sind die aktiven Mitglieder selbst. Aus dem Interview mit dem Mitgründer ging hervor, dass diese Gruppe an Konsumenten den Bio-Supermarkt sehr viel eher als Treffpunkt für den sozialen Austausch wahrnimmt, und nur selten ihren Einkauf dort erledigt. Dies bestätigt sich auch in den Zahlen: Lediglich 35% der 250 aktiven Mitglieder kaufen tatsächlich bei OUNI ein. Die Genossenschaft versucht deshalb durch einen Preisnachlass von 5% auf alle Waren die Einkaufsmotivation ihrer aktiven Mitglieder zu steigern.

Das „Ziel von OUNI ist es, alle Arten von Nahrungsmitteln des täglichen Gebrauchs anzubieten“ (Ouni, 2017b: n.a.). Derzeit vertreibt die Genossenschaft rund 700 hauptsächlich biologische Produkte und möchte dieses Angebot schrittweise auf 1.000 Produkte ausweiten. Zum Sortiment zählen unter anderem biologisch hergestelltes Obst und Gemüse, Milchprodukte, Trockenwaren, Brot und Gebäck, sowie Getränke, Hygiene- und Reinigungsartikel. Die Ware wird lose, in Großgebinden oder in wiederverwendbaren Gefäßen angeboten, manche davon mit Pfandsystem. Zudem wird sehr viel Wert daraufgelegt, die Produkte im Hinblick auf ihr Herkunftsland, den Produzenten, sowie die Zutaten auszuweisen (Ouni, 2017b).

Die angebotenen Produkte werden von insgesamt 60 Lieferanten bezogen. Unter diesen befinden sich verschiedene Großhändler. Manche von ihnen haben sich auf biologisch hergestellte Produkte, oder den Verkauf von losen Lebensmitteln spezialisiert, andere wiederum legen aufgrund der geringen Abnahmemengen von OUNI keinen besonderen Wert auf das „unverpackt“-Konzept. Die Anzahl letzterer Lieferanten soll jedoch in Zukunft reduziert werden. Im Großen und Ganzen bevorzugt OUNI die Zusammenarbeit mit kleinen, lokalen Lieferanten. Auch wenn deren Produkte häufig etwas teurer sind, wie beispielsweise die lokal bezogenen Schokonüsse, ist die Qualität dieser Ware so gut, dass kein Bedürfnis besteht, nach anderen, günstigeren Lieferanten zu suchen.

### **Die Ausweitung des Geschäftsmodells**

Um es noch mehr Menschen zu ermöglichen, verpackungsfrei einzukaufen, denkt OUNI über einen Onlineshop mit Lieferservice nach. Um dieses neue Geschäftsmodell umsetzen zu können, müsste jedoch zunächst eine größere Anzahl an wiederverwendbaren Gläsern und Beuteln beschafft und das Recycling- oder Pfandsystem verbessert werden. Zudem müsste die Genossenschaft neue Steuerungsprozesse einführen, um die Abläufe besser koordinieren zu können.

### **Herausforderungen in der Umsetzung von „unverpackt“**

Das „unverpackt“-Konzept ist in der Unternehmensphilosophie von OUNI fest verankert. Die Genossenschaft bezieht ihre Ware hauptsächlich in 25 Kilogramm Säcken, vermeidet den

Bezug von in Plastik verpackten Produkten, und bezieht bzw. verkauft ausschließlich wiederverwendbare Glasgefäße.

Durch Workshops zu den Themen gesunde und nachhaltige Lebensweise, *Zero Waste*, Recycling, sowie regionale Lebensmittel und Ernährung möchte OUNI auch seinen Konsumenten diese Philosophie vermitteln. Das Unternehmen legt sehr viel Wert darauf, nachhaltig zu wirtschaften und diese Verhaltensweise zu propagieren. Die Café-Ecke im Laden selbst bietet nicht nur Platz für eben solche Workshops, sondern ist auch ein Ort des Zusammentreffens und Austauschs zwischen Konsumenten.

### **In Bezug auf das Produktsortiment**

Das Produktsortiment von OUNI besteht aus 700 hauptsächlich biologisch hergestellten Produkten. Die Genossenschaft arbeitet bevorzugt mit kleinen, regionalen Produzenten zusammen, und ergänzt deren Angebot mit Ware von größeren Bio-Herstellern oder Großhändlern. Bei nicht-biologisch hergestellten Produkte, wird in erster Linie darauf geschaut, dass sie lokal – in Luxemburg – hergestellt werden. Produkte, die nicht in Luxemburg hergestellt werden können, werden aus anderen Ländern bezogen, sollen aber Fairtrade zertifiziert sein. Aktuell versucht OUNI Lösungen für den Verkauf von verschiedenen Ölen und Käsesorten zu finden. Die Beschaffung von Käse ist noch immer sehr teuer, und qualitativ hochwertige Nuss- oder Pflanzenöle sind schwer zu finden.

Abgesehen von der biologischen und regionalen Herstellung, legt OUNI sehr viel Wert auf den Gebrauch von Mehrwegbehältnissen für das Produktsortiment. Beispielsweise werden von einem deutschen Hersteller produzierte Molkereiprodukte in wiederverwendbaren Glasgefäßen bezogen und verkauft. Marmelade, Honig und Erdnussbutter wird regional hergestellt und auch in Mehrweggefäßen vertrieben.

OUNI gibt an, dass durch den Bezug in Großgebinden, große Mengen an unnötiger Verpackungen wegfallen. Dadurch seien sie in der Lage, hochwertige Bio-Produkte zu einem wettbewerbsfähigen Preis anzubieten (Ouni, 2017b). Einige Produkte sind allerdings noch immer sehr viel teurer als konventionelle Vergleichsprodukte, sodass OUNI einigen Konsumenten teuer erscheint. Trotzdem legt die Genossenschaft sehr viel Wert auf Regionalität und bezieht einige Produkte trotz höherer Preise von Produzenten aus der Region. Um das den Konsumenten verständlich zu machen, plant OUNI die Auswahl der Produkte und deren Preise transparenter zu machen.

### **In Bezug auf die Beschaffung**

Die Arbeitsgruppe Beschaffung ist verantwortlich für das Lieferantenmanagement. Sie analysiert den Produktkatalog, die möglichen Lieferanten, deren Preis- und Leistungsangebote und ob sie den Kriterien von OUNI entsprechen. Lieferanten müssen nicht nur bereit sein, auf Plastik zu verzichten, Abfall zu vermeiden und in großen Gebindegrößen abzapacken, die Lieferung muss zudem zuverlässig und pünktlich vonstattengehen. Abgesehen von diesen Kriterien werden bei der Produktbeschaffung zudem die Kundenwünsche und -kritik berücksichtigt. Auf diese Weise soll die Kundenzufriedenheit kontinuierlich gesteigert werden.

Aus dem Interview mit dem Mitgründer von OUNI ging ebenfalls hervor, dass im Schnitt 7 von 10 Lieferanten bereit sind Lösungen für die Beschaffung und den Verkauf verpackungsfreier Ware zu finden. Anstatt in Säcken beliefert ein lokaler Nudelhersteller die Genossenschaft beispielsweise mit wiederverwendbaren Boxen, und auch das Plastik als Schutz während des Transports wurde bereits von einigen Lieferanten durch Stroh ersetzt.

Laut dem Gründer seien einige Lieferanten offen, Lösungen zu suchen und ihre Produktionsprozesse an den Verkauf loser Ware anzupassen. Da sich dies jedoch auch in den Preisen niederschlagen kann, musste OUNI beispielsweise von der Zusammenarbeit mit einem luxemburgischen Hersteller von Nicht-Molkereiprodukten (z.B. Mandelmilch), der seine Produkte in wiederverwendbaren Glasflaschen anbietet, absehen.

Im Hinblick auf die dem Kunden zum Verkauf angebotenen Mehrwegbehältnisse, sieht sich die Genossenschaft ebenfalls mit Problemen konfrontiert. OUNI hat beispielsweise die Handelsbeziehung mit einem französischen Mehrwegglashersteller unterbrochen, da dieser für den sicheren Transport seiner Ware sehr viel Plastik verwendet hat. Ein weiteres Problem ist die Produktion der Baumwolltaschen; diese sind zwar aus Bio-Baumwolle und Fairtrade zertifiziert, der Transportweg von Indien nach Luxemburg ist jedoch enorm weit.

### **In Bezug auf die Kunden**

Um das „unverpackt“-Konzept nicht nur in der Lieferkette, sondern auch im Verkauf umzusetzen, bringen Konsumenten entweder ihre eigenen wiederverwendbaren Behältnisse zum Abfüllen der Ware mit oder erwerben die von OUNI bereitgestellten Glasgefäße oder Baumwolltaschen. Die selbstmitgebrachten Gefäße werden neben der Theke gewogen und mit einem wasserfesten Etikett versehen, auf welchem das Gewicht des Behältnisses abgedruckt ist. Um Abfall zu vermeiden, kann das Etikett mehrere Monate auf dem Behältnis kleben bleiben. Beim Bezahlen wird das Gewicht des Gefäßes vom Gesamtgewicht abgezogen, sodass lediglich das eigentliche Produkt und die nicht Verpackung bezahlt wird (Ouni, 2017b).

Um Flüssigkeiten abzufüllen wird das Flaschensystem „Jean Bouteille“ verwendet. Mit diesem System wird sichergestellt, dass der Kontakt zwischen der Abfüllvorrichtung und der Flasche vermieden wird, umso in hohes Hygieneniveau beizubehalten. Dem Konsumenten werden Flaschen in drei unterschiedlichen Größen angeboten (50cl, 75cl, 1L). Diese Flaschen sind pfandpflichtig und werden nach dem Zurückbringen in der industriellen Spülmaschine von OUNI gereinigt, und an den Lieferanten bzw. den Kunden zur Wiederverwendung zurückgegeben (Ouni, 2017b).

### **Mögliche Erfolgsfaktoren**

Es gibt einige Faktoren, die für die Entstehung und Entwicklung von OUNI förderlich waren.

#### **Die Gründung / Medienpräsenz**

Zunächst war es von großem Vorteil, dass die Gründer sich vor der Eröffnung des Lebensmitteleinzelhandels mit Hilfe einer Facebook-Initiative und einer Umfrage über die Akzeptanz eines „unverpackt“ Bio-Supermarktes in der Gesellschaft informierten. Die positive Resonanz spiegelte sich auch in der Bereitschaft wider, das Geschäftsmodell durch den Kauf von Anteilen zu unterstützen.

Abgesehen von den vielen Veranstaltungen, die OUNI regelmäßig organisiert und damit auf sich und das „unverpackt“-Konzept aufmerksam macht, ist von der Genossenschaft generell häufig in der Presse zu lesen. Außerdem funktioniert die Mund-zu-Mund Propaganda in der relativ überschaubaren Stadt Luxemburg gut. An dieser Stelle spielt sicherlich auch der soziale Austausch, der bei OUNI stattfindet, eine große Rolle. Kunden tauschen sich untereinander aus und tragen so den Namen der Genossenschaft und das Geschäftskonzept nach außen.

#### **Erfahrung und Know-how der Gründer**

Die unterschiedliche berufliche Erfahrung und Expertise der Vorstandsmitglieder wirkt sich positiv auf OUNI aus. Einer der Co-Manager war beispielsweise Leiter der Kommunikationsabteilung von NATURATA, eines Bio-Supermarktes. Außerdem profitiert die Genossenschaft von dem Wissen ihrer Mitglieder. Aktive Mitglieder wirken beispielsweise in den OUNI-Arbeitsgruppen mit und können so das Geschäftsgeschehen lenken und beeinflussen. Durch die Mitarbeit werden neue Erkenntnisse geschaffen, die sich positiv auf die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells auswirken können. Ein weiterer Faktor, der zur Entstehung und Entwicklung des Geschäftsmodells beigetragen hat, war ein anfängliches Training, in dem die Vorstandsmitglieder wichtige Unternehmenspraktiken und organisatorisches Wissen über einen Supermarkt vermittelt bekamen.



### 3.4 Ergebnisdarstellung: Løs Market

#### Die “Løs Market - Story”

Der Konsum von biologisch hergestellten Produkten ist in den letzten Jahren in Dänemark kontinuierlich gestiegen. 2015 erzielte der Lebensmitteleinzelhandel mit dem Verkauf von Bioprodukten einen Umsatz von 934 Mio. EUR (Germany Trade and Invest, 2016). Zwischen 2015 und 2016 stiegen die Konsumausgaben um weitere 14%, was ca. 134 Mio. EUR entspricht. Dies ist der höchste Anstieg in den letzten acht Jahren (Kaad-Hansen, 2017). Der Bio-Anteil am gesamten dänischen Lebensmittelmarkt lag 2015 bei 8,4%, womit Dänemark an der Weltspitze, noch vor der Schweiz (7,7%), Luxemburg (7,5%) und Schweden (7,3%) liegt. Deutschland belegt mit 4,8% den siebten Platz im weltweiten Vergleich (Kaad-Hansen, 2017). Diesen Trend erkannte der Gründer. Vor der Ladeneröffnung studierte er die aktuelle Marktsituation und stellte fest, dass die Dänen am Konsum biologisch hergestellter Produkte sehr interessiert sind, und die Zahl der potentiellen Kunden groß ist.

Das Konzept Lebensmittel lose zu erwerben ist in Dänemark bereits weit verbreitet. Überall im Land gibt es Süßwarenläden, in denen sich Klienten an Schaufelbehältnissen selbst bedienen können. Løs Market hat dieses Konzept aufgegriffen und die Süßwaren durch über 400 biologische Produkte, wie beispielsweise Obst, Gemüse und Müsli, ersetzt (Manion, 2016). Hierin besteht das Alleinstellungsmerkmal des Løs Market. Es ist der erste Lebensmitteleinzelhandel in Dänemark, der 100% biologisch hergestellte Produkte ohne Einwegverpackungen verkauft (Løs Market, n.d.a).

Løs Market wurde im September 2016 von Frédéric Hamburger eröffnet und ist der erste Lebensmitteleinzelhandel, der die folgenden vier Komponenten vereint: Die Vermeidung von Verpackungsmüll, das Minimieren von Lebensmittelabfällen, der Verkauf von biologisch und -soweit möglich- regional hergestellten Produkten, sowie das Mitbringen eigener Behältnisse. Um dies zu ermöglichen, werden alle Waren in Großgebinden bezogen und anschließend lose und bedarfsgerecht an den Konsumenten verkauft. Auf diese Weise können im Vergleich zu konventionellen Supermärkten wettbewerbsfähige Preise erwirtschaftet werden.

Aus dem Interview mit Frédéric Hamburger ging hervor, dass Dänemark nicht so „grün“ sei, wie viele Menschen denken. Es würden viele Lebensmittel verschwendet und Einwegverpackungen seien allgegenwärtig. Zahlen bestätigen diese Aussage: Zum einen werden in Dänemark jährlich 20% der gekauften Lebensmittel im Müll entsorgt (261.000 Tonnen Lebensmittelabfälle) (Løs Market, n.d.b), und zum anderen waren in Einwegverpackung verpackte Lebensmittel im Jahr 2015 die meist verkaufte Produktkategorie (Radiant Insights, n.d.).

Auch in seiner 18-jährigen Karriere bei einem internationalen Lebensmittelgroßkonzern sah sich der Gründer mit solchen nicht nachhaltigen Unternehmenspraktiken konfrontiert, die seinen Wertvorstellungen widersprachen. Er ließ sich von den Erfolgsgeschichten der amerikanischen, deutschen und vor allem französischen Lebensmitteleinzelhändler, die Ware lose verkauften, inspirieren, und verließ schließlich den großen Lebensmittelkonzern und entschloss sich zu der Gründung eines eigenen „unverpackt“-Ladens. Die finanzielle Hürde konnte er mit Hilfe von Crowd Funding meistern, was ihm umgerechnet 85.000 EUR für die Renovierung der Filiale einbrachte.

Obwohl Løs Market der einzige Lebensmitteleinzelhandel in Dänemark ist, der verpackungsfreie und ausschließlich biologisch hergestellte Produkte verkauft, konkurriert das Unternehmen laut dem Gründer mit Supermärkten, die sowohl konventionell, als auch biologisch hergestellte Lebensmittel anbieten. Dies spiegelt sich auch am Markt wider: Mit 42,1% und 40,7% sind Discounter und Supermärkte die führenden Absatzkanäle für biologisch hergestellte Produkte in ganz Dänemark (Kaad-Hansen, 2017).

Die Konsumenten schätzen die Qualität der Produkte sowie deren biologische Herstellung. Sie müssen sich nicht nach der Herstellung der Produkte erkundigen, können genau die Menge einkaufen, die sie benötigen und geben kein Geld für unnötige Einwegverpackungen aus. Ein Großteil der Klienten des Løs Market (45%) sind Frauen zwischen 20 und 45 Jahren, viele davon schwanger oder mit kleinen Kindern, die andere Hälfte sind junge Leute, Senioren oder Menschen mit höherem Einkommen. Das Einkaufsverhalten dieser Konsumenten ist sehr unterschiedlich. Einige Kunden besuchen den Løs Market täglich oder mehrmals die Woche und kaufen kleinere Mengen ein, andere wiederum kommen nur einmal im Monat und bezahlen für ihren Großeinkauf zwischen 250 und 300 EUR.

### **Die Zukunft des Geschäftsmodells**

Aus dem Interview mit dem Gründer von Løs Market ging hervor, dass das Unternehmen ein Franchisekonzept in Betracht zieht, um weiter zu wachsen und noch mehr Konsumenten zu erreichen. Das Unternehmen verfügt bereits über ein gefestigtes Umsetzungskonzept und wäre somit bereit, mit Hilfe von Franchising neue Filialen zu eröffnen. Hamburger würde beispielsweise gerne in den Norden der Stadt Kopenhagen expandieren. Weitere Geschäftsideen sind ein B2B-Business sowie ein Lieferservice.

### **Herausforderungen in der Umsetzung von „unverpackt“**

Das „unverpackt“-Konzept ist fest in der Unternehmensphilosophie des Løs Market verankert. Laut dem Geschäftsführer wurde der Lebensmitteleinzelhandel nicht zu Aufbesserung seines Einkommens oder seiner Karriere gegründet, sondern aus der Überzeugung, dass dieses Geschäftsmodell positiv zum Kampf gegen Abfall und Ressourcenverschwendung beitragen kann (Løs Market, n.d.b). Für die Herstellung von Einwegverpackungen werden große Mengen an Ressourcen und Energie verwendet, was im Hinblick auf deren kurze Lebensdauer wenig sinnvoll ist. Außerdem werden weltweit nur 5% der hergestellten Einwegverpackungen recycelt, sodass die restlichen 95% als Müll enden (Løs Market, n.d.b). Aus diesem Grund zielt Løs Market darauf ab, bereits produzierte Verpackungen immer wieder zu verwenden. Der Lebensmitteleinzelhändler bietet nicht nur ein Pfandsystem für die eigens vertriebenen Gläser und Flaschen an, das Unternehmen verfügt zudem über eine industrielle Spülmaschine, die in Zusammenarbeit mit einer sozialen Organisation betrieben wird, und mit Hilfe derer alte, vom Kunden mitgebrachte Gläser und sonstige Behältnisse gereinigt und anschließend den Klienten wieder zur Verfügung gestellt werden. Der Lebensmitteleinzelhändler möchte ein Umdenken in der Gesellschaft bewirken und ist davon überzeugt, dass durch das Einkaufserlebnis im Løs Market ein wesentlicher Beitrag zu einer nachhaltigeren Zukunft geleistet werden kann (Løs Market, n.d.d).

### **In Bezug auf das Produktsortiment**

Das Produktsortiment des Løs Market ist mittlerweile auf 300 biologisch hergestellte Produkte angewachsen. Zu diesen Produkten zählen unter anderem Obst und Gemüse, Trockenware, Kaffee, Gewürze, Wein, Essig und Öl, sowie Hygiene- und Reinigungsprodukte. Die Lagerumschlagshäufigkeit des Produktsortiments ist relativ hoch, sodass die angebotene Ware meist frisch und qualitativ hochwertig ist. Sollte es trotzdem vorkommen, dass sich Ware nicht so schnell verkauft wie sie verdirbt, wird diese stark reduziert verkauft oder am Ende des Tages vom Ladenpersonal mit nach Hause genommen und verwertet.

Es gibt jedoch auch einige kritische Produkte, die aufgrund von Verderblichkeit, Hygiene- oder Verpackungsgründen nicht angeboten werden können. Dazu zählen beispielsweise Milchprodukte und frisches Fleisch. Eine „one-stop-shopping“-Erfahrung ist somit nicht gegeben.

### **In Bezug auf die Beschaffung**

Um das „unverpackt“-Konzept in der Lieferkette umzusetzen, versucht Løs Market die Ware in 25 kg Säcken zu beziehen. Dies ist laut dem Geschäftsführer die optimale Menge, um nicht nur

unnötige Einzelverpackungen zu vermeiden, sondern auch um die Kapitalbindung im Lager so gering wie möglich zu halten. Die kleinste Verpackungsmenge, die der Lebensmitteleinzelhändler bezieht, sind 500 Gramm Packungen. Durch den Bezug von Produkten in größeren Mengen, können allerdings Preisvorteile erwirtschaftet werden, was dem Unternehmen eine wettbewerbsfähige Preisgestaltung ermöglicht.

Zudem versucht Løs Market die Verwendung von immer neuer Einwegverpackung zu vermeiden, indem sie die vom Lieferanten bezogenen Behältnisse reinigen und dann an diesen zurückgeben. Dies trifft beispielsweise auf die 5L-Behältnisse zu, in denen das Unternehmen Gewürze bezieht, sowie auf die Verpackungen für Kaffee und Pilze (Løs Market, n.d.e).

Derzeit wird Løs Market von rund 20 Lieferanten (vor allem aus Dänemark, Frankreich und Italien) mit Waren versorgt (Løs Market, n.d.c), einige von ihnen produzieren selbst, andere sind Groß- bzw. Zwischenhändler. Obwohl die Lieferanten von Løs Market von Beginn an dem „unverpackt“-Konzept offen gegenüberstanden, sieht sich der Geschäftsführer noch immer regelmäßig mit Mengen- und Verpackungsverhandlungen konfrontiert. Beispielsweise erhält Løs Market Nudeln noch immer in 5kg Plastik-, anstatt 10kg Papiersäcken. Dasselbe gilt für Kekse und Müsli. Beide Produkte werden zunächst in 5kg Plastiksäcken und anschließend in Pappkartons verpackt. Die Abfüll- bzw. Verpackungsprozesse der Hersteller haben sich über die Jahre etabliert und es fällt schwer, sie zu überzeugen, diese Prozesse für den Løs Market zu ändern, so der Geschäftsführer. Aus diesem Grund arbeitet der Lebensmitteleinzelhändler daran, ein starkes, regionales Netzwerk aus „unverpackt“-Läden aufzubauen, welches über mehr Einfluss als einzelne Ladner verfügt, und Hersteller dazu bewegen kann, ihre Prozesse an den Verkauf loser Lebensmittel anzupassen (Løs Market, n.d.f).

### **In Bezug auf die Kunden**

Kunden können für ihren Einkauf bei Løs Market entweder ihre eigenen Gefäße mitbringen, können gespendete und kostenlos zur Verfügung stehende Behältnisse verwenden, oder Gefäße des Lebensmitteleinzelhändlers erwerben. Bringen sie ihre eigenen Gefäße mit, werden diese zunächst gewogen und mit einem Etikett versehen. Auf diesem ist das Gewicht des mitgebrachten Gefäßes vermerkt. Das wird an der Kasse wieder abgezogen wird, damit der Kunde auch tatsächlich nur seine Ware bezahlt.

Løs Market legt sehr viel Wert darauf, seinen Kunden Verpackungen, die immer wieder verwendet werden können, zum Erwerb anzubieten. Hierzu zählen unter anderem Bio-Baumwollbeutel, Glasgefäße und Pfandflaschen (Løs Market, n.d.b). Die Glasgefäße stammen von dem deutschen Hersteller WECK, sind zu 100% BPA-frei und ebenfalls im Pfandsystem enthalten.

Um Wein, Essig und Öl zu kaufen, müssen aus hygienischen Gründen spezielle Flaschen erworben werden. Beim ersten Befüllen werden die Flaschen gegen einen kleinen Aufpreis erworben, können dann aber beim nächsten Mal abgegeben und gratis gegen eine neue Flasche getauscht werden. Die gebrauchten Flaschen werden von Løs Market gewaschen und den Kunden anschließend wieder zur Verfügung gestellt.

Laut dem Geschäftsführer ist das Vorurteil der hohen Preise ein weiterer Grund, weshalb Konsumenten den Einkauf bei Løs Market meiden. Sie gingen davon aus, dass die angebotenen Produkte im Vergleich zum Warenangebot von konventionellen Supermärkten sehr viel teurer seien. An dieser Stelle scheint es Kommunikationsbedarf zu geben, denn durch das Beziehen der Ware in Großgebinden können große Preisvorteile erwirtschaftet werden, die es dem Unternehmen ermöglichen, Produkte wettbewerbsfähig anzubieten.

### **Mögliche Erfolgsfaktoren**

Bei Løs Market gibt es einen Faktor, der für die Entstehung und Entwicklung von Løs Market förderlich erscheint und im Vergleich mit den anderen Fallstudien besonders hervorsteicht.

### **Der Offenheit des Gründers**

Neben der Besetzung einer Marktnische in Dänemark und der hohen Nachfrage nach Bio-Produkten, erscheint der Gründer im Vergleich zu den anderen Fallstudien eine große Offenheit gegenüber unterschiedlichen Geschäftsmodellen und Partnerschaften mit anderen Organisationen zu haben. Beispielsweise beliefert Løs Market Schulen und Kitas mit Lebensmitteln und arbeitet zusammen mit einem *Social Cafe*, welches es mit Ware für die Zubereitung von Gemeinschaftsmahlzeiten beliefert. Außerdem fördert Løs Market nicht nur den bedarfsgerechten und verpackungsarmen Einkauf durch wöchentliche Rabattaktionen, und akquiriert so neue Kunden, sondern unterstützt zudem die Danish Vegetarian Association, indem Mitgliedern 5% Rabatt auf alle Einkäufe im Geschäft gewährt werden (Løs Market, n.d.g). Dem Gründer ist es vor allem wichtig, das „unverpackt“-Konzept zu verbreiten. Auch im Hinblick auf die Zukunft wirkte Hamburger offen gegenüber unterschiedlichen Geschäftsmodellen und Partnerschaften; vom eigenen Lieferservice bis hin *Business to Business* (B2B) Partnerschaften.

### 3.5 Ergebnisdarstellung: Lunzers Maß-Greißlerei

#### Die “Lunzers Maß-Greißlerei - Story”

Lunzers Maß-Greißlerei ist ein österreichisches Einzelhandelsgeschäft, welches biologisch hergestellte Lebensmittel verpackungsfrei anbietet. Um auf Einwegverpackungen zu verzichten, werden Produkte im Groß- und Mehrweggebinde bezogen und anschließend lose, bzw. in den Mehrwegbehältnissen an die Konsumenten verkauft. Die Greißlerei wurde 2014 von Andrea Lunzer im zweiten Wiener Stadtteil gegründet und war das erste verpackungsfreie Geschäft in Österreich (Schilly, J., 2015). Andrea Lunzer wurde 2014 mit dem Umweltpreis der Stadt Wien ausgezeichnet (Stadt Wien, 2014). Die Eröffnung weiterer Filialen ist nicht geplant.

Das Verpackungsaufkommen in Österreich ist im europäischen Vergleich hoch. Mit 115,4 kg Verpackungsmüll pro Kopf (2015), liegt das Land zwar noch immer hinter Deutschland und Belgien, belegt jedoch trotzdem einen der Spitzenplätze (derStandard.at, 2016).

Andrea Lunzer sieht ihr Alleinstellungsmerkmal („unique selling proposition“) im Verkauf biologisch hergestellter Produkte, die unverpackt angeboten werden. Die Geschäftsführerin sieht in dieser Kombination ein großes Potential, da nicht nur die Sensibilisierung der Gesellschaft für die Plastikproblematik steigt, sondern auch die Konsumausgaben der Bürger für biologisch hergestellte Produkte. Zwischen 2011 und 2016 verdoppelten sich in Österreich die Haushaltsausgaben für Bioprodukte von 93 EUR auf 180 EUR (Statista, 2018a). Sie sind deutlich höher als in Deutschland, wo der Umsatz von Biolebensmitteln pro Kopf bei 116 EUR liegt (2016) (Statista, 2018b).

Schon früh hatte Andrea Lunzer erkannt, dass das Problem der Verpackungsmengen bei den Lebensmittelproduzenten liegt. Diesen fehle die Kompetenz zu entscheiden, ob Verpackungen überhaupt von Nöten sind. Der von ihr gegründete Verein „Unfold“ sollte Hersteller genau in dieser Hinsicht unterstützen, scheiterte jedoch, und führte zur Gründung von Lunzers Maß-Greißlerei.

Da es Konsumenten häufig vermeiden möchten, ihren Einkauf weit zu tragen, sind die Klienten der Greißlerei hauptsächlich aus der näheren Umgebung. Laut Eike Wenzel, dem Gründer und Leiter des Deutschen Instituts für Trend- und Zukunftsforschung, sei auch in Österreich ein Trend weg von Großeinkäufen in außerhalb gelegenen Hypermärkten und Discountern, und hin zu „überschaubaren Geschäften um die Ecke“ zu beobachten. Dieser Trend würde zudem von der jungen Bevölkerung unterstützt, die immer seltener ein eigenes Auto besitzt und daher dezentral gelegenen Einkaufszentren nur schlecht erreicht (Mauthner-Weber, 2014).

Die andere Hälfte der Kundschaft sind „dedicated zero waste Anhänger“. Sie sind kritische Konsumenten, die sich mit der Thematik auskennen und weitere Wege auf sich nehmen, um in Lunzers Maß-Greißlerei einzukaufen.

Statt ihre Kunden schnell abzufertigen, sucht Andrea Lunzer das persönliche Gespräch, informiert ihre Kunden über die Herkunft der Produkte und berät diese im Hinblick auf die optimale Lagerung der Einkäufe (Schilly, 2015). Die „falsche Planung von Einkäufen und Mahlzeiten, (sowie) falsche Lagerung“ sind Gründe, weshalb in Österreich jedes Jahr pro Kopf 40 kg Lebensmittel weggeworfen werden (Schilly, 2015). Dies ist zwar die Hälfte dessen, was in deutschen Haushalten jährlich pro Kopf im Müll landet, fällt jedoch durch die höheren Lebensmittelpreise mit 300 EUR statt 230 EUR stärker ins Gewicht (Umwelt Bundesamt, 2017). Um dies zu vermeiden, fahren einige Lunzers Maß-Greißlerei Kunden wöchentlich sogar durch die ganze Stadt, um den Inhaber aufzusuchen und von der Expertise Gebrauch zu machen (Schilly, 2015). Aus dem Interview mit der Geschäftsführerin ging hervor, dass einige Kunden nicht einkaufen, weil sie Ware dort verpackungslos erwerben können, sondern weil sie ein kleines und überschaubares Geschäft bevorzugen.

Lunzers Maß-Greißlerei arbeitet mit vielen verschiedenen kleinen Produzenten und regionalen Landwirten zusammen (Lunzers Maß-Greißlerei, n.d.a). Die Geschäftsführerin der Greißlerei hat begonnen mit den Lieferanten ihrer Eltern (Inhaber eines Bio-Bauernhofs) und ihren eigenen Kontakten aus der Zeit im Marketing und Verpackungswesen bei der Biomarke „Zurück zum Ursprung“ zusammenzuarbeiten. Zudem werden über Bioverbände Lieferanten zusammengesucht (Mauthner-Weber, 2014).

Mittlerweile besteht ihr Produktsortiment aus 600 biologisch hergestellten Produkten (Kaltenbrunner, 2015). Obst und Gemüse wird in Holzkisten oder Porzellanschalen aufbewahrt, Trockenprodukte können aus Spendern, Schütten oder Glasbehältnissen geschöpft werden, Reinigungs- und Waschmittel sind in Kanistern vorzufinden, und in Zusammenarbeit mit Winzern wird an Fässer gearbeitet, um Wein abfüllen zu können (Kaltenbrunner, 2015; Oberauer, 2014). Andrea Lunzer ist über die Jahre viele Kompromisse, was beispielsweise Regionalität angeht, eingegangen, denn „je mehr (sie) anbietet, desto weniger muss in Supermärkten zugekauft werden“ (Kaltenbrunner, 2015). Auf einige Produkte wollen Kunden ungerne verzichten, sodass die Greißlerei beispielsweise biologisch hergestellten Ingwer oder Avocados aus außereuropäischen Ländern bezieht. Der Kunde kann alles für seinen Wocheneinkauf in Lunzers Maß-Greißlerei erwerben, somit wird ihm eine „one-stop-shopping“-Erfahrung ermöglicht.

### **Herausforderungen in der Umsetzung von „unverpackt“**

Das „unverpackt“-Konzept bildet den Grundstein der Unternehmensphilosophie von Lunzers Maß-Greißlerei. Lebensmittel verpackungsfrei anzubieten ist für die Geschäftsführerin jedoch lediglich im Hinblick auf biologisch hergestellte Produkte vorstellbar. Konventionelle Ware verpackungsfrei anzubieten würde ihrer Meinung nach keinen Sinn ergeben, da dies nicht der grundlegenden Idee und ihrer Auffassung von „unverpackt“ entsprechen würde.

#### **In Bezug auf das Produktsortiment**

Das Produktsortiment der Lunzers Maß-Greißlerei ist über die Jahre auf 600 Produkte angewachsen und enthält neben biologisch hergestelltem Obst und Gemüse, Trockenware, Milchprodukte und Eier, Eingemachtes, Brot und Gebäck, Getränke, sowie Pflege- und Reinigungsprodukte (Kaltenbrunner, 2015). Die Geschäftsführerin musste in dieser Zeit viele Kompromisse eingehen. Obwohl sie durch das Weglassen von Fleisch im Produktsortiment das Thema „Verzicht“ kommunizieren wollte, entschied sie sich auf mehrfache Nachfrage ihrer Kunden, einige Bio-Frischfleischprodukte anzubieten, um es ihren bestehenden Kunden zu ermöglichen, ihren gesamten Einkauf bei ihr verpackungsfrei zu tätigen.

Dieselbe Entscheidung traf sie beispielsweise auch für Zitrusfrüchte, Avocados oder Ingwer. Im Hinblick auf Getreidemilch, Soja- und verschiedene Konservierungsprodukte blieb die Österreicherin jedoch ihren Grundsätzen treu. Diese Produkte können ausschließlich in Einwegbehältnissen beschafft werden und werden aus diesem Grund nicht vertrieben.

Darüber hinaus spielen neben der biologischen Herstellung, auch die Regionalität und Saisonalität der Produkte eine große Rolle. Andrea Lunzer bevorzugt Produkte von österreichischen Lieferanten und arbeitet deshalb mit vielen verschiedenen kleinen Produzenten und regionalen Landwirten zusammen (Lunzers Maß-Greißlerei, n.d.a). Erdbeeren werden nicht im Winter angeboten und zwischen November und Februar gibt es keinen Schafskäse (Schilly, 2015).

#### **In Bezug auf die Beschaffung**

Aus dem Interview mit Andrea Lunzer ging hervor, dass Hersteller ihre Produktions- und demnach auch Verpackungsweise nicht für ein einzelnes Unternehmen verändern. Wenn sie sich dafür entscheiden, Produkte in größeren Mengen abzapfen, dann nur, weil es eine Erleichterung für die eigenen Produktionsprozesse darstellt. Der Nudellieferant der Greißlerei kann beispielsweise einen Produktionsschritt weglassen, indem er Andrea Lunzer mit 10 kg

Säcken, anstatt kleineren Packmengen, beliefert. Wenn Produkte in solch großen Mengen bezogen werden, muss jedoch vorausgesetzt sein, dass sich diese gut verkaufen, zumal das Lager der Lunzers Maß-Greißlerei begrenzt ist. Zudem sind laut der Geschäftsführerin „Lebensmittelabfälle nicht das Ziel“.

Andere Produzenten konnten hingegen überzeugt werden, ihre Produkte in Mehrweggläser abzufüllen und speziell für Lunzers Maß-Greißlerei ein Pfandsystem anzubieten. Die Greißlerei muss für jedes bezogene Mehrwegglas 0,50 EUR zahlen, was das Geschäft auf den Preis des Produkts umschlägt. Der Kunde bekommt den Betrag allerdings zurück, sobald er das Glas zur Greißlerei zurückbringt. Die Produzenten waschen die Gläser und führen diese in den Kreislauf zurück. Die von der Lunzers Maß-Greißlerei vertriebene Milchflasche hat beispielsweise eine besonders hohe Rücklaufquote. Diese wird ausschließlich von der Greißlerei verkauft und deshalb von Kunden wiedererkannt. Außerdem hat sie mit 1,17 EUR einen relativ hohen Pfandwert, was Konsumenten einen Anreiz liefert, sie zurückzubringen.

Die Einflussmöglichkeiten der Lunzers Maß-Greißlerei Produzenten davon zu überzeugen, Pfandsysteme einzuführen, sind begrenzt. Um eine Veränderung herbeizuführen, müsste die Politik Anreize schaffen Einwegverpackungen zu vermeiden und Mehrwegverpackungen einzusetzen. Wein ist beispielsweise das einzige Produkt, welches die Greißlerei nicht im Pfandgebilde verkauft. Da die Nachfrage nach qualitativ hochwertigem Wein enorm hoch ist, sind Winzer nicht darauf angewiesen auf Mehrwegflaschen umzusteigen. Ihr Produkt wird gekauft, ob in Einweg- oder Mehrwegflaschen. Die Geschäftsführerin hatte eine Zeit lang versucht Wein zum Abfüllen in Plastikcontainern anzubieten, was jedoch keinen Anklang bei ihren Konsumenten fand, und schnell wieder abgesetzt wurde. Das Problem der Verpackungsthematik scheidet bislang jedoch an der Einwegverpackungsindustrie, welche laut Gründer eine enorm starke Lobby besitzt.

### **In Bezug auf die Kunden**

Da die zum Verkauf stehenden Produkte im Groß- und Mehrweggebilde bezogen, und anschließend lose bzw. in den Mehrwegbehältnissen an den Konsumenten verkauft werden, kann weitestgehend auf Einwegverpackungen verzichtet werden. Das Augenmerk der Greißlerei liegt insbesondere auf der Verwendung von Mehrweg-Glasflaschen, welche sich zwischen 40 und 50 Mal wieder befüllen lassen. Dadurch werden Energie und Rohstoffe geschont und 95% weniger Abfälle verursacht (Lunzers Maß-Greißlerei, n.d.a).

Um in der Greißlerei einzukaufen, bringen immer mehr Konsumenten ihre „eigenen Behältnisse mit und lassen diese vor dem Befüllen an der Kasse abwiegen“ (Lunzers Maß-Greißlerei, n.d.b). Alternativ haben sie die Möglichkeit die von der Greißlerei bereitgestellten Papiertüten zu verwenden oder wiederverwendbare Gläser bzw. Flaschen in verschiedenen Größen zu erwerben. Dennoch herrscht bei Kunden noch große Unsicherheit, eigene Gefäße für den Einkauf mitzubringen. Obwohl die Lunzers Maß-Greißlerei es ihren Kunden sogar ermöglicht, vorhandene Gefäße oder Papiertüten zu nutzen, scheuen einige Kunden davor zurück, sich beispielsweise an den Trockenwaren zu bedienen. Diese Art des Einkaufens ist für viele Konsumenten neu, und sie wären peinlich berührt, würde Ware beim Abfüllen danebengehen. Die Geschäftsführerin plant dieses Problem der Unsicherheit anzugehen und denkt über eine Rabattaktion nach, welche die Kunden zu einem Einkauf in der Greißlerei bewegen, und ihnen die Ängste nehmen soll.

Die Lunzers Maß-Greißlerei ist zudem ein Ort des Austauschs. Konsumenten werden über die Saisonalität und Verwendung der vorzufindenden Produkte informiert, was zu einem nachhaltigeren Konsum- und Einkaufsverhalten führt. Die von der Greißlerei veranstalteten Verkostungen, Vorträge und Veranstaltungen tragen ebenfalls zu diesem verbesserten Bewusstsein bei (Lunzers Maß-Greißlerei, n.d.c).

Eine weitere Herausforderung ist, dass Lunzers Maß-Greißlerei im Vergleich zu konventionellen Supermärkten teurer ist. Außerdem wissen manche Kunden nicht, welche Art von Produkten sie

(auch in Bezug auf Preisgestaltung) in der Greißlerei einkaufen können. Die Konsumenten sind mit konventionellen Supermärkten aufgewachsen, in denen sie sich an Marken und nicht an dem Produkt selbst orientieren. Diese Markenpräsenz ist in der Lunzers Maß-Greißlerei nicht gegeben, sodass man sich mit dem Produkt selbst auseinandersetzen muss. Dies führt meist zu einem engen Kontakt zwischen Ladner und Konsument, worauf in Lunzers Maß-Greißlerei sehr viel Wert gelegt wird. Nicht jeder Klient befürwortet jedoch eine solch intensive Kundenbetreuung und –beratung. Manche bevorzugen es, in einem großen konventionellen Supermarkt einzukaufen, der ihnen die Anonymität garantiert, die sie wünschen.

### **Mögliche Erfolgsfaktoren**

Es gibt einige Faktoren, die für die Entstehung und Entwicklung von Lunzers Maß-Greißlerei förderlich waren.

### **Die Zielgruppe und der Austausch**

Das Geschäftsmodell ist nicht nur für junge Leute interessant. Es fühlen sich immer mehr ältere Menschen von der Greißlerei inspiriert, da sie mit „dem noch vor wenigen Jahrzehnten weitverbreiteten Konzept des Greißlers“ (Schilly, 2015) vertraut sind. Die sogenannten „Tante-Emma-Läden“ vertrieben eine Kombination aus Lebensmitteln, Haushalts- und Backwaren und boten ein öffentliches Forum, wo sich die Gesellschaft traf, um sich auszutauschen. Dies trug wesentlich zur Lebensqualität der Gemeinde bei (Beetz, Brauer und Neu, S. 41). Das Ziel der Maß-Greißlerei ist es, eine solche Atmosphäre zu schaffen und die Konsumenten beim verpackungsfreien Einkauf von biologisch hergestellte Produkten zu unterstützen. Laut dem Gottlieb Duttweiler Institut, welches in Zusammenarbeit mit KPMG eine Studie zur Zukunft des Einkaufens veröffentlichte, bevorzugen Konsumenten nicht nur immer häufiger ebendiesen Kontakt zu ihren Händlern, sondern auch zu den eingekauften Produkten. Sie legen Wert auf individuelle Betreuung, den Einkauf regionaler Produkte und „damit auch den Lebensmittelkauf ums Eck“ (News, 2013). Die Nachfrage nach Nahversorgung wird zusätzlich durch die demografische Entwicklung Österreichs untermauert. Der Anteil älterer Menschen, die kurze Einkaufswege bevorzugen, steigt im Vergleich zum Anteil junger Menschen deutlich an (Wko, 2017).



## 4 Zusammenfassendes Fazit

**Im Rahmen der internationalen Fallstudien wurden bestehende „unverpackt“-Konzepte im europäischen Ausland in Bezug auf Hürden und Herausforderungen in der Umsetzung des „unverpackt“-Modells, sowie gefundene Lösungsansätze und deren Übertragbarkeit auf deutsche Konzeptläden untersucht.**

Hinter allen vier untersuchten „unverpackt“-Konzepten stehen ganz individuelle Gründungsgeschichten und Geschäftsentwicklungen. Während bei den drei Individualläden OUNI, Løs Market und Lünzers Maß-Greißlerei, wie bei den deutschen Ladnern, vergleichbare intrinsische Motive bei den Gründern identifiziert werden können, sticht bei Day by Day der stark unternehmerische Aspekt hervor. Weniger getrieben von einer Ideologie oder persönlichen Werten, stand das Geschäftspotential von Anfang an im Vordergrund. Das gewählte Franchisesystem und die ambitionierten Expansionspläne der beiden Gründer lassen sich darauf zurückführen. Während OUNI, Løs Market und Lünzers Maß-Greißlerei sehr vergleichbar zu deutschen Läden sind, ist Day by Day ein spannendes Beispiel für ein sehr schnell wachsendes Geschäftsmodell im Bereich „unverpackt“-Läden.

Auf Ebene der einzelnen Läden lässt sich zusammenfassend aus den Fallstudien schlussfolgern, dass die „unverpackt“-Konzepte im Ausland mit sehr ähnlichen Herausforderungen in der Umsetzung wie die deutschen Konzeptläden zu kämpfen haben. Die Modelle sind auch im Ausland noch nicht allzu lange erprobt. Dies lässt sich übertragen auf alle Bereiche der Wertschöpfungskette, von der Warenbeschaffung über die Warenlagerung und den Verkauf bis hin zu Hürden und Motiven auf Seite der Kunden. Unterschiede lassen sich vor allem bei der Produktauswahl – Anteil biologisch hergestellter Ware oder Frischeware sowie Fokus auf Saisonalität und Regionalität – feststellen, welches wiederum in einigen Bereichen Auswirkungen auf die von den Ladnern wahrgenommenen Herausforderungen hat.

In Bezug auf die Warenbeschaffung stehen alle Konzepte vor ähnlichen Herausforderungen im Hinblick auf die Durchsetzung der spezifischen Verpackungsanforderungen von „unverpackt“, von der Lieferantenauswahl bis hin zur Warenverfügbarkeit. Im Vergleich zu den Individualläden hat Day by day durch das Franchisesystem gewisse Schwierigkeiten in manchen Bereichen überwinden können. Sie haben dank großer Bestellmengen und aufgrund der zentralisierten Beschaffung für eine wachsende Anzahl von Läden eine größere Verhandlungsmacht bei Lieferanten in Bezug auf Verpackungsanforderungen und Preise. Eine andere Lösung, auch für die Individualläden, ist der bewusste Verzicht auf bestimmte Produkte, entweder aufgrund von Einschränkungen bezüglich Saisonalität oder Regionalität oder aufgrund der Produkthaltbarkeit und der aufwändigen Lagerung von beispielsweise Frischwaren.

Auch im Ausland ist das „unverpackt“-Konzept noch nicht in allen Kundensegmenten bekannt und bedient, ähnlich wie in Deutschland, eine Marktnische. Kleinere Aktionen, wie Workshops oder Rabattaktionen, sollen auch bei den ausländischen Konzepten Neukunden erreichen und das Konzept verbreiten.

## 5 Referenzen

Beetz, S., Brauer K. und Neu C., 2005. *Handwörterbuch zur ländlichen Gesellschaft in Deutschland*. 1. Aufl. Januar 2005. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 41.

Day by Day, n.d.a. *Devenir franchise* [online]. <http://daybyday-shop.com/devenir-franchise> [Abgerufen am 23.02.2018].

Day by Day, n.d.b. *Qu'est-ce que day by day?* [online]. <http://daybyday-shop.com/vrac> [Abgerufen am 13.03.2018].

derStandard.at, 2016. 2015: Österreicher sammelten 115,4 Kilo Verpackungsmüll pro Kopf. *derStandard.at* [online]. 07. Juni. <https://derstandard.at/2000038378717/2015-Oesterreicher-sammelten-115-4-Kilo-Verpackungsmuell-pro-Kopf> [Abgerufen am 28.02.2018].

Deutsche Umwelthilfe e.V., 2017, Schluss mit dem Müll: Ressourcenschutz in Supermärkten und Drogerien.

Diekmann, A., 2014., *Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendung*. Reinbek beim Hamburg: rowohlts enzyklopädie.

Eisenberger, K. und Liebrich S., 2015. Wegwerfverbot für Essen in Frankreich. *Süddeutsche Zeitung* [online]. 22. Mai. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/lebensmittel-wegwerfverbot-fuer-essen-in-frankreich-1.2491917> [Abgerufen am 13.03.2018].

Focus Online, 2015. Frankreich setzt ein Zeichen: Supermärkte dürfen Lebensmittel nicht mehr wegwerfen. *Focus Online* [online]. 22. Mai. [https://www.focus.de/politik/ausland/lebensmittel-frankreich-handel-darf-lebensmittelreste-nicht-wegwerfen\\_id\\_4701739.html](https://www.focus.de/politik/ausland/lebensmittel-frankreich-handel-darf-lebensmittelreste-nicht-wegwerfen_id_4701739.html) [Abgerufen am 13.03.2018].

Germany Trade and Invest, 2016. *Dänemark will den Einsatz von Bio-Produkten in der Gemeinschaftsverpflegung fördern* [online]. <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/suche,t=daenemark-will-den-einsatz-von-bioproducten-in-der-gemeinschaftsverpflegung-foerdern,did=1485888.html> [Abgerufen am 07.03.2018].

Kaad-Hansen, L., 2017. *The world leading organic nation* [online]. <http://organicdenmark.com/organics-in-denmark/facts-and-figures> [Abgerufen am 05.03.2018].

Kaltenbrunner, N., 2015. Genuss nach Maß. *Falter*. N.d. p. 42. [http://massgreisslerei.at/pressematerial/150401\\_Falter.pdf](http://massgreisslerei.at/pressematerial/150401_Falter.pdf) [Abgerufen am 28.02.2018].

Klages, R., 2016. Frankreich verbietet ab 2020 Plastikbesteck. *Der Tagesspiegel* [online]. 20. September. <https://www.tagesspiegel.de/weltspiegel/umweltschutz-frankreich-verbietet-ab-2020-plastikbesteck/14575298.html> [Abgerufen am 13.03.2018].

L'essentiel, 2016. Bio boomt. Luxemburg bereits Nummer 2 der Welt. *L'essentiel* [online]. 23. Februar. <http://www.lesentiel.lu/de/news/luxemburg/story/14231068> [Abgerufen am 09.03.2018].

Le Gouvernement du grand-duché de luxembourg, 2017. *Into the future* [online]. [https://gouvernement.lu/de/gouvernement/carole-dieschbourg/actualites.gouvernement%2Bfr%2Bactualites%2Btoutes\\_actualites%2Binterviews%2B2017%2Bdecembre%2B20-dieschbourg-revue.html](https://gouvernement.lu/de/gouvernement/carole-dieschbourg/actualites.gouvernement%2Bfr%2Bactualites%2Btoutes_actualites%2Binterviews%2B2017%2Bdecembre%2B20-dieschbourg-revue.html) [Abgerufen am 09.03.2018].

Løs Market, n.d.a. *Din Emballagefri Købmand* [online]. <https://www.loes-market.dk/#velkommen> [Abgerufen am 05.03.2018].

Løs Market, n.d.b. *Koncept* [online]. <https://www.loes-market.dk/vision-1/> [Abgerufen am 06.03.2018].

Løs Market, n.d.c. *Leverandører* [online]. <https://www.loes-market.dk/suppliers/> [Abgerufen am 06.03.2018].

Løs Market, n.d.d. *Filosofi* [online]. <https://www.loes-market.dk/om-konceptet/> [online]. [Abgerufen am 06.03.2018].

Løs Market, n.d.e. *En Ny Indkøbsoplevelse* [online]. <https://www.loes-market.dk/#eat-together> [Abgerufen am 05.03.2018].

Løs Market, n.d.f. *Affaldshåndtering* [online]. <https://www.loes-market.dk/affaldshndtering/> [Abgerufen am 06.03.2018].

Løs Market, n.d.g. *Initiativer* [online]. <https://www.loes-market.dk/initiativer/> [Abgerufen am 06.03.2018].

Lunzers Maß-Greißlerei, n.d.a. *Philosophie* [online]. <http://mass-greisslerei.at/philosophie> [Abgerufen am 27.02.2018].

Lunzers Maß-Greißlerei, n.d.b. *So funktioniert's* [online]. <http://mass-greisslerei.at/so-funktioniert/> [Abgerufen am 27.02.2018].

Lunzers Maß-Greißlerei, n.d.c. *Startseite* [Facebook]. N.d. <https://www.facebook.com/massgreisslerei/> [Abgerufen am 28.02.2018].

Manion, C., 2016. Unwrapping Denmark's first zero-packaging food store. *The Local* [online]. 1. April. <https://www.thelocal.dk/20160401/unwrapping-denmarks-first-zero-packaging-food-store> [Abgerufen am 13.03.2018].

Mauthner-Weber, S., 2014. In Gehweite einkaufen. *Kurier.at* [online]. 28. Juni. [http://mass-greisslerei.at/pressematerial/140628\\_Kurier.pdf](http://mass-greisslerei.at/pressematerial/140628_Kurier.pdf) [Abgerufen am 28.02.2018].

My Retail Box, n.d. *Premier opérateur européen de la vente en vrac, nous fournissons des solutions adaptées à chaque type de ville* [online]. <http://my-retail-box.com> [Abgerufen am 13.03.2018].

News.at, 2013. Tante Emma Läden kommen wieder. *News.at* [online]. 24. April. <https://www.news.at/a/einkaufen-tante-emma-laeden-boomen> [Abgerufen am 15.05.2018].

Oberauer, V., 2014. Hier wird nach Maß verkauft. *Salzburger Nachrichten*. 17. März. p. 10. [http://mass-greisslerei.at/pressematerial/140317\\_SN.pdf](http://mass-greisslerei.at/pressematerial/140317_SN.pdf) [Abgerufen am 28.02.2018].

Ouni, 2017a. *Ouni* [online]. <http://ouni.lu/de/> [Abgerufen am 09.03.2018].

Ouni, 2017b. *Konzept* [online]. <http://ouni.lu/de/konzept/> [Abgerufen am 09.03.2018].

Ouni, 2017c. *Mach mit* [online]. <http://ouni.lu/de/mach-mit/> [Abgerufen am 09.03.2018].

Radiant Insights, n.d. *Denmark Food and Grocery Retailing Market Share and Analysis Report 2020* [online]. <http://www.specialchem4bio.com/~media/documents/articles/2016/05/denmark%20food%20and%20grocery%20retailing%20market%20share%20and%20analysis%20report%202020pdf.pdf> [Abgerufen am 13.03.2018].

Riedl, H. und Schwenken, C., 2015. *Praxisleitfaden Franchising. Strategien und Werkzeuge für Franchisegeber und -nehmer*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Salar, M. und Salar, O., 2013. Determining pros and cons of franchising by using swot analysis. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 122 (1), pp. 515-519.

Schilly, J., 2015. Supermarkt ohne Verpackung in Wien. Der Kunde hat nicht immer recht. *derStandard.at* [online]. 23. März. [http://mass-greisslerei.at/pressematerial/150323\\_derStandard.pdf](http://mass-greisslerei.at/pressematerial/150323_derStandard.pdf) [Abgerufen am 28.02.2018].

Stadt Wien, 2014. *Umweltpreis der Stadt Wien 2014. Die vier Gewinnerprojekte stehen fest* [online]. <https://www.wien.gv.at/presse/2014/03/19/umweltpreis-der-stadt-wien-2014-die-vier-gewinnerprojekte-stehen-fest> [Abgerufen am 28.02.2018].

Statista, 2018a. *Jährliche Haushaltsausgaben für Bioprodukte in Österreich in den Jahren 2011 bis 2016 (in Euro)*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/607552/umfrage/ausgaben-fuer-bioprodukte-in-oesterreich/> [Abgerufen am 07.02.2018].

Statista, 2018b. *Pro-Kopf-Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in ausgewählten Ländern weltweit im Jahr 2016 (in Euro)*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4103/umfrage/pro-kopf-umsatz-mit-bio-lebensmitteln-weltweit-seit-2007/> [Abgerufen am 28.02.2018].

Süddeutsche Zeitung, 2016. *Frankreich verbietet Plastikgeschirr*. *Süddeutsche Zeitung* [online]. 19. September. <http://www.sueddeutsche.de/panorama/umweltschutz-frankreich-verbietet-plastikgeschirr-1.3169895> [Abgerufen am 13.03.2018].

Umwelt Bundesamt, 2017. *Essensreste, Lebensmittelabfälle* [online]. <https://www.umweltbundesamt.de/umwelttipps-fuer-den-alltag/essen-trinken/essensreste-lebensmittelabfaelle#textpart-1> [Abgerufen am 09.03.2018].

Welt, 2015. *Frankreich verbietet Wegwerfen von Lebensmitteln*. *Welt* [online]. 22. Mai. <https://www.welt.de/wirtschaft/article141352923/Frankreich-verbietet-Wegwerfen-von-Lebensmitteln.html> [Abgerufen am 23. Februar 2018].

Wko, 2017. *Demografische Entwicklung in Österreich – Mehr ältere und weniger jüngere Menschen*. *Wko.at* [online]. 12. Januar. [https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische\\_Entwicklung\\_in\\_Oesterreich.html](https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html) [Abgerufen am 15.05.2018].

Zeit Online, 2017. *Jeder Deutsche produziert im Schnitt 37 Kilo Plastikmüll pro Jahr*. *Zeit Online* [online]. 22. November. <http://www.zeit.de/wirtschaft/2017-11/umweltverschmutzung-plastikmuell-deutschland-eu-vergleich> [Abgerufen am 09.03.2018].

## 6 Anhänge

### 6.1 Interviewleitfaden

The interview guideline and the corresponding interview protocol do not only help as a guidance tool for the conduct of the interviews, but also for the documentation and recording of notes. The interview memos and notes will be added in the annex of the final report.

**Interview length:** 60 minutes (max. 90 minutes)

**Instrument:** Telephone or skype

**Important remarks:**

When follow up on the interview invitation is done by phone, the founder should be asked, whether he can point out some of their colleagues as potential interview partners.

When coordinating the interview dates (at least a few days before the interview), an overview of the interview topics will be shared with the interview partners.

Some general questions that will be posed at the beginning of the interview should also be mentioned in advance, so the interview partners can already prepare the answers.

There are topics with different priorities: **Prio A topics & Prio B topics**

There are questions with different priorities: **Prio A questions & Prio B questions**

## Interview questions for the founder

### 1. Introduction by Systain

Information on confidentiality and recording via handwritten memos and tape recording; tape recording will only be used for internal documentation (not published) and will be deleted

Introduction on the background and overall goals of the research project

Clarification of formalities: Name, Date, Interviewer

Use of store name / name of the interviewee

### 2. Formation and development

Idea emergence and company formation

*How did the idea for [name] emerge? How was [name] founded?*

*Did you have any experience in food/grocery retail before founding [name]?*

Concept and business model

*Can you please briefly describe your concept?*

*How relevant is the reduction/minimization of waste/packaging to your concept?*

*What does the business model look like?*

*What do you think is your USP?*

*What are the core aspects of your business? (e.g. purpose, main business processes, target customers, organizational structure, sourcing, trading practices, corporate culture)*

*How are your products priced (in comparison to conventional food/grocery retailers in Australia and organic food retailers)?*

*How is your turnover distributed across your retail stores and your online shop?*

#### Development and window of opportunity

*Were there internal or external conditions that facilitated the emergence or the development of the concept?*

*Did you identify a window of opportunity?*

[If franchise system:

*A business arrangement where one party (franchiser) grants another party (franchisee) the right to use its trademark and tradename as well as certain business systems and processes, to produce and market a good or service according to certain specifications.]*

Development of franchise system (when and how?)

*2.8 When did you start to offer franchising?*

*2.9 How did it develop? Were there any difficulties?*

Organization of the franchise stores

*How are the franchise stores organized?*

*Is there some kind of headquarter?*

*What is the ownership structure of the stores?*

*How are new stores financed initially?*

*How much freedom in decision making and management do the store owner/managers have e.g. with regards to product range, marketing, store layout and design, additional service elements?*

*Do you make use of centralized systems and processes (e.g. procurement, marketing, administration)?*

### **3. Procurement**

Supplier base

*What types of suppliers do you work with? (e.g. wholesale, direct producers; local vs. global players)*

*How do you choose your suppliers?*

*Are there certain requirements/standards your suppliers need to fulfil?*

Procurement and supply/delivery process

*What does the procurement and supply/delivery process look like?*

*Are there certain requirements for the delivery of your products?*

Collaboration with suppliers

*How does the collaboration with your suppliers look like?*

*How satisfied are you with your suppliers and their services?*

*Has the acceptance and collaboration with your suppliers evolved over time; how and are there reasons for it?*

Packaging on delivery [\*depending on relevance of packaging in business concept → satisfaction with current situation]

*How are your products packaged when they are being delivered?*

*Are you satisfied with the current situation regarding packaging on delivery?*

*If not, have you tried measures to improve the situation? Did they work?*

#### **4. Products**

Depth and width of product range

*On your website, we see that you have mainly X products... [verify certain information from the homepage/online shop]*

Regionally and locally sourced products, organic products

*How important is it for you that products are regionally/locally sourced?*

*How important is it for you that your products are organic?*

Critical products? (\*depending on relevance of packaging in business concept → higher focus on packaging, hygiene, storage, PoS) → solutions for problems?

*Are there any products that are more difficult in terms of a) packaging, b) hygiene, c) storage and d) at the point of sale?*

#### **5. Retail sales**

Shopping process (customers bring own containers?) and types of packaging

*How does the typical shopping process look like?*

*Do customers bring their own containers?*

*Do you offer containers or other types of packaging?*

*What kind of containers? (disposable vs. reusable containers)*

Types of sale (service vs. self-service)

*What types of sale do you offer? (service vs. self-service)*

#### **6. Customer perspective**

*Who are your customers?*

*How are they different to customers of conventional retailers?*

Motives

*Do you know why your customers shop at [name]? (e.g. lifestyle, zero waste movement, needs-based shopping) / Motives*

Additional offers for strengthening customer loyalty, experiences (e.g. shopping channels, delivery services)

*Do you offer any additional elements (products or services) in order to strengthen customer loyalty or improve customer experience?*

[Reference to prior research] *Do your additional offerings (Examples to information from homepage) help to strengthen customer loyalty or improve the customer experience?*

Barriers and challenges

*What do you think are barriers that your customers and potential customers face that hinder them from shopping at [name] (or more regularly)?*

*Has the acceptance of your customers evolved over time; how and are there specific reasons for it?*

## 7. Additional questions (only if time)

*Do you cooperate with other stores in your city/region (e.g. conventional retail, organic food stores)?*

*Do you spread the concept and share your ideas with other food retailers?*

*What is your attitude towards an extension of the concept? Is it already happening?*

*How would you like the concept to spread into conventional food/grocery retailers?*

*Thank you note*

*If you have any materials about your concepts or articles / studies, would you be willing to share them with us?*

## Interview questions for the franchisees (store owner/manager)

### 1. Introduction by Systain

Information on confidentiality and recording via handwritten memos and tape recording; tape recording will only be used for internal documentation (not published) and will be deleted

Introduction on the background and overall goals of the research project

Clarification of formalities: Name, Date, Interviewer



Use of store name / name of the interviewee

## 2. Formation and development

Store opening

*2.1 When did you open your store?*

*2.2 How did you come to the idea to open a store?*

*2.3 Did you have any experience in food/grocery retail before opening a [name] store?*

Concept and business model

*2.4 What elements of the concept were relevant for your choice to open a [name] store?*

Organization of the franchise stores

*How much freedom in decision making and management do you have e.g. with regards to product range, marketing, store layout and design, additional service elements?*

*Do you receive support from the 'headquarter' for certain processes or other aspects?*

*Do you know the other franchisees? (contact, gatherings, networking and exchange)*

## 3. Procurement

Supplier base

*What types of suppliers do you work with? (e.g. wholesale, direct producers; local vs. global players)*

*How do you choose your suppliers?*

*Are there certain requirements/standards your suppliers need to fulfil?*

Procurement and supply/delivery process

*What does the procurement and supply/delivery process look like?*

*Are there certain requirements for the delivery of your products?*

Collaboration with suppliers

*How does the collaboration with your suppliers look like?*

*How satisfied are you with your suppliers and their services?*

*Has the acceptance and collaboration with your suppliers evolved over time; how and are there reasons for it?*

Packaging on delivery [\*depending on relevance of packaging in business concept → satisfaction with current situation]

*How are your products packaged when they are being delivered?*

*Are you satisfied with the current situation regarding packaging on delivery?*

*If not, have you tried measures to improve the situation? Did they work?*

#### **4. Products**

Depth and width of product range

*On your website, we see that you have mainly X products... [verify certain information from the homepage/online shop]*

Regionally and locally sourced products, organic products

*How important is it for you that products are regionally/locally sourced?*

*How important is it for you that your products are organic?*

Critical products? (\*depending on relevance of packaging in business concept → higher focus on packaging, hygiene, storage, PoS) → solutions for problems?

*Are there any products that are more difficult in terms of a) packaging, b) hygiene, c) storage and d) at the point of sale?*

More products planned

*Have you planned to add more products to your product range?*

*Are there products that you would like to have, but do not have? Why?*

#### **5. Retail sales**

Shopping process (customers bring own containers?) and types of packaging

*How does the typical shopping process look like?*

*Do customers bring their own containers?*

*Do you offer containers or other types of packaging?*

*What kind of containers? (disposable vs. reusable containers)*

Types of sale (service vs. self-service)

*What types of sale do you offer? (service vs. self-service)*

#### **6. Customer perspective**

*Who are your customers?*

*How are they different to customers of conventional retailers?*

Motives

*Do you know why your customers shop at [name]? (e.g. lifestyle, zero waste movement, needs-based shopping) / Motives*

Additional offers for strengthening customer loyalty, experiences (e.g. shopping channels, delivery services)

*Do you offer any additional elements (products or services) in order to strengthen customer loyalty or improve customer experience?*

*[Reference to prior research] Do your additional offerings (Examples to information from homepage) help to strengthen customer loyalty or improve the customer experience?*

### Barriers and challenges

*What do you think are barriers that your customers and potential customers face that hinder them from shopping at [name] (or more regularly)?*

*Has the acceptance of your customers evolved over time; how and are there specific reasons for it?*

### 7. Additional questions (only if time)

*Do you cooperate with other stores in your city/region (e.g. conventional retail, organic food stores)?*

*Do you spread the concept and share your ideas with other food retailers?*

*What is your attitude towards an extension of the concept? Is it already happening?*

*How would you like the concept to spread into conventional food/grocery retailers?*

### Thank you note

*If you have any materials about your concepts or articles / studies, would you be willing to share them with us?*

## 6.2 Gesprächsnotizen

### 6.2.1 Day by day: Skype-Interview mit David Sutrat; 24.01.2018

**Participants:** Jens Winkler, Sora Domschke, Carolin Fischer

#### INTRODUCTION

*David Sutrat is the co-founder of Day by day*

*He is managing director and in charge of developing the business and extending the network (within France and Europe)*

*He has a background in consumer electronics (head of sales & marketing in a Japanese company)*

#### 1 FORMATION AND DEVELOPMENT

##### 1.1 IDEA EMERGENCE AND COMPANY FORMATION / FORMATION AND CONCEPT

*David's business partner had the original idea to sell in bulk*

*He has a long experience in the distribution of food, and worked together with large retailers like Carrefour or Enchant*

*In 2000, hypermarkets were already selling bulk food*

*In 2004, David's business partner realized that bulk selling could be a successful business concept in the future*

*In 2011, they decided to start this business together, they were curious on how customers would react to such a new concept*

*selling bulk food was not an innovation, but a shop only dedicated to bulk food was an innovation, and such a concept did not exist before*

*In 2013/2014, they opened their first shop in Paris (Versailles)*

*The shop was dedicated to 100 people and only 60 products were sold (nowadays, they offer more than 700 products)*

*They chose an English name as they wanted to expand their business internationally*

*Their motivation is the huge amount of food which is wasted in the western world; with this amount, the rest of the world could be fed*

*They opened 6 more shops in 2015, 16 more shops in 2016 and 12 more shops in 2017*

##### 1.2 BUSINESS MODEL

*David and his business partner are only holding 45% of the business*

*There are three main reasons for shopping bulk food (unique selling points)*

*reduce waste, reduce the number of packaging, and save money (instead of spending money on quantities the customer doesn't really need, he can purchase and pay the exact amount needed)*

*It's not just about packaging, it's more about the waste of food*

*They do not promote low prices, but they try to be competitive by purchasing goods in large quantities (central sourcing organization), and by doing so, achieving low prices*

*Price competitiveness is very important for the shops to persist, and in addition, the shops shall be for everybody, not only the wealthy/ intellectual people*

### 1.3 FRANCHISE

#### 1.3.1 DEVELOPMENT OF FRANCHISE SYSTEM

*They started to franchise their business one year after opening their first shop*

*At that time, they were offering 150 products*

*They provide their franchisees with a “ready to go solution” (they select the products, provide them with furniture etc.)*

*Like this, they can expand the business very quickly (it’s only about having the resources to install the system (having qualified personal))*

*It takes eight months to open a new shop (first, you have to find the right place and finance)*

*They have to localize their concept to the country they want to expand to (“it’s a matter of translation”, being sensitive to the environment)*

*In order to not harm their business, they don’t want to act too fast and therefore, investigate the new market thoroughly (intention for Germany)*

*They believe that the bulk concept can also be successful in existing shops, like for instance small convenience shops*

#### 1.3.2 ORGANIZATION OF THE FRANCHISE STORES

*Day by day is holding a marketing and distributor role*

*They do not put any money in the franchisee shops, which means that they are fully independent considering their management*

*Nevertheless, the franchisees are given guidelines*

*they have to offer all the products of the Day by day product catalogue in their shops (this is handled very strictly)*

*But, if approved by Day by day, they have the possibility to add some other products (only non-food products)*

*They have a big warehouse in the south of France, which receives all the products and then distributes them to the individual shops*

*As it would not be efficient to have a regional warehouse in Belgium, Brussels is getting its products also from the warehouse in France*

## 2 PROCUREMENT

### 2.1 SUPPLIER BASE

*As bulk food has almost disappeared from shops and for the last 30-40 years, packaging can be found everywhere, it is very difficult to source*

*Suppliers are disturbed as they are not used to produce in bulk anymore*

*Nevertheless, thanks to some hypermarkets and organic shops, this trend is coming back and suppliers are willing to find solutions*

*They have three people in the organization dedicated who are in charge of finding the right suppliers (they have to fulfill specific criteria)*

*They plan on having much more products, as they want their customers to find all the goods they are looking for*

*“The more customers can buy, the happier they are”*

*They plan on having a product catalogue of 1000 products within the next 18 month (these are not only food products, but also non-food bulk products; non-food products account for 40% of total sales)*

## 2.2 PROCUREMENT AND SUPPLY/DELIVERY PROCESS

### 2.3 PACKAGING ON DELIVERY

*They realized that the bigger Day by day gets, the more they purchase from individual suppliers, and the higher are the demands they can make (In the beginning they were a small business and they could not establish many rules)*

*Today, they have sufficient influence to just accept certain quantities/ packaging*

*This means that suppliers have to adapt their production processes with the bulk food standards*

*An advantage is to work together with small suppliers as they are more willing to change for Day by day*

*They ask their suppliers to provide goods in large packaging (25kg), to use as much as possible recycle materials (90%), and to avoid plastics*

*Nevertheless, they also have to make compromises: if they can commit to purchase the full quantity the supplier is producing, the supplier is willing to supply Day by day with larger packaging (this is beneficial for the supplier and Day by day)*

*They have 80 suppliers for 750 products (one supplier for each product; only best suppliers are chosen)*

*Example (quantity for noodles): they purchase noodles in 10kg packages; this is the exact quantity they can put in one container*

*This is how they optimize their stock management*

*They order 1 ton of noodles in packages of 10kg (a standard package of noodles is 500gr., considering the order of 1 ton, this would be 2000 standard packages)*

## 3 PRODUCTS

### 3.1 SELECTION OF PRODUCTS

#### 3.2 CRITICAL PRODUCTS

*They would like to sell juice in bulk, which is very difficult (risk of contamination)*

*They work together with some suppliers to find a way to sell fresh juice in a “warm” environment without any need of cooling*

*If they succeed, they would have a strong competitive advantage and would ask for exclusivity*

*With respect to liquids, they already sell wine/syrup*

*They successfully sell solid tooth paste, shampoo, and soaps (natural without any waste), as well as products for cleaning the house*

#### 3.3 REGIONALLY /LOCALLY SOURCED & ORGANIC PRODUCTS

*They strongly believe that organic is a mandatory requirement for vegetables and fruits; Nevertheless, they do not sell vegetables or fruits*

*1/3 of their products offered are organic*

*If they would only offer organic products, they would not be profitable; Therefore, they sell organic and non-organic products, but select these products carefully (national/small suppliers, direct links with producers, avoid traders/ distributors, make the supply chain short)*

*They only sell dried goods like rice or pasta, and as long as they reduce the amount of intermediate actors between the producer and Day by day, people are satisfied (reduction of CO2 emissions in supply chain)*

*When it comes to dried goods, "people don't care if it's not regional"*

*2/3 of their products offered are from France, but customers don't care about the radius of sourcing (10 vs. 50 km doesn't matter)*

#### **4 RETAIL SALES**

*As they have self-service in their shops, they are much more successful than Italian stores (In Italy, they serve each customer individually; this leads to long waiting times)*

#### **CLOSURE OF THE INTERVIEW**

### **6.2.2 Day by day: Telefon-Interview mit Céline Descoins; 29.01.2018**

**Participants:** Sora Domschke, Carolin Fischer

#### **INTRODUCTION**

*Franchisee in Dijon, France*

#### **1 FORMATION AND DEVELOPMENT**

*Céline opened her shop in September 2017 (there are already 33 stores in France)*

*Before that, she was a teacher for 17 years, and she and her family tried to have no waste at home (this was difficult as there were no appropriate shops around)*

*She started looking into packaging-free shopping and found Day by day*

*Nevertheless, the town she was living in was too small to open a Day by day shop, so she decided to move to a bigger city*

*Her shop became very successful and is the 8<sup>th</sup> largest/most successful Day by day shop in France (in terms of money)*

*Nevertheless, Céline is alone in the shop which is very time consuming*

*Before opening the shop, she had to visit another Day by day shop to see if this kind of work suits her, to get to know the products/ the concept, and to settle all relevant questions*

*In the beginning, she was supported by Day by day (as she did not have such a job before, she needed some help)*

*Furthermore, she is meeting with other franchisees on a regular basis*

*Reason for success:*

*The shop is in a very good location (historic center in Dijon)*

*A lot of pass by and become interested*

*As Céline is a very kind person, people like coming to her shop (good customer service)*

*Products are of good quality*

## 2 PRODUCTS

*Céline chose to be a franchisee because Day by day is choosing her product portfolio, which is quite easy for her*

*Although she is restricted to that portfolio, she still has some degree of freedom to sell some products she chose*

*Honey, wine, eggs: she is searching for local suppliers which are close to the shop*

*She is not the only Day by day franchisee selling eggs*

*Céline is also able to sell other non-food products (she can add products to her product range)*

*She is selling metal straws/ plates/ cups and other metal products (you can wash and reuse them)*

*The provider is from Spain*

*In General, the products in the shop are not fresh (Rice, pasta and breakfast products are sold well)*

*Céline's shop is close to a market where people can buy fruits/vegetable*

*But as people prefer buying in one place, they don't buy eggs at the market but her shop*

*Furthermore, not all products in the shop are organic*

### 2.1 CRITICAL PRODUCTS

*Cleaning products have to be sold in product-specific plastic bottles (people are not allowed to bring their own containers); It's because of the labelling*

*Once people have bought such a bottle for the first time, they can refill it with the same product over and over again; It's just important to know that they cannot put a different product in this exact bottle (one bottle per product)*

*Céline has to trust her customers that they do not use this bottle for other purposes at home; she can't control them*

## 3 CUSTOMERS

### 3.1 MOTIVES

*People are very interested in this kind of shop, they like the idea of packaging-free shopping*

*The main reason for shopping at Céline's shop is that customers don't want to waste food (it's ecological); They want to avoid buying too much food but rather the exact quantity they need*

*That's how they save money*

*This is also attractive for students as they don't have much money to spend (they save money by buying what they really need)*

*People who live close to the shop are coming almost every day; People who live further away are coming once/twice a week; The ones living very distant from the shop are probably coming twice a month*

*A lot of customers are bringing their own containers (but this took a while; they adjust after coming to the shop for the 2<sup>nd</sup> or 3<sup>rd</sup> time)*

*Nevertheless, people who don't know the shop, or who see the shop when they are in town, do not bring their own containers*

*That's why Céline is providing them with free glass containers (bocale)*



*People donate their old glass containers (Einweggläser) to the shop*

*She also has paper bags, but no plastic containers (except for the cleaning products)*

*Céline is doing a little bit of advertising (Day by day was explaining her in the beginning what she has to do; afterwards she was handling it on her own)*

## 2.2 BARRIERS

*Before actually coming to the shop, some people think Day by day is an organic shop with expensive products*

*They have this impression because Céline is selling high quality products*

## CLOSURE OF THE INTERVIEW

### 6.2.3 Day by day: Telefon-Interview mit Florian Piette; 29.01.2018

**Participants:** Sora Domschke, Carolin Fischer

## INTRODUCTION

*Franchisee in Brussels, Belgium*

*The shop in Brussels is located in a neighborhood where people are environmentally conscious (junges, hippest Viertel, junge Familien mit gewissem Einkommen)*

*It's the first shop of this kind in Brussels; in most other shops you still find packaging, like for instance the glasses for strawberry jam*

*One can do bulk shopping in Belgium, but only in organic markets*

*Nevertheless, people do not often go to shops which are 100% organic, it's too expensive*

*That's why Day by day wants to allow people to do bulk shopping in shops which are not 100% organic/ not that expensive*

## 1 FORMATION AND DEVELOPMENT

*Before deciding to open a Day by day shop, Florian was running workshops on healthy food and he was following some green groups on Facebook*

*His motivation to apply for being a franchisee was to do something good, to contribute positively to the society and to be independent*

*He opened the shop in September 2017*

*Before opening the shop, Florian had to spend some days in another shop in order to make up his mind about his decision and to learn about the products, the system and the cash machine*

*Afterwards, he was evaluated by other franchisees*

*Nowadays, the different franchisees communicate on regular, and non-formalized basis: they are networking, they get to know to each other, they exchange experiences, they do trainings/ workshops (social events)*

*To open a shop with the help of franchising is much easier and cheaper than to start a business on your own*

*In order to open a Day by day shop you only need a start-up capital of 15.000 EUR; to start a business on your own would cost much more*

*To offer such a big number of different products would be extremely difficult as you would need to find different wholesalers*

*As a small shop, you don't have any influence; it's much easier to be part of a bigger network*

*Producers have to invest heavily in order to change the packaging of their products, and they are much more willing to do this when supplying not only one little shop but a whole network of shops*

*As Day by day does not sell fresh products, they don't need fridges; this is how they save a lot of money for energy*

*Furthermore, by not selling fresh products you do not have food waste*

*However, not selling fresh products is also problematic as lots of people do not like to do their shopping in different stores (one stop shopping)*

*Although they already have more products than organic stores, they still do not have all products*

*The shop would probably be more successful if they would have fresh products*

*As Florian's shop is the first Day by day shop in Belgium, they only offer products from France, and no Belgium products*

*If they would offer other products than the ones of Day by day (for instance Belgium products), they would lose margin*

*Day by day is purchasing huge quantities and by doing so reduces the price; as an individual store, it would not be possible to get the same quantity discounts*

*Nevertheless, Florian is still offering 25 Belgium products*

## **2 PRODUCTS**

### **2.1 CRITICAL PRODUCTS**

*Some products produced in France are not selling well in Belgium (they received these products in huge quantities, and are now being left with the unused products)*

*80% of their sales is coming from 20% of their products; "The rest is there for decoration"*

*But, if they would sell less, people would think that they sell too few products; That's why they sell more, although they know that only few people are purchasing them*

*Customers think that a bigger selection means that they could buy almost everything they need, if they would really want to buy these products*

*Contamination of organic products (almost all organic shops have the problem that organic products are vulnerable for contamination); This problem lies with the producers*

*That's why all the containers have to be air-prove; If customers forget to close the container, staff has to close it right away*

*Florian is purchasing its products from Day by day; He needs to have the products available for his customers but as bulk products are provided in big (and also different) quantities, and as some of the products are not selling well, he has got a lot of inventory*

*"you better have the money on your bank account"*

*The packaging depends on what is available on the market (the packaging their suppliers have)*

## **3 CUSTOMERS**

### **3.1 MOTIVES**

*A lot of people think that when selling in bulk, all products have to be organic, local and seasonal*

*They often do not understand the complexity behind the products we consume (we consume products from all over the world)*

*There is one shop in Belgium which is just offering Belgium products; but this shop is also offering salmon (as you cannot find salmon in Belgium, the fish is just packaged in Belgium)*

*Florian thinks that you should not put your focus on selling organic/ local/ seasonal products, you should rather focus on selling good quality products*

*As people think that a bulk shop is only selling organic products, they have the prejudice that the products offered must be very expensive*

*However, Florian is not only selling organic products (it's half organic and half non-organic)*

*He focusses on selling affordable products without packaging in needs-based amounts*

*Some people like this kind of distribution, as they could not afford shopping in an 100% organic store, while others judge that it is a mixture of organic and non-organic products*

*Furthermore, some people imagine bulk shops with only one shelf of bulk products, but when they come to the store they realize what a bulk shop really looks like*

*When customers come to the shop for the first time, they look around but rarely buy something; but they come back another time and become customers*

*The average customer is a normal person who likes or is curious about this kind of shopping experience*

*Bulk shopping takes time; people who do this kind of shopping have time available/ take that time*

*Most people use paper bags; they bring their own paper bags or use the ones they provide at the shop*

*Day by day is creating an environment where people feel comfortable to bring their own containers (people won't be judged, they will be encouraged)*

*Example: when buying a croissant people would feel weird to bring their own paper bag; but when shopping at Day by day they feel comfortable*

*In general, 20-25% of customers are bringing their own containers; it is a good mix between people using tissue bags or bringing their own containers*

*The Day by day shop has weighting equipment available to weight the containers customers bring to do shopping*

*At Florian's Day by day shop they have a good customer service*

*They always let people taste the products, as it is the whole experience which makes people feel comfortable shopping at his store*

*They show their customers bottle cleaning products or skin care products to prevent that products are dripping onto the floor*

### 3.2 BARRIERS

*Some people said "we do not have our own containers", so they thought that they could not do their shopping at the Day by day shop*

*Therefore, Florian is providing paper bags and other containers for his customers (he either cleans old containers or he sells new glass containers)*

*But he also asks people to bring their own containers*

## **CLOSURE OF THE INTERVIEW (additional comments)**

*Entrepoint (new shop in Namire)*

*Ekriwac (three shops in small cities)*

*Organic supermakets called farm shop Brussels (all fresh products are sold in bulk)*

*Robuste (top 5 in Europe); wealthy and conscious customers*

## **6.2.4 OUNI: Skype-Interview mit Rebecca Maroko; 14.02.2018**

**Participants:** Sora Domschke, Carolin Fischer

### **INTRODUCTION**

*Rebecca Maroko is one of the co-founders of the initiative*

### **1 FORMATION AND DEVELOPMENT**

#### **1.1 IDEA EMERGENCE AND COMPANY FORMATION / FORMATION AND CONCEPT**

*Call for an initiative to ban plastic in supermarkets on Facebook. Friends responded, merged and started the initiative*

*Started with 7 members, 6 out of 7 where in the board of directors. After a few months 2 left due to private issues. New members have been recruited. Now 6 board members. One of the co-managers was working for NATURATA (organic supermarket) as communication officer.*

*Ouni had trainings for business management and “organization of a supermarket“ at the beginning. Employees in the shop take over more responsibility and support the board (who take over less responsibility on the long term)*

*Integration of incubators to work on the business plan. Incubator program and its closing party helped (Ouni had to pitch). Press was invited, published a lot of articles -> free advertising, through word-of-mouth marketing in Luxemburg.*

*Survey to understand the buyer's incentive and acceptance of this business model*

*Decision to create a cooperative in February 2016, due to positive feedback*

#### **1.2 BUSINESS MODEL**

*1 share = 100 €; Goal: 180.000€ -> reached after 3,5 months*

*750 members for a capital of 250.000€. Most of them are private households, less than 5 firms.*

*Maximum share policy to prevent majority share of one investing firm -> One vote policy*

*Supporting firms: some providers who have an interest in the success of the firm bought shares*

*25% active members who work in the shop for 2 hours/month. Only 35% of active members buy OUNI's products (do not really care about plastic, rather enjoy the social interaction + community): one of their main challenge: to increase this number*

*->5% reduction offer for members*

*Inspiration: American “foodcoop”, French supermarket “la louve“, daybyday, Bees coop in Brussel, the cooperative idea came from the U.S., zero waste, and other similar shops*

*Difficulty: Finding suitable premise (Luxembourg City, min. 100m<sup>2</sup>, rent max 3.000€, now: harder to reach but cheaper, coffee corner in the shop but no parking spaces) and voluntary workers. Capacity and general staff problem in the beginning: management team was not stable nor efficient, some of the shareholders got disappointed. After 4 months: manager was recruited, better balance, loyal clients.*

*Decision making process: want to involve members better, manager has still more power concerning finances and management decisions. Therefore: working groups: Communication working groups (press, organization events/workshops, newsletter, Facebook, social networks, video etc.), Finance working groups (analyzing results, necessary data still need to be collected), Furniture/optimization of space working group (chairs etc.), Zero waste challenge working group (dedicated to the organization), Website working group, Member working group (update the register of members, trainings of active members)*

*Prices not really lower than in conventional supermarket. Promote local providers (hard to get large quantities), some suppliers expensive (those who take back the jars). Some products are cheap: some spices, cheeses, regional/seasonal veggies. Even though being expensive, Ouni purchases products that are local, such as chocolate nuts which have a good quality. Since local + good quality, there is no need to search for other cheaper providers. Plan on being transparent about price calculation, how products are chosen etc. depends on the product and the suppliers.*

*No financial results for 2017 yet, but some months are already stable. Goal: stabilize it in the next 6 months.*

*Maybe opening an online shop with bike delivery, but time consuming, would have to buy more jars and bags and would need a better control system for the recycling cycle.*

*Similar shops: French franchise “Naturalien“ of the group “monoprix”, offering organic products, located close to Ouni*

## 2 PROCUREMENT

*Suppliers:*

*-Wholesale for various products (not the best choice: to them Ouni is a small shop, not as personal, do not care about details)*

*-Wholesale specialized in bulk*

*-Local veggie producers*

*-independent wholesale specialized in organic products*

*-some small wholesaler*

*60 providers in total, Challenge -> to reduce the number*

*Adjustment of processes or products from suppliers:*

*-Optimizing the delivery by reducing the waste.*

*-Straw used as protection during transport instead of plastic.*

*-Pasta boxes are being reused by the suppliers.*

*Satisfaction with packing upon delivery: 7 out of 10, most of the providers are open and participative concerning solutions.*

## 3 PRODUCTS

*Ouni sells only organic products (soon official certificate)*

*Selection Process:*

*-Active members are part of a working group responsible for the suppliers: Analyzing the prices, what products they need, how competitive the supplier environment is.*

*-a book at the entrance of the shop: Comments from customers on the products, review of the quality, suggestions. Based on the information, the working group will do research and assess possibilities.*

*-Criteria: No plastic, reusable bottles (without plastic), in 25kg bags, as little waste as possible, distance of the providers, organic products (if not organic -> local in order to assess quality, if not local, as for avocados/almonds, they need fair trade signs)*

*-Having reliable providers with sufficient stocks*

*Difficulties: A French glass-jar producer: delivery contains much plastic around the jars, but located in France, not far away (conflict of interest). Will not continue orders*

*Alternatives:*

*-Bags from India with organic and fair-trade logos, but far away*

*-Lunch boxes without plastic, but bad quality ->leakage*

*-So Ouni chose one with a plastic cup, which is reusable*

*Pasta: local provider, transported in a reusable box. Providers who deliver in paper bags (up to 25 KG).*

*Dairy products: German providers, glass jars, reusable*

*Jam, Honey, peanut butter: local providers, jars, reusable*

*Problems to find provider for non-dairy products. Almond milk etc. There is one provider in Luxemburg using reusable glass bottles, but problems with price negotiations. So close to their shop that they would need to offer the milk at higher prices -> Ouni does not want to offer high prices and does not want to pretend having expensive products.*

*Other critical products:*

*-Liquid shampoo and soap will be added to their shops soon. At the moment: liquid bulk, but expensive (need other solutions)*

*-More cheese. At the moment: expensive and needs to be more delicious*

*Jean bouteille system: appropriate for oil, vinegar, vine? Some issues with the system. Now it's less electronical and more mechanical, working a bit better (not perfect yet). Disagreements between board and manager. Manager wants to get rid of the machine. Board wants to stick with the machine (high purchasing costs).*

*Ouni -> looks for a higher variety of oil: nut oil, plant-based oil etc. Hard to find.*

## **4 CUSTOMERS**

*Neighbourhood (everyday)*

*People from far away, who support the "plastic free" idea (ones a month)*

*Loyal active members who live in the country side/city (once a week)*

*People who rather enjoy the social interaction than the shopping: They do not consider it as a shop, but rather a place to meet up and discuss with people. Some might like the concept but find it too expensive. Ouni wants to organize workshops on how to do zero waste shopping. For the first anniversary Ouni offered a 10% reduction offer for one week -> increase in sales*

## 6.2.5 Løs Market: Telefon-Interview mit Frédéric Hamburger; 06.02.2018

**Participants:** Sora Domschke, Carolin Fischer

### INTRODUCTION

#### 1 FORMATION AND DEVELOPMENT

*Denmark is not as green as people think it is; People in Denmark waste a lot of food and packaging*

*In supermarkets, everything is wrapped (high consumption of packaging in Denmark)*

*The American/ German and French concept of selling food in bulk inspired him to open such a shop himself*

*In France, the concept is exploding; There are more than 50 shops like the one of Frédéric, but most of them are not selling 100% organic products*

*He visited France and they told him about their success story*

*So, he went back to Denmark and decided to open such a shop himself*

*Before that, he was working in a huge international dairy company for 18 years, where he has seen a lot of bad things regarding health/ production/ commercialization of products, which was not sustainable at all, and he didn't want to be part of that anymore (he wanted to return to his roots, his family is living organic)*

*But it was completely new to him to open a store, although he already had experiences in marketing/ business before; It is learning by doing*

*His first store opened in September 2016*

*Opening of the shop:*

*In February 2016, Frédéric started working on the shop opening*

*He created a Facebook site and a lot of journalists published articles about the new shop*

*He had a lot of social media/ press success*

*He did some crowd founding and succeeded in collecting 350.000 crowns, which is 85.000 EUR*

*They renovated the store which is located in a district where people are environmentally conscious and are likely to consume organic products*

*Frédéric had 1600 potential clients*

*Facilitating factors:*

*Before opening the shop, Frédéric studied the statistics and realized that people are very interested in buying organic food; There was a high amount of potential customers*

*He had the first mover advantage; There is no other shop like this in Denmark*

*Frédéric is the first store owner combining the following four basics:*

*Packaging free*

*Less food waste*

*Organic food and as much local as possible*

*People bringing their own containers*

*Challenges:*

*Frédéric did not have any difficulties*

*He found good suppliers which are supplying him with 100% organic products*

*There is one big supplier for most of his products, so that he just had to add some French/ Belgium suppliers for the rest*

## 1.1 BUSINESS DEVELOPMENT

*Frédéric wants to open a new store in the north part of the city*

*They want to develop further and make a B2B business and a delivery service*

*The delivery service will have nothing to do with an online shop, as Frédéric wants to connect people with the help of food, and internet is individualizing people*

## 1.2 BUSINESS MODEL

*Løs Market is offering local products with a sourcing radius 100km around the store*

*Most customers are women between 20 or 45 years old; Pregnant women or women with small kids (these two groups make up 45% of their customer group); Young people/ rich people/ seniors*

*Some people are coming from far away*

*Competitors:*

*There are no other 100% organic supermarkets in Denmark*

*But Frédéric is competing with other supermarkets/ health food supermarkets which sell alternative medicine*

*Those supermarkets selling conventional and organic food are sourcing the same way as Frédéric (they purchase large quantities)*

## 2 PROCUREMENT

### 2.1 SUPPLIER BASE

*Loes Market is working together with one big supplier and some smaller suppliers from Belgium/ France for specific products*

*Some of them are producers, others are wholesalers, or re-packagers*

*Honey and vegetables/ fruits are locally sourced*

*Frédéric wants to source as local as possible, which is not that easy in Denmark*

*If he would only sell local products, he would only have about 65 products in the store*

*Frédéric is still fighting with his suppliers to get noodles in paper bags of 10kg*

*Nevertheless, his suppliers are still providing him with 5kg plastic bags*

*The perfect quantity is 25kg; purchasing bigger quantities would put a lot of money in the warehouse*

*Minimum quantity: 500gr bags*

### 2.2 PACKAGING ON DELIVERY

*Still too much packaging (too much plastics/ cartons)*

*Biscuits are stocked in 5kg plastic bags and are further packed in a paper box; Same with muesli*

*It is very difficult to change this system, it is fix*



*With respect to coffee and mushrooms, Frédéric is cleaning the containers and is giving them bag to his suppliers (concept of reusing the packaging)*

*Nevertheless, right from the beginning, his suppliers were open to the concept of bulk selling; Frédéric can count himself lucky*

### **3 PRODUCTS**

#### **3.1 CRITICAL PRODUCTS**

*Frédéric is not selling dairy products and meat; Cookies is another critical product*

*Fruits and vegetables have to be fresh and of good quality; That's why they give huge discounts on older/ bad fruits or vegetables*

*The rotation of the products is quite fast, that's why they are always fresh*

*Frédéric is also selling house cleaning/ skin care products (from Germany)*

*Liquid soap and soap bars*

### **4 CUSTOMERS / RETAIL**

*Customers bring their own containers, they weight their containers, and get a sticker with this specific weight which is later subtracted at the cash desk*

*If customers do not bring their own containers, they can use the containers provided by Løs Market;*

*Compostable/ organic tissue bags, glass jars from Germany (Weck Gläser)*

*They have a special washing department in the shop (own industrial washing machine), where they clean the containers so that people can reuse them in the shop (they have an own industrial washing machine); They are working together with a local social organization which makes personnel available to wash the glass/ containers (this service is free of charge for Løs)*

*They have two hygiene controls per year, but they do not have any problems with that*

*How often do customers come to the store:*

*It is very different: some customers are coming every day (buying small things/ quantities), others are coming every third day (buying bigger things/ larger quantities), yet others are coming once a month and are spending around 250-300 Euros*

#### **4.1 MOTIVES**

*People visit the store because of the quality of the products, and because it is 100% organic*

*They don't have to ask if the product is organic or not*

*People like buying the exact quantity they want/ need, and they don't spend any money on plastic packaging*

*Most people who are visiting the store for the first time are happy/ convinced and are coming back*

#### **4.2 BARRIERS**

*When doing bulk shopping, you need to be organized; You need to be prepared before coming to the shop as you need to bring your own containers, this might be a little bit inconvenient*

*After a while, people become aware and become organized*

*Some people think that shopping at the Løs Market is expensive*

*On the contrary, it's cheaper because they buy in huge quantities; It is almost the same price like in the conventional supermarket (even cheaper)*

### **CLOSURE OF THE INTERVIEW (additional comments)**

#### Cooperation with other stores:

*He is developing a B2B business*

*Løs Market is supplying schools, French schools/ kitas with food*

*He is also working with a coffee/ restaurant around the corner*

#### Inspired by the French concept:

*He considering the franchise concept, too*

*Løs Market already has a code, an identity (they are more or less ready to franchise)*

#### Reason for franchise:

*Frédéric wants to spread the concept of bulk food shopping as much as possible, he wants to drive a change in the society, and to make this change sustainable*

*His goal is not to make money or to build his career*

## **6.2.6 Lunzers Maß-Greißlerei: Skype-Interview mit Andrea Lunzer; 08.02.2018**

**Participants:** Sora Domschke, Carolin Fischer

### **EINFÜHRUNG**

#### **1 GRÜNDUNG UND ENTWICKLUNG**

*Andrea wurde durch das „unpackaged“ Konzept in England inspiriert*

*Anfangs wollte sie jedoch keinen eigenen Laden aufmachen*

*Aus eigenen Recherchen hat sich ergeben, dass das Problem der Verpackungsmengen bei den Lebensmittelproduzenten liegt (diese haben keine Verpackungskompetenz; Sie können sich keine interne/ unabhängige Beratung zu Verpackungsthemen leisten und werden von externen Beratern beeinflusst; Diese kommen aus der Verpackungsindustrie und wollen so viel Verpackung wie möglich verkaufen)*

*Aus diesem Grund gründete Andrea den Verein „Unfold“, der Unternehmen im Hinblick auf Verpackung/-vermeidung berät, und Mehrweg-/ nachhaltige Lösungen anbietet*

*Das Projekt scheiterte am Geld; Niemand ist bereit Geld für etwas auszugeben und „nichts“ dafür zu bekommen*

*Als Andrea an dem Projekt scheiterte wurde ihr ein Laden angeboten und sie hat die Möglichkeit wahrgenommen*

#### **1.1 ERFOLGSFAKTOREN**

*Andrea kommt aus dem Lebensmittelbereich und ist mit der Bioszene aufgewachsen*

*Bio und „unverpackt“ sind miteinander verbunden*

*Andreas Eltern haben einen Biobetrieb und sie selbst hat häufig in Bioläden gearbeitet*

*Die Herausforderung ist es Bioprodukte **unverpackt** zu verkaufen*

*Konventionelle Ware unverpackt zu verkaufen würde keinen Sinn ergeben*

*Außerdem hat Andrea durch ihr Studium und ihren beruflichen Werdegang viel Erfahrung im Hinblick auf Verpackungs-/ Material- und Abfallwirtschaft; Sie kann für oder gegen bestimmte Verpackungsformen aussprechen*

*Diese Erfahrung schätzen die Kunden*

*Andrea kann Ökobilanzen lesen, was ihr Sicherheit gibt und sich im Konzept ihres Ladens bemerkbar macht*

#### *Erfolgreicher Start:*

*Der Laden hat zum ersten Mal eine Lösung zum Thema „Verpackungsvermeidung“ präsentiert; In den Medien wird immer nur die Problematik kommuniziert (Ressourcenverbrauch/Abfall/Plastic Planet)*

*Konsumenten sind ganz schnell auf dieses Konzept angesprungen (viele Kunden kamen bereits am Eröffnungstag mit Behältern in den Laden)*

*Kunden hätten auch die Möglichkeit mit Papiertüten einzukaufen, jedoch bringen immer mehr Kunden ihre eigenen Gefäße*

*Verpackungsvermeidung ist kein Trend, es ist eine Einstellungssache (wenn man sich einmal gut organisiert dann funktioniert das, und das Verhalten kann tatsächlich verändert werden)*

## 1.2 BUSINESS MODEL

#### *Alleinstellungsmerkmal:*

*Man kann Andreas Laden nicht mit einem Biosupermarkt/ Biosortiment vergleichen (die Atmosphäre/ Einrichtung ist anders)*

*Es gibt nicht in jedem Blickfeld Etiketten/Aktionen wie 2 für 1 (das will Andrea nicht)*

*Kleine Inhabergeführte Unternehmen riskieren mit diesem Konzept etwas, stehen jedoch auch voll dahinter*

*Das schafft Vertrauen bei den Kunden*

#### *Erfolgsmessung:*

*Andreas Laden ist extrem erfolgreich (großer Zulauf/ positives Feedback/ Konsumenten wird es ermöglicht Verpackungen zu vermeiden)*

*Andrea hat ein Zeichen gesetzt; Sie hat das Bewusstsein der Konsumenten angestoßen*

*Andrea hat ihren eigenen Arbeitsplatz geschaffen (sie ist sich selbst/ ihren Kunden treu und steht voll und ganz hinter dem Konzept); Sie hat ein kleines Team von vier Angestellten (private Atmosphäre)*

*Andrea befindet sich im vierten Geschäftsjahr; Ihr Konzept ist jedoch noch immer ausbaufähig (ausweiten, investieren)*

*Andrea kann sich vorstellen einen weiteren Laden zu eröffnen; Hierfür muss ihr jetziger Laden aber zuerst viel besser laufen (sie macht alles auf low-risk)*

*Es gibt unzählige Stellschrauben, die verbessert werden müssen (Produktanzahl, Margen, Bestellwesen)*

*Das Konzept ist nicht schlecht; Es muss aber noch besser werden, bevor es sich lohnt es auszubreiten*

*Im Vergleich zu anderen Supermärkten werden sie als teuer wahrgenommen (der Grund dafür ist, dass konventionelle Supermärkte ihre Produkte zu Spottpreisen anbieten)*

## 2 PROCUREMENT

### 2.1 SUPPLIER BASE

*Andrea hat mit den Lieferanten ihrer Eltern, und mit eigenen Kontakten begonnen*

*Andrea bevorzugt österreichische Lieferanten (auch wenn es sich um Produkte wie Avocados und Ingwer handelt)*

*Walnüsse verkauft Andrea nur in der Schale, da es in Österreich zu teuer wäre die Nuss auszulösen (könnte mit australischen oder indischen Produkten nicht konkurrieren); Problematisch ist jedoch, dass sich die Nuss in der Schale nicht so lange hält*

*Andrea konnte mehrere ihrer Produzenten dazu überreden ihre Produkte in Gläsern/ Pfandgläsern anzubieten (ein Pfandsystem speziell für den Laden von Andrea; kein offizielles Pfandsystem); Es handelt sich um keine Trockenware, sondern um Ware, die man nicht gut lose verkaufen kann (Essiggurken/ Mais)*

*Der Produzent verlangt von Andrea pro Glas 50ct, Andrea schlägt dies auf den Konsumenten um, sobald der Konsument das Glas zurückgibt, erhält er die 50ct zurück*

*Dies ist für Andrea ein Kompromiss/ Zwischenlösung (schlechte Kommunikation: der Konsument weiß zu Hause nicht, dass es ein Pfandglas ist und er 50ct zurückbekommt, wenn er das Glas zurück in den Laden bringt; in anderen Läden ist es ein ganz normales Einwegglas)*

*Der Produzent wäscht die Gläser und verwendet sie wieder (es ist ein kleiner Familienbetrieb; Für diesen Produzenten ist es gut, wenn er die Gläser zurückbekommt, weil er es sich nicht leisten könnten so viele Gläser zu kaufen)*

*Andrea arbeitet mit ganz vielen Lieferanten zusammen; Verhältnismäßig viele Lieferanten für die überschaubare Anzahl an Produkten*

*Es ist nicht möglich von einem Lieferanten alles zu bestellen (manche Produkte bekommt man nur von speziellen Lieferanten)*

*Die Hersteller ändern ihre Art des Verpackens nicht, und wenn dann ist es für sie eine Erleichterung*

*Andreas Nudellieferant ist froh darüber, dass er ihr den 10kg Sack bringen kann (er lässt einen Produktionsschritt weg)*

*Andrea geht manchmal so an das Problem ran, dass sie sagt, sie wolle die Ware günstiger, da der Hersteller einen Produktionsschritt weglassen kann*

*Verbesserungen in der Zusammenarbeit:*

*Andrea kann nicht bei Lieferanten ansetzen; Bitten und betteln, dass sie ein Pfandsystem einführen (Andrea kann das niemandem umhängen)*

*Dieses Incentive müsste von oben herkommen (Incentive Einwegverpackungen zu vermeiden und Mehrwegverpackungen einzusetzen)*

*Andrea ist ein kleiner Ladner und kein Lobbyist; Man müsste hierbei beim Umweltministerium ansetzen*

*Abstimmung über ein Bonussystem in Österreich: Der Handel würde sich hierbei verpflichten einen best. Prozentsatz an Mehrwegverpackungen einzusetzen; Die Einwegverpackungsindustrie hat jedoch eine starke Lobby*

*Eine verpflichtende Quote würde eine Erleichterung für Produzenten darstellen, die Pfandgebilde einsetzen*

*Pfandgläser müssten erkennbar sein; bessere Kommunikation (ziemlicher Aufwand; Produzenten müssten sich überlegen wo und wie das Glas gekennzeichnet werden muss)*

*Wäre dieser Prozess einfacher, würden mehr Mehrwegverpackungen eingeführt werden*

#### Pfandsystem:

*Hohe Rücklaufquote: Konsumenten bringen Pfandgläser zurück (je eindeutig erkennbarer das Gebinde und je höher das Pfandgeld, desto höher die Quote)*

*Andrea vertreibt eine Milchflasche die eine hohe Rücklaufquote aufweist (1,17€ Pfand); Diese eine Flasche gibt es nur bei ihr, der Kunde kennt die Flasche (Das Problem ist oft, dass sich die Etiketten beim Waschen ablösen und man nicht mehr weiß, wo man die Flasche gekauft hat und ob sie Mehrweg ist oder nicht)*

*Wenn Gläser nicht gut identifizierbar sind, dann ist die Rücklaufquote niedrig*

*Andrea spricht sich für teures Pfand aus (wenn es zu wenig ist dann trägt der Konsument die Gefäße oft nicht zurück; davon profitiert dann der Hersteller)*

*Es muss ein Gesetz geben, denn es ist eine Kostensache*

### **3 PRODUCTS**

#### **3.1 CRITICAL PRODUCTS**

*Andrea verkauft kein Frischfleisch, keine Getreidemilch, keine Konservierungsprodukte (außer Sojabohnen), und keine passierte Tomatensoße (dies ist ein „low barrier product“, das nicht geführt wird, weil es nicht in Pfandgebinden beschafft werden kann; Andrea wollte sich in dieser Hinsicht treu bleiben und keine Einwegglasbehältnisse anbieten)*

*Wein ist ein Ausreißer; Es ist das einzige Produkt das nicht im Pfandgebinde angeboten wird; Es ist sehr schwer mit den Winzern auf einen Zweig zu kommen; Wein ist „gehyptes“/hochgeschraubtes Produkt, sodass sich kein Winzer darum kümmert auf Mehrwegflaschen umzusteigen*

*Die Winzer, die auf Bio umsteigen, steigen um, weil es in der Mode ist und nicht, weil es besser ist für den Boden*

*Wein zum Abfüllen: guter, hochwertiger Wein der in einem Plastikcontainer ist und abgezapft wird; Kam bei den Konsumenten überhaupt nicht gut an und wurde daher ausgemistet*

*Sojaprodukte (Tofu) sind immer in Kunststoffolie eingeschweißt; Diese Produkte sind heikel in was Hygiene anbelangt*

*Dies ist jedoch ein großes Manko, was viele Kundinnen kritisieren (möglicherweise Lösungen auf der Biofachmesse)*

*Für Getreidemilch gab es einen dt. Hersteller, der auch in Österreich verkauft hat; Es wurde jedoch das Pfandgebinde für diese Getreidemilch abgeschafft und deshalb bezieht Andrea das Produkt nicht mehr*

*Alle Produkte im Biobereich, die anfällig sind für Schädlinge werden druckentwert (das Produkt wird in Unterdruck geführt, sodass alles abstirbt); Hierfür bräuchte man eine große Anlage damit sich das lohnt*

*Im konventionellen Bereich werden Chemikalien eingesetzt*

#### Welche Produkte kamen hinzu:

*Hauptsächlich Produkte im Non-food Bereich*

*Seifen unterschiedlicher Hersteller*

*Menstruationstassen und Stoffbinden*

*Anfänglich wollte Andrea auch Fleisch weglassen (sie wollte das Thema „Verzicht“ kommunizieren; sie kritisiert die Vorstellungen, dass Konsumenten so weiter machen können wie bisher, lediglich zum grünen Produkt greifen sollen)*

*Nun bietet Andrea 4-5 Frischfleischprodukte an: 1 Schinken, 1 Speck, 2 Würste, 1 Leberaufstrich (Die Produkte stammen von zwei unterschiedlichen Produzenten, einem Schafbauer und einem Bauer, der Schwein und Rind verarbeitet)*

*Andrea machte ebenfalls Kompromisse bei Obst und Gemüse: Die Konsumenten protestierten, dass Andrea anfangs nur Produkte aus Österreich anbot (sehr mageres Sortiment)*

*Manche Produkte kennen die Konsumenten einfach, und die „müssen“ sie dann auch haben („Nicht mal eine Zitrone“)*

*Was der Konsument sagt und was er dann letztendlich kauft sind zwei unterschiedliche Dinge („ohne Ingwer und ohne Avocado geht nicht“, Andrea verkauft sehr viel davon)*

*Andrea verkauft keine Gewürze (kann sie nicht regional beziehen)*

#### Café:

*Man hat sich dazu entschlossen das Sortiment auszubauen und auf die Tische des Cafés zu verzichten*

*Wenn noch mehr Bedarf nach Produkten ist wird das Café noch weiter reduziert*

### 3.2 PACKAGING ON DELIVERY

*Bezüglich der Verpackung hatte Andrea bisher keine Probleme; Da sie die Gastronomieware erhält ist alles schon in großen Mengen verpackt*

*Einer ihrer Partner ist ein Joghurthersteller, der das Produkt in Mehrweg-Glasbehältnisse abfüllt*

*Nudeln werden in 5kg Gebinden geliefert (Nudeln sind sehr voluminös); Die Verpackung ist teilweise aus Papier und teilweise aus Plastik*

*Andrea versucht momentan auf größere Ordermengen umzusteigen*

*Bei Haferflocken ist Andrea auf 25kg Säcke umgestiegen; Da Andrea jedoch ein kleines Lager hat, und man niemandem zumuten kann einen so schweren Sack anzuheben, muss das Lager ausgeweitet werden*

*Außerdem muss sich das Produkt sehr gut verkaufen, wenn man es in solch großen Mengen bestellt (Im Juni kann kein 25kg Sack Mehl eingekauft wurden; Da im Sommer wenig gebacken wird würde es das Produkt nicht überleben)*

*Lebensmittelabfälle sind nicht das Ziel*

*Sie spricht sich für einen Zusammenschluss von einzelnen Läden aus um ein besseres „Standing“ zu haben, um Produzenten dazu zu bringen in größeren Mengen abzufüllen (als kleiner Ladner hat man keinen Einfluss)*

### 4 CUSTOMERS / RETAIL

*Andreas Kunden sind hauptsächlich aus der Gegend (50%; Niemand möchte seine Einkäufe weit tragen)*

*Vielen Kunden ist es egal, ob die Produkte unverpackt sind oder nicht; Sie kaufen gerne in einem kleinen Laden ein (kaufen manche Produkte bei ihr andere im Supermarkt)*

*Bei Andrea im Laden herrscht eine persönliche Atmosphäre und sie bietet bestimmte Produkte an, die Andere nicht anbieten*

*Manche Kunden kaufen zum ersten Mal „zero waste“ ein*

*Die andere Hälfte von Andreas Konsumenten wohnt weiter weg (50%; Diese sind „dedicated zero waste AnhängerInnen“, sie sind kritische Konsumenten und kennen sich mit dem Thema Nachhaltigkeit gut aus)*

*Diese Kunden kaufen nicht-verderbliche Ware (sie stocken mit ihrem Einkauf ihre Vorräte auf und kaufen Frischware dort wo sie wohnen; Sie kaufen anders ein)*

#### 4.1 MOTIVE

#### 4.2 BARRIEREN

*Die Kunden wissen teilweise nicht, was sie bei Andrea kaufen können*

*Für Kunden ist es eine Umstellung bei Andrea einzukaufen, da sie mit konventionellen Supermärkten aufgewachsen sind*

*In konventionellen Supermärkten orientieren sich Kunden an Marken, nicht an Produkten (man kennt die Market und muss sie nicht hinterfragen; Dies passiert unbewusst)*

*Manche Konsumenten möchten nicht in diesen engen Kontakt treten, der in Andreas Laden gegeben ist; Ihre Kunden sind immer schick und hergerichtet (es ist etwas Anderes als wenn man in einen großen, anonymen, konventionellen Supermarkt geht)*

*Andrea möchte ihre Kunden informieren (Lagerungstipps)*

*Ein eigenes Gefäß mitzubringen schafft Unsicherheit*

*Und obwohl es bei Andrea im Laden auch die Möglichkeit gibt vorhandene Gefäße (Gläser) zu nutzen, scheuen manche Kunden davor zurück, sich an den Trockenwaren zu bedienen (es wird als komisch empfunden; Es ist neu; Die Konsumenten haben Angst, dass Ware danebengeht; Wird als peinlich empfunden)*

*An dieser Stelle könnte man ansetzen (konkrete Pläne mit Gutscheinen (10% auf Trockenware) und einem leeren Glas die Konsumenten an dieses Konzept heranführen*

*Diese Idee ist jedoch noch nicht umgesetzt, ist in Planung*

*Andrea stellt sich die Frage warum manche Produkte gekauft werden und Andere nicht*

#### CONCLUSION

*Die Entwicklung der „unverpackt“-Läden sagt viel über Arbeit aus; viele dieser Ladner werden von ihrem alten Job nicht mehr erfüllt und riskieren es einen solchen Laden zu eröffnen*

*Dies hat nichts mit der Arbeit in einem konventionellen Supermarkt zu tun (Regale einräumen/ an der Kasse sitzen); Die Verkäufer in Andreas Laden müssen sich mit den Lebensmitteln auskennen (viel Kommunikation mit dem Kunden)*

*Zero Waste Bewegung: Das Thema ist schon lange fällig und ist riesig; Es ist ein emotionales Thema*

*Konventionelle Supermärkte die „unverpackte“-Produkte anbieten:*

*Kunststofftüten durch Papiertüten zu ersetzen findet Andrea nicht sinnvoll*

*Die Supermärkte schmücken sich „grün“, doch es gibt keine wahre Veränderung (green washing)*

*Andrea kooperiert bisher nicht mit anderen Ladern; Sie ist zu sehr mit sich selbst beschäftigt (das würde zum jetzigen Zeitpunkt keinen Sinn machen; Außerdem kann man nichts gemeinsam nutzen)*