

Online-Marktplatz für regio- nale Lebensmittel in Sachsen

Schriftenreihe, Heft 7/2020



Bedarfs- und Machbarkeitsstudie für einen „Online-Marktplatz für regionale Lebensmittel in Sachsen“

Thomas Lehr, Laura Oppermann, Thomas Osterburg, Markus Schubert

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	10
2	Marktentwicklung im Online-Handel für Lebensmittel	12
2.1	Online-Handel in Deutschland und seine Kunden	13
2.2	Entwicklung des Online-Lebensmittelmarktes	20
2.3	Verbraucherverhalten im Online-Lebensmittelkauf	25
2.4	Die Bedeutung von Regionalität im Lebensmittelkauf	36
3	Angebotsüberblick Online-Lebensmittelvertrieb in Sachsen	40
3.1	Online-Supermärkte und Fachhändler	41
3.2	Direktvermarkter und Erzeugergemeinschaften	46
3.3	Vertriebsplattformen regionale Lebensmittel	51
3.4	Kochboxen-Anbieter	55
3.5	Nachhaltige Vermarktungsansätze	58
4	Die Sicht der regionalen Erzeuger	63
4.1	Onlinebefragung regionaler Akteure	63
4.1.1	Methode und Stichprobe	63
4.1.2	Produktangebot und Vertriebswege	68
4.1.3	Erfahrungen mit Online-Shops	76
4.1.4	Erwartungen an einen regionalen Onlinemarktplatz	85
4.1.5	Fazit	88
4.2	Leitfadeninterviews	89
4.2.1	Methodik	89
4.2.2	Erfahrungen mit dem Onlinevertrieb von Lebensmitteln	90
4.2.3	Erwartungen an einen Onlinemarktplatz	95
5	Geschäftsmodellvarianten	98
5.1	Vorbemerkungen	98
5.1.1	Vorgehen zur Entwicklung der Geschäftsmodellvarianten	98
5.1.2	Struktur Business Model Canvas	99
5.2	Variante 1: Online-Hofladen	102
5.2.1	Überblick	102
5.2.2	Detailbeschreibung	102
5.3	Variante 2: Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung	107
5.3.1	Überblick	107
5.3.2	Detailbeschreibung	107
5.4	Modell 3: erzeugerneutraler Onlinemarktplatz	112
5.4.1	Überblick	112
5.4.2	Detailbeschreibung	112
6	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	116
6.1	Variante 1: Online-Hofladen	117
6.1.1	Absatz- und Erlösplanung	117
6.1.2	Kostenplanung	118
6.1.3	Ergebnisbetrachtung	120
6.2	Variante 2: Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung	121
6.2.1	Absatz- und Erlösplanung	121
6.2.2	Kostenplanung	122
6.2.3	Ergebnisbetrachtung	123
6.3	Variante 3: erzeugerneutraler Onlinemarktplatz	124
6.3.1	Absatz- und Erlösplanung	124

6.3.2	Kostenplanung.....	125
6.3.3	Ergebnisbetrachtung	127
7	SWOT Analyse	128
7.1	Chancen und Risiken	128
7.2	Stärken und Schwächen	132
7.2.1	Variante 1: Online-Hofladen	132
7.2.2	Variante 2: Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung	133
7.2.3	Variante 3: erzeugerneutraler Onlinemarktplatz	135
8	Erfolgsfaktoren im Detail	136
8.1	Eine Marke für regionale Lebensmittel.....	136
8.2	Customer Journey vom Interessenten zum Stammkunden	139
8.3	Logistikprozesse vom Erzeuger zum Verbraucher	142
8.4	Anforderungen und Funktionalitäten der Plattform	143
9	Fazit	144
	Literaturverzeichnis.....	148
 Anhang		
A 1.1	Tabellen zur Online-Befragung regionaler Akteure.....	156
A 1.2	Liste aller kontaktierten Verbände zur Online-Befragung regionaler Akteure.....	170
A 1.3	Fragebogen zur Online-Befragung regionaler Akteure	171
A 1.4	Leitfaden der Expertengespräche	182

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sinus-Milieus in Deutschland 2020	13
Abbildung 2: Prozentualer Online-Shopper-Anteil in den Sinus-Milieus 2015	14
Abbildung 3: Sinus-Milieu-Struktur in Sachsen nach Wahlkreisen	19
Abbildung 4: Umsätze im E-Food Markt in Deutschland im Jahr 2014-2018 und Prognose 2022	22
Abbildung 5: Umsatz im Online-Handel mit Lebensmitteln in Deutschland im 1.-3. Quartal 2019	24
Abbildung 6: Top 10 der E-Food Händler in Deutschland nach Umsatz im Jahr 2018	24
Abbildung 7: Umfrage zum Kaufverhalten bei Lebensmitteln 2018	25
Abbildung 8: Anzahl der Einkäufe von Kunden je Monat im FMCG Markt	25
Abbildung 9: Bedeutung relevanter Einkaufsanlässe im Lebensmittelhandel	26
Abbildung 10: Nutzer im E-Commerce für Lebensmittel nach Altersgruppen	26
Abbildung 11: Regionale Herkunft der Online-Käufer von Lebensmitteln in Deutschland 2018	27
Abbildung 12: Bevorzugte Lebensmittelkategorien bei Online-Käufen in Deutschland	29
Abbildung 13: Umfrage zur Zufriedenheit mit dem Online-Kauf von Lebensmitteln in Deutschland 2018	31
Abbildung 14: Rewe Regional	42
Abbildung 15: Online-Supermärkte und Fachhändler: Akteure	46
Abbildung 16: Ökokiste e.V.	47
Abbildung 17: Direktvermarkter und Erzeugergemeinschaften: Akteure	50
Abbildung 18: Marktschwärmer	51
Abbildung 19: Vertriebsplattformen regionale Lebensmittel: Akteure	55
Abbildung 20: HelloFresh	56
Abbildung 21: Marley Spoon	57
Abbildung 22: Kochboxenanbieter: Akteure	58
Abbildung 23: Etepetete	59
Abbildung 24: Mein BioRind	60
Abbildung 25: Nachhaltige Vermarktungsansätze: Akteure	63
Abbildung 26: Aktuelle Vermarktungswege	70
Abbildung 27: Vermarktungswege in Zukunft	73
Abbildung 28: Aktueller und zukünftiger Online-Vertrieb nach Branchen	73
Abbildung 29: Aktueller und zukünftiger Online-Vertrieb nach Unternehmensgröße	74
Abbildung 30: Aktueller und zukünftiger Online-Vertrieb nach Unternehmensentwicklung	75
Abbildung 31: Gründe, die derzeit gegen einen Vertrieb der Produkte über das Internet sprechen	75
Abbildung 32: Gründe für einen Verkauf der Produkte über das Internet	76
Abbildung 33: Nutzungsjahre des Internets als Vertriebskanal für Produkte	77
Abbildung 34: Aussagen zum Produktsortiment, Mehrfachnennung	77
Abbildung 35: Verteilung des Bestellvolumen auf Kundengruppen	79
Abbildung 36: Bestellaufkommen im Jahresverlauf	80
Abbildung 37: Gründe der Kunden für den Online-Einkauf	80
Abbildung 38: Zufriedenheit mit dem Erfolg des Online-Shops	82
Abbildung 39: Marketingmaßnahmen für den Internetvertrieb	83
Abbildung 40: Herausforderungen beim Betreiben eines Online-Shops	84
Abbildung 41: Interesse an einem Onlinemarktplatz für Lebensmittel regionaler Erzeuger	85
Abbildung 42: Gründe für ein Engagement auf einem Onlinemarktplatz mit mehreren Erzeugern	86
Abbildung 43: Gründe gegen ein Engagement auf einem Onlinemarktplatz mit mehreren Erzeugern	86
Abbildung 44: Bausteine eines solchen Onlinemarktplatzes, Mehrfachnennung	87
Abbildung 45: Erfolgversprechende Botschaften des Onlinemarktplatz, Mehrfachnennung	88
Abbildung 46: Regionale Verteilung der Gesprächsteilnehmer	90
Abbildung 47: Business Model Canvas	100

Abbildung 48: Canvas "Online-Hofladen"	106
Abbildung 49: Canvas "Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung"	111
Abbildung 50: Canvas "erzeugerneutraler Onlinemarktplatz"	116
Abbildung 51: PESTEL Analyse.....	128
Abbildung 52: Wertversprechen der Marke.....	137
Abbildung 53: Customer Journey.....	139
Abbildung 54: vereinfachter Logistikprozess.....	142

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Umsatzvolumen und Wachstum im deutschen E-Commerce Markt 2017-2018	23
Tabelle 2:	Typischer Online-Käufer	27
Tabelle 3:	Umfrage zu Vorteilen des Online-Lebensmittelkaufs in Deutschland 2018	30
Tabelle 4:	Umfrage zu Nachteilen des Online-Lebensmittelkaufs in Deutschland 2018	30
Tabelle 5:	Umfrage zu Hemmnissen beim Online-Kauf von Frischware in Deutschland 2018	31
Tabelle 6:	Gruppierung und Analysefokus relevanter Akteure	41
Tabelle 7:	Online-Supermärkte und Fachhändler: Kundennutzen	45
Tabelle 8:	Direktvermarkter und Erzeugergemeinschaften: Kundennutzen	50
Tabelle 9:	Vertriebsplattformen regionale Lebensmittel: Kundennutzen	54
Tabelle 10:	Kochboxenanbieter: Kundennutzen	58
Tabelle 11:	Nachhaltige Vermarktungsansätze: Kundennutzen	62
Tabelle 12:	Landkreis bzw. Stadt des Unternehmenssitzes,	65
Tabelle 13:	Kategorie des Betriebs, Mehrfachnennung,	66
Tabelle 14:	Rechtsform des Unternehmens	66
Tabelle 15:	Mitarbeiter*Innen des Unternehmens	67
Tabelle 16:	Rolle des Befragten im Unternehmen	67
Tabelle 17:	Wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens in den letzten 5 Jahren	68
Tabelle 18:	Alter der Befragten	68
Tabelle 19:	Angebotene Produkte	69
Tabelle 20:	Aktueller Vertrieb der Produkte über einen Online-Shop nach Branchen	71
Tabelle 21:	Vertrieb über einen Online-Shop nach angebotenen Produkten	72
Tabelle 22:	Zukünftiger Vertrieb über einen Online-Shop	74
Tabelle 23:	Bestellung durchschnittlich pro Woche	78
Tabelle 24:	Durchschnittlicher Warenwert einer Bestellung	78
Tabelle 25:	Größe des Liefergebiets für online bestellte Waren	81
Tabelle 26:	Organisation der Auslieferung der online bestellten Waren	81
Tabelle 27:	Geschäftsmodellausprägung: "Online-Hofladen"	102
Tabelle 28:	Geschäftsmodellausprägung: "Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung"	107
Tabelle 29:	Geschäftsmodellausprägung: "erzeugerneutraler Onlinemarktplatz"	112
Tabelle 30:	Käufertypen und Kaufverhalten	117
Tabelle 31:	Entwicklung der Kundenzahlen	117
Tabelle 32:	Umsätze im Warenverkauf	118
Tabelle 33:	Ergebnisbetrachtung	120
Tabelle 34:	Käufertypen und Kaufverhalten	121
Tabelle 35:	Entwicklung der Kundenzahlen	121
Tabelle 36:	Umsätze im Warenverkauf	122
Tabelle 37:	Ergebnisbetrachtung	124
Tabelle 38:	Käufertypen und Kaufverhalten	124
Tabelle 39:	Entwicklung der Kundenzahlen	125
Tabelle 40:	Umsätze im Warenverkauf	125
Tabelle 41:	Ergebnisbetrachtung	127
Tabelle 42:	Vertrieb über einen Online-Shop nach Mitarbeiter*innen-Anzahl	156
Tabelle 43:	Vertrieb über einen Online-Shop nach aktuellen Vertriebswegen	156
Tabelle 44:	Nutzungsjahre Internet als Vertriebskanal für Produkte	157
Tabelle 45:	Bestellungen durchschnittlich pro Woche nach Produkten	157
Tabelle 46:	Verteilung des Bestellvolumens auf Kundengruppen	158
Tabelle 47:	Bestellaufkommen speziell in der Weihnachtszeit nach Produkten	159

Tabelle 48:	Gründe für Kunden, die online einkaufen nach Produkten	160
Tabelle 49:	Auslieferung der Waren nach Produkten	161
Tabelle 50:	Auslieferung der online bestellten Waren nach Liefergebiet	162
Tabelle 51:	Zufriedenheit mit dem Erfolg des Online-Shops nach Mitarbeiter*innen-Anzahl.....	162
Tabelle 52:	Zufriedenheit mit dem Erfolg des Online-Shops nach Produktangebot.....	163
Tabelle 53:	Zufriedenheit mit dem Erfolg des Online-Shops nach Bestellungen pro Woche.....	163
Tabelle 54:	Zufriedenheit mit dem Erfolg des Online-Shops nach Warenwert pro Bestellung.....	164
Tabelle 55:	Marketingmaßnahmen nach Unternehmensgröße	164
Tabelle 56:	Interesse an einem Onlinemarktplatz für Lebensmittel regionaler Erzeuger – nach aktuellem Vertrieb	165
Tabelle 57:	Interesse an einem Onlinemarktplatz für Lebensmittel regionaler Erzeuger – nach zukünftigem Vertrieb	166
Tabelle 58:	Interesse an einem Onlinemarktplatz für Lebensmittel regionaler Erzeuger – nach Produktangebot	167
Tabelle 59:	Interesse an einem Onlinemarktplatz für Lebensmittel regionaler Erzeuger – Zufriedenheit mit dem eigenen Online-Shop	168
Tabelle 60:	Interesse an einem Onlinemarktplatz für Lebensmittel regionaler Erzeuger – nach durchschnittlichem Warenwert pro Bestellung	168
Tabelle 61:	Gründe gegen ein Engagement auf einem Onlinemarktplatz mit mehreren Erzeugern – nach Produkten	169

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business-To-Business (Unternehmen-Geschäftskunden)
B2C	Business-To-Consumer (Unternehmen-Privatkunden)
ca.	circa
engl.	englisch
etc.	et cetera
FMCG	Fast Moving Consumer Goods (Konsumgüter des täglichen Bedarfs, insbesondere Nahrungsmittel & Getränke, aber auch Drogerieprodukte)
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnik
km	Kilometer
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LfULG	Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MwSt.	Mehrwertsteuer
o.g.	oben genannte
rd.	rund
SB	Selbstbedienung
SEO	Search Engine Optimization (Suchmaschinenoptimierung)
u.a.	und andere(s)
u.ä.	und ähnliches
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vglw.	vergleichsweise
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Einleitung

Aufgabenstellung der Bedarfs- und Machbarkeitsstudie ist es, die Erfolgsaussichten zur Umsetzung eines Online-Marktplatzes für regionale Lebensmittel in Sachsen unter marktrelevanten, wirtschaftlichen und organisatorischen Kriterien zu prüfen.

Hierfür erfolgt zunächst eine umfassende Analyse des Status Quo mit folgenden Fragestellungen:

- Wie entwickelt sich der Markt zum Online-Lebensmittelverkauf und was sind Verhaltensweisen, Bedürfnisse und Erwartungen der Verbraucher (Abschnitt 2)? Hierzu werden Studien und Statistiken ausgewertet und interpretiert sowie die Fragestellungen umfangreich analysiert. Es ist davon auszugehen, dass Unterschiede im Verbraucherverhalten letztlich nicht auf das Wohnort-Bundesland, sondern auf andere Merkmale zurückzuführen sind.
- In welcher (Organisations-) Form werden (regionale) Lebensmittel online in Sachsen vertrieben (Abschnitt 3)? In diesem Abschnitt werden die verschiedenen Angebote zum Onlinekauf von Lebensmitteln für Verbraucher aus Sachsen und von Anbietern aus Sachsen analysiert.
- Welche Erwartungen, Erfahrungen und Anforderungen haben die Anbieter regionaler Lebensmittel aus Sachsen? Es werden die Ergebnisse einer Onlinebefragung aus dem Oktober 2019 unter Unternehmen aus der Landwirtschaft und dem Lebensmittelhandwerk dargestellt (Abschnitt 4.1).
- Um einen tiefergehenden Einblick in die Erfahrungen der Anbieter mit dem Onlinevertrieb von Lebensmitteln und den Erwartungen an einen Marktplatz zu erhalten, wurden Leitfadenterviews durchgeführt (Abschnitt 4.2).

Nach Abschluss der Analyse zum Status Quo schließen sich die Arbeiten zu konkreten Geschäftsmodellvarianten und deren Einschätzung an. Im Rahmen von zwei Expertenworkshops wurden im Januar und Februar 2020 Vorschläge für Geschäftsmodellvarianten mit insgesamt 15 Experten eingehend diskutiert. Die Erläuterungen und Einschätzungen der Geschäftsmodellvarianten orientieren sich an folgender Struktur:

- Auf Grundlage des Konzeptes Business Model Canvas werden die Geschäftsmodellvarianten in Abschnitt 5 beschrieben.
- Anschließend erfolgt eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der einzelnen Geschäftsmodellvarianten in Abschnitt 6.
- In Abschnitt 7 wird eine SWOT Analyse angewendet, in der die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Geschäftsmodellvarianten sowie die Stärken und Schwächen der einzelnen Geschäftsmodellvarianten diskutiert werden.
- Abschnitt 8 umfasst mit grundlegenden Überlegungen zu einer Regionalmarke, zu Marketing und Kommunikation, zu den Logistikprozessen und den Anforderungen an die IT Plattform Hinweise zu den zentralen Erfolgsfaktoren, die für alle Geschäftsmodellvarianten relevant sind.

Abschließend werden in Abschnitt 9 die Ergebnisse in einem Fazit in komprimierter Form zusammengefasst.

Für die Bearbeitung der geschilderten Aufgabenstellung erscheint es sinnvoll, sich zunächst kurz damit zu beschäftigen, was unter Online-Marktplätzen und dem Begriff Regionalität bzw. regionale Lebensmittel zu verstehen ist.

Laut Gabler Wirtschaftslexikon sind **Online-Marktplätze** "elektronisch unterstützte Institutionen zum Austausch von Leistungen". Sie stellen den institutionellen Rahmen für Transaktionsprozesse dar und stehen als selbstständiges Vermittlungsangebot in Konkurrenz zu anderen Distributions- und Kommunikationsmedien. Diese Marktplätze können somit als Räume interpretiert werden, in denen Anbieter und Nachfrager zusammengeführt und ihre Transaktionsanfragen koordiniert werden (Koordinationsfunktion). Die Marktplatzbetreiber sind bei der

Durchführung von Transaktionen durch die Bereitstellung virtuellen Handelsraums behilflich. Sie beeinflussen aber die hier stattfindenden Käufe und Verkäufe nicht. Im Gegensatz zu realen Märkten, die auch selbstständig entstehen können, werden E-Marketplaces immer über einen Betreiber zur Verfügung gestellt¹. Als zentrale Wesensmerkmale (funktionierender) Online-Marktplätzen gelten²:

- Aufhebung von physischen (örtliches Zusammentreffen von Anbieter und Nachfrager) und temporalen (zeitliches Zusammentreffen von Anbieter und Nachfrager) Einschränkungen
- Möglichkeit des Marktplatzbetreibers, eine aktivere Stellung im Koordinationsprozess einzunehmen
- Größere Markttransparenz und Attraktivität des Online-Marktplatzes für den Verbraucher
- Chance für Anbieter zur Marktausweitung durch einen zusätzlichen Absatzkanal
- Senkung von Transaktionskosten sowohl für den Verbraucher als auch für den Anbieter

Im Online-Handel mit Lebensmitteln sind sowohl Pure-Online als auch Multi-Channel-Handel als Anbieterformate festzustellen³. Reine Online-Akteure ("Pure Player") verfolgen ausschließlich eine E-Commerce-Strategie. Bislang dominieren im Online-Lebensmittelhandel haltbare Produkte, Süßwaren, Snacks und Getränke⁴. Beispiele für weitere Pure Player sind Unternehmen mit speziellen Lebensmittelsortimenten wie gourmondo.de (Feinkost), natur.com (Bio-Produkte), vinexus.de (Wein) oder hellofresh.de (Kochbox mit Zutaten für verschiedene Rezepte). Ein relativ breites Sortiment einschließlich Drogerie- und Tiernahrungsartikel bieten z.B. lebensmittel.de, myTime.de, food.de oder allyouneedfresh.de an.

Multi-Channel-Anbieter im Lebensmitteleinzelhandel sind dadurch charakterisiert, dass neben stationären auch Online-Kanäle als Vertriebswege eingesetzt werden. Mit der Integration des Internets in das Vertriebssystem reagiert man auf den Wunsch von Kunden, neben der Nutzung des stationären Handels, auch online einzukaufen. So haben große Einzelhandelsketten ihren etablierten stationären Handel um das Internet als Vertriebsweg erweitert. Beispiele sind Edeka mit edeka24.de und bringmeister.de, Rewe mit shop.rewe.de oder Real mit real.de.

Digitale Handelsplattformen fungieren neben reinen Online- und Multi-Channel-Anbietern für Lebensmittel als weitere Online-Angebotsform. Beispielhaft ist in diesem Zusammenhang der Händler Amazon, der mit dem Lebensmittel-Lieferdienst Amazon Fresh in Berlin, Potsdam, Hamburg und München aktiv ist. Getrieben von den neuen Akteuren im Markt steigt für Konsumenten die Vielfalt bei den Einkaufsmodellen. Die entwickelten Modelle sehen für Discounter, Vollsortimenter oder SB-Warenhäuser jeweils verschieden aus⁵.

Online-Marktplätze wie Amazon, eBay oder Rakuten erlauben kleinen Händlern und Nischenanbietern große Märkte zu betreten⁶. Mittlerweile sind aber auch immer mehr größere Händler auf digitalen Marktplätzen vertreten, wie z.B. Rossmann auf Amazon. Mit steigender Größe des Netzwerks erhöht sich der Nutzen für den einzelnen Teilnehmer sowohl auf Händler- als auch der Verbraucherseite. Gleichzeitig bewirkt der Netzwerkcharakter auch monopolistische Strukturen im Wettbewerb der Plattformanbieter und etablierte Marktplatzbetreiber, z.B. Amazon, kontrollieren den Zugang zum Markt. Mit dem Markteintritt von Internet-Pure-Playern wie Amazon Fresh (Hamburg, Berlin, Potsdam und München) und Amazon Prime Now (in München und Berlin) verändert sich der deutsche Lebensmittelhandel und neue Geschäftsmodelle überlagern etablierte Strukturen. In diesem Zusammenhang sind lager- und filialbasierter Lieferservice oder "click-and-collect"-Dienstleistungen die neuen Schlagworte einer sich

1 Kollmann (2018).

2 Kollmann (2018).

3 Vgl. im Folgenden Geise (2018).

4 Foodwatch (2018).

5 Kolbrück (2017).

6 Vgl. im Folgenden Rumscheidt (2018).

verändernden Handelswelt. In der Praxis bedeutet das, dass Waren sowohl ausgeliefert als auch über spezifische Selbstabholungsdienste angeboten werden⁷.

Regionale Produkte können in Anlehnung an Kindermann (1997) und NABU (2002) dadurch definiert sein, dass Vorprodukte sowie Roh- und Hilfsstoffe weitestgehend aus der Region stammen, in der sie verarbeitet und vermarktet werden. Die räumliche Einheit der Region wird in diesem Zusammenhang als ein Erfahrungsraum verstanden, der sich zwischen der lokalen und der staatlichen Ebene befindet. Die konkrete Abgrenzung kann sehr unterschiedlich sein und naturräumliche Gegebenheiten, historisch gewachsene Verbindungen, politisch-administrative Grenzen, aber auch wirtschaftliche Kriterien (z.B. Arbeitsmarkt, Branchenstrukturen oder Ressourcenvorkommen) beinhalten⁸.

Regionale und lokale Produkte rücken zunehmend in den Verbraucherfokus. Konsumenten vertrauen den Erzeugern in ihrer Umgebung und möchten die Wirtschaft in der Region fördern. Für Lebensmittel werden Frische, Saisonalität und Geschmack mit regionalen Produkten assoziiert. Darüber hinaus wird dem Kauf lokal produzierter Lebensmittel auf Grund kürzerer und damit klimafreundlicher Transportwege eine positive Umweltbilanz zugesprochen. Vor dem Hintergrund von Markt- und Verbraucherstudien zur Bedeutung der Regionalvermarktung von Lebensmitteln im Freistaat Sachsen (FiBL 2014⁹, AMI 2018¹⁰) bestätigt sich, dass Regionalität im Trend liegt und beim Kauf von Lebensmitteln zunehmend wichtig ist. Es wird erwartet, dass digitale Vertriebskanäle einen relevanten Beitrag zur Stärkung heimischer Vermarktungsstrukturen leisten können.

2 Marktentwicklung im Online-Handel für Lebensmittel

Als Grundlage für die Konzeption und Bewertung erfolgsversprechender Geschäftsmodelle für Online-Marktplätze im Segment regionaler Lebensmittel spielen die Verbrauchererwartungen und die Trends im Verbraucherverhalten eine wichtige Rolle. Ziel dieses Kapitels ist es, die Entwicklung des Marktes für den Online-Handel mit Lebensmitteln zu beschreiben sowie die verschiedenen Verbrauchergruppen für den Onlinevertrieb von Lebensmitteln zu identifizieren und zu charakterisieren.

Zur Analyse von Verbraucherstruktur und Verhalten wurden bestehende Studien recherchiert, sowohl aus dem Bereich des Online-Lebensmittelhandels als auch aus dem Bereich des E-Commerce allgemein. Um letztlich die für einen Online-Marktplatz mit regionalen Lebensmitteln aus Sachsen relevanten Kundengruppen und deren Anforderungen zu identifizieren, werden in drei Abschnitten die Themen des Online-Handels, des Online-Lebensmittelhandels und der Regionalität einzeln betrachtet. So werden zunächst der Online-Handel und das Verbraucherverhalten untersucht, um grundlegende Charakteristika und wesentliche Unterschiede in diesem Markt herausarbeiten zu können. Anschließend wird der Online-Lebensmittelmarkt in Deutschland betrachtet. Schließlich wird das Thema Regionalität in den Fokus gerückt, um zu untersuchen, welche Relevanz dieses Thema für die Konsumenten hat und welche Verbrauchergruppen sich am ehesten davon angesprochen fühlen.

7 A.T. Kearney (2012).

8 Kindermann (1997), NABU (2002).

9 FiBL (2014).

10 AMI (2018).

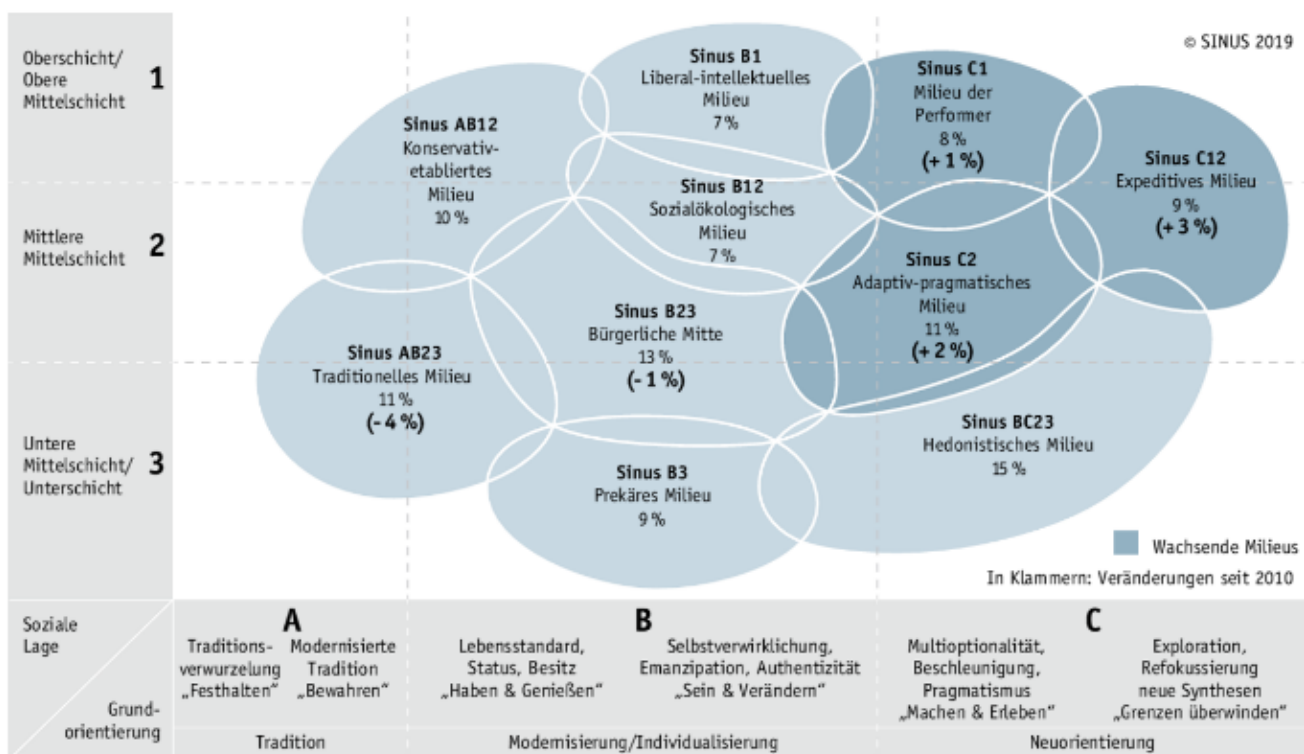
2.1 Online-Handel in Deutschland und seine Kunden

Der Online-Handel in Deutschland ist ein stark wachsender Markt, der 2019 ein Wachstum von ca. 9 Prozent erreicht. Mit einem aktuellen Jahresumsatz von 58 Mrd. Euro nimmt der Online-Handel aktuell bereits einen Marktanteil von 11 Prozent am Umsatzvolumen des gesamtdeutschen Einzelhandels ein¹¹. Diese Entwicklung ist im Zusammenhang mit der Internetnutzung der Verbraucher respektive der Digitalisierung der Gesellschaft zu sehen und verläuft daher weitgehend parallel zu dieser¹². Jedoch zeigen die Unterschiede im Nutzerverhalten einzelner gesellschaftlicher Gruppierungen, dass die Entwicklung im Online-Handel keineswegs monokausal über die Internetnutzung zu erklären ist. Das Nutzerverhalten der verschiedenen Gruppen ist differenziert zu betrachten, um wesentliche Einflussfaktoren ableiten zu können.

Verbrauchertypologie der Sinus-Milieus

Die Sinus-Milieus stellen eine Gesellschafts- und Zielgruppentypologie dar, die auf sozialen Milieus basiert. Nach Allgayer (2007)¹³ ist die Sinus-Milieu-Typologie ein bedeutender Ansatz in der Zielgruppenforschung. Das Modell verfolgt den Anspruch, den Wertewandel und die Lebenswelten der Menschen abzubilden und wird bezüglich der soziokulturellen Veränderungen in der Gesellschaft kontinuierlich aktualisiert¹⁴.

Die Sinus-Milieus® in Deutschland 2019 – Soziale Lage und Grundorientierung



Quelle: VuMA Arbeitsgemeinschaft (2019a).

Abbildung 1: Sinus-Milieus in Deutschland 2020

11 HDE (2019).

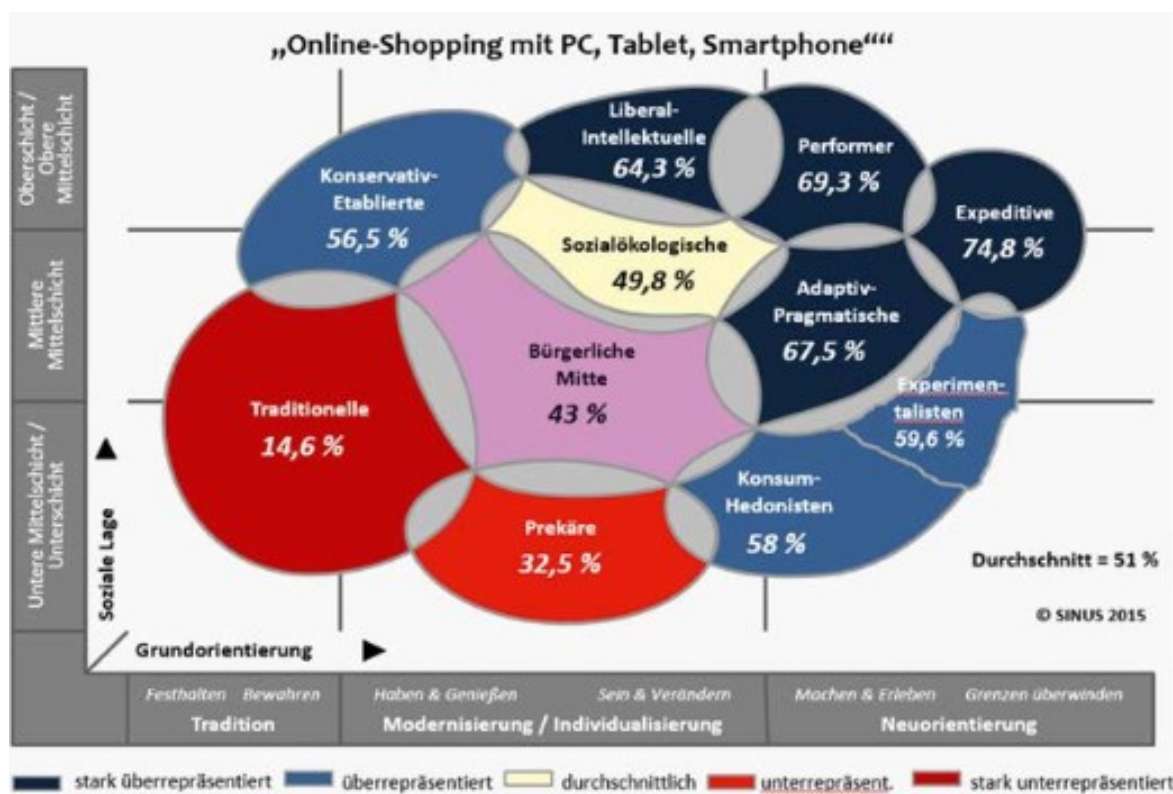
12 Hallenberg (2016).

13 Allgayer (2007).

14 SINUS Institut (2017).

Die Milieu-Typologisierung erfolgt anhand von zwei Achsen und resultiert in einer Einteilung der Bevölkerung in zehn Milieus mit Anteilen zwischen 7 und 15 Prozent. Die Ordinate bildet aufsteigend die sozioökonomische Lage ab, die Abszisse die Grundorientierung von Traditionell bis Innovativ (vgl. Abbildung 1). Die drei Milieus der höchsten Einkommensklassen bilden die Leitmilieus der Gesellschaft. Zu ihnen gehören die Konservativ-Etablierten, die Liberal-Intellektuellen und die Performer. Zu den zwei Milieus mit den stärksten Ausprägungen auf beiden Achsen – mit einer gehobenen sozialökonomischen Stellung und einer Grundorientierung von modern bis postmodern und innovativ – zählen die Exeditiven und die Adaptiv-Pragmatischen¹⁵.

Eine 2016 in der vhw-Verbandszeitschrift ‚Forum Wohnen und Stadtentwicklung‘ veröffentlichte Untersuchung¹⁶ analysiert Daten einer milieubasierten Verbraucherbefragung aus dem Jahr 2015. Die Studie betrachtet die jeweiligen Anteile der Verbraucher, die online einkaufen, entsprechend ihrer Sinus-Milieu-Zugehörigkeit. Bei dieser Betrachtung fällt auf, dass es insbesondere die eben genannten Leitmilieus sind, die im Vergleich zum Bevölkerungsdurchschnitt durch eine stark überproportionale Nutzung des Online-Shoppings hervorstechen. Tätigen laut dieser Untersuchung im Schnitt 51 Prozent der deutschen Bevölkerung Online-Einkäufe, liegt dieser Anteil bei den Leitmilieus mit Ausnahme der Konservativ-Etablierten zwischen 64 und 75 Prozent. Eine überdurchschnittliche Neigung zum Online-Einkauf zeigen Milieus, die sich bezogen auf die sozioökonomische Lage entweder im oberen Drittel befinden oder zu den aufgeschlossenen Dritteln in Bezug auf ihre Grundorientierung gehören. Deutlich geringer ist die Neigung zum Online-Einkauf bei den beiden Milieus, die im sozioökonomisch niedrigen Bereich als auch in ihrer Grundorientierung stärker im traditionellen Bereich zu verorten sind. Mit 15 Prozent und 33 Prozent liegt der Anteil der Online-Shopper in diesen beiden Milieus weit unter dem ausgewiesenen Bevölkerungsdurchschnitt von 51 Prozent (vgl. Abbildung 2).



Quelle: Hallenberg (2016).

Abbildung 2: Prozentualer Online-Shopper-Anteil in den Sinus-Milieus 2015

15 SINUS Institut (2017).

16 Hallenberg (2016).

Digital User Groups

Einen weiteren Ansatz für die Analyse der Sinus-Milieus bietet ihre Einteilung in Digital User Groups, bei denen die Milieus hinsichtlich ihrer Einstellung und ihres Umgangs mit der Digitalisierung, insbesondere des Internets, betrachtet werden. Die Digital User Groups lassen sich in drei Hauptgruppen einteilen:

- Digital Natives
- Digital Immigrants
- Digital Outsiders

Während den Digital Natives Online-Elemente vertraut sind und sie diese selbstverständlich in ihr alltägliches Leben integrieren, zeichnen sich die Digital Immigrants durch eine selektive und distanzierte Nutzung des Internets aus. Die Digital Outsider stehen dem Internet eher ablehnend gegenüber und verzichten weitgehend auf die Nutzung des Internets¹⁷.

2014 betrug der Bevölkerungsanteil der Digital Natives 41 Prozent. 20 Prozent entfielen auf die Digital Immigrants und 38 Prozent auf die Digital Outsiders. Zum Jahr 2018 verzeichnen die Digital Natives einen Anstieg auf 49 Prozent, auch die Gruppe der Digital Immigrants wächst auf 28 Prozent an. Die Digital Outsiders dagegen werden deutlich weniger und liegen nunmehr bei einem Gesamtbevölkerungsanteil von 23 Prozent¹⁸. Diese Verschiebung im Nutzerverhalten offenbart eine beachtliche Entwicklungsdynamik, die die Digitalisierung der Gesellschaft widerspiegelt. Auch bei dieser Betrachtung wird deutlich, dass sich die der Entwicklung zugewandten Bevölkerungsteile an den oberen Enden der Dimensionen ‚sozioökonomische Lage‘ und ‚Grundorientierung‘ aufhalten, die der Entwicklung abgewandten Bevölkerungsteile eher an den unteren Enden dieser Dimensionen zu finden sind.

Analog dazu lässt sich unter Einbeziehung der Hallenberg-Untersuchung¹⁹ also auch ein Zusammenhang zwischen Internetnutzung und dem Anteil der Online-Shopper in den jeweiligen Milieus feststellen. In der Gruppe der Digital Natives bilden die Untergruppen der Effizienz- und Souverän-Orientierten zusammen rd. 32 Prozent der Bevölkerung ab. Unter allen Milieus zeigen sie die stärkste Präferenz für das Online-Shopping. Die dominante Grundhaltung ist dabei namensgebend für die jeweilige Untergruppe²⁰.

- Die Souveränen repräsentieren das Milieu der Expeditiven. Sie verorten sich sozioökonomisch in der gehobenen Mittelschicht und stellen einen Bevölkerungsanteil von rd. 10 Prozent. Sie zeichnen sich durch ihre post-moderne Grundorientierung aus, sind Offline- und Online-Trendsetter und haben mit einer Online-Shopper-Quote von 75 Prozent den höchsten Wert aller Milieus.
- Die Effizienten repräsentieren die Milieus der Performer und Adaptiv-Pragmatischen. Die Effizienz-Orientierten lassen sich in der gesamten Breite der Mittelschicht bis in die Oberschicht verorten und stellen einen Bevölkerungsanteil von rd. 22 Prozent dar. Sie zeichnen sich in ihrer Grundorientierung durch Multioptionalität, Beschleunigung und Pragmatismus aus. Kennzeichnend für diese Gruppe ist die selbstverständliche Kombination aus Offline- und Online-Welt, zudem haben sie mit Online-Shopper-Quoten von fast 70 Prozent in den Milieus der Performer und Adaptiv-Pragmatischen die höchsten Werte aller Milieus nach denen der Expeditiven.
- Die dritte Untergruppe der Digital Natives bilden die Spaßorientierten. Sie stehen für einen Bevölkerungsanteil von rd. 17 Prozent und repräsentieren weitestgehend das Milieu der Hedonisten. Sie ähneln in ihrer Grundorientierung stark den Effizienz- und Souverän-Orientierten, liegen in der sozioökonomischen Dimension aber durchweg im unteren Drittel. Bezüglich ihres Online-Verhaltens zeichnen sie sich durch einen ausgeprägteren

17 SINUS Institut (2014).

18 SINUS Institut (2014), SINUS Institut (2019a), SINUS Institut (2019b).

19 Hallenberg (2016).

20 Vgl. im Folgenden SINUS Institut (2019a), SINUS Institut (2019b), Hallenberg (2016).

Unterhaltungsfokus aus, weisen aber in Bezug zu ihren Online-Shopping-Anteilen nur leicht überdurchschnittliche Werte auf, was sie eher in die Nähe der Digital Immigrants rückt. Während sich die Grundorientierung der Spaßorientierten begünstigend auf ihre Einstellung zum Online-Shopping auswirkt, ist es die schwache sozioökonomische Lage, die diesen Effekt wieder abdämpft.

- Bei den Digital Immigrants verhält es sich eher umgekehrt. Da sie sich überwiegend aus sozioökonomisch stärkeren Bevölkerungsteilen zusammensetzen, weisen sie trotz ihrer zurückhaltenden Grundorientierung leicht überdurchschnittliche Anteile bei den Online-Shoppern auf. Charakterisierend für diese Gruppe ist ihr souveräner Umgang mit Offline-Medien und das selektive Nutzen von Online-Angeboten. Nach ihrer dominanten Grundhaltung bilden sie daher die Gruppe der Selektivorientierten (28 Prozent).
- Für die Digital Outsiders, deren Untergruppen – benannt nach ihrer dominanten Grundhaltung – die Vorsichtigen (17 Prozent) und Bemühten (6 Prozent) sind, wirken sich sowohl die sozioökonomische Lage als auch die Grundorientierung negativ auf die Anteile der Online-Shopper aus.

Einflussfaktoren

Widmet man sich weiteren Unterschieden und Besonderheiten innerhalb der Sinus-Milieus, wird der multifaktorielle Einfluss auf die Anteile der Online-Shopper in den jeweiligen Milieus deutlich. Wie bereits gezeigt, ist die sozioökonomische Lage ein wesentlicherer Faktor. Dies zeigt ein Vergleich des traditionellen Milieus mit den Konservativ-Etablierten, die bei der Internetnutzung nah beieinander liegen und die gleiche Grundorientierung aufweisen, sich aber in ihrem Online-Shopping-Anteils stark unterscheiden (15 zu 57 Prozent). Dies ist in erster Linie durch die hohe Kaufkraft der Konservativ-Etablierten zu begründen. Doch obwohl Gewohnheiten und Vorbehalte für die meisten Lebensbereiche in eine schwache Internetnutzung münden, zeichnen sich die Selektiv-Orientierten durch ein punktuell abweichendes Verhalten aus. Lebenssituationen und Grundeinstellungen können maßgebliche Trendabweichungen verursachen. So ist die Stärke bei den Online-Shopper-Anteilen der Adaptiv-Pragmatischen eher in der hohen Alltagsbelastung und der daraus resultierenden knappen Zeit zu begründen. Die Schwäche bei den Sozial-Ökologischen, entgegen der hohen Internetnutzung, liegt ursächlich bei deren normativen Vorbehalten gegenüber dem Online-Shopping. Hier zeigt sich bezüglich der Internetnutzung eine umgekehrte Präferenz im Vergleich zu den Konservativ-Etablierten²¹.

Die Untersuchung der Sinus-Milieus hinsichtlich ihrer Online-Shopper-Anteile hat zur Identifikation folgender Haupteinflussfaktoren geführt:

- Die **sozioökonomische Lage der Verbraucher** hat einen zentralen Einfluss darauf, in welchem Maße sie konsumieren und an gesellschaftlichen Neuerungen teilhaben können. Einkommen und Bildung entscheiden über die eigene Position. Je besser die persönliche sozioökonomische Lage, desto wahrscheinlicher wird die Nutzung von Online-Shopping-Angeboten.
- Die **Grundorientierung der Verbraucher** bestimmt, welche Wege im Konsum beschritten werden und wie bereitwillig gesellschaftliche Neuerungen adaptiert werden. Mit ‚Neuorientierung‘ wird die Gruppe mit der größten Aufgeschlossenheit und höchstem Innovationsdrang charakterisiert. Je stärker die Verbraucher in Richtung ‚Neuorientierung‘ tendieren, desto wahrscheinlicher wird die Nutzung von Online-Shopping-Angeboten.
- Die **Internetnutzung der Verbraucher** dagegen ist bereits ein Maß dafür, inwieweit gewisse Wege genutzt werden und gesellschaftliche Neuerungen in das persönliche Verbraucherverhalten Einzug gehalten haben. Zu berücksichtigen ist, dass die Internetnutzung tendenziell mit gehobener sozioökonomischer Lage und progressiverer Grundorientierung steigt, sie also durch die beiden vorgenannten Faktoren bedingt wird. Dennoch gilt, je intensiver die Internetnutzung, desto wahrscheinlicher wird auch die Nutzung von Online-Shopping-Angeboten.

21 Hallenberg (2016).

- Die speziellen **Lebenssituationen und Einstellungen der Verbraucher** beeinflussen deren Bedürfnisse und Konsumverhalten auf vielfältige Weise. Diese können auch entgegen der Einflüsse anderer Faktoren in ein mitunter völlig anders geartetes Konsumprofil münden.

Weitere Verbraucherspezifika

Eine Studie der Beratungsgesellschaft Ernst & Young aus dem Jahr 2017²² zum Thema ‚Online-Shopping von Lebensmitteln in Deutschland‘ kommt zu dem Ergebnis, dass bereits 65 Prozent der Bevölkerung online einkaufen. Auch der 2019 veröffentlichte HDE Online Monitor²³ weist für 2018 einen Online-Shopper Anteil von 66 Prozent an der Gesamtbevölkerung aus.

Männer und Bewohner des ländlichen Raums sind laut Ernst & Young beim Online-Shopping überproportional vertreten. Des Weiteren steigt der Anteil der Online-Shopper mit dem verfügbaren Einkommen und sinkt mit dem Alter. Einen deutlichen Abfall des prozentualen Online-Shopper-Anteils mit zunehmendem Alter weist auch der HDE Online Monitor aus.

Mit 12 Prozent der Befragten, die angeben, künftig häufiger online shoppen zu wollen, macht die Ernst & Young - Studie das hohe Wachstumspotential in Bezug auf die Reichweite des Online-Shoppings deutlich. Ein überdurchschnittlich hohes Wachstumspotential zeigt sich dabei bei den Bewohnern von Städten (14 Prozent) und im städtischen Umland (13 Prozent) sowie etwas überdurchschnittlich bei Männern (14 Prozent).

Der HDE Online Monitor 2019 nimmt eine Unterteilung von Verbrauchern vor, die der Einteilung der Digital User Groups vergleichbar ist, aber den Fokus speziell auf das Online-Shopping und nicht per se auf die Internetnutzung legt. Die HDE-Studie definiert drei verschiedene Käufertypen: den traditionellen Handelskäufer, den selektiven und den begeisterten Online-Shopper. Zusätzlich gibt es die Gruppe der Smart Consumer, die sich in unterschiedlicher Stärke in jeder der drei vorgenannten Typen wiederfindet. Der Smart Consumer ist in allen Altersgruppen vertreten und zeichnet sich durch einen gehobenen Bildungsabschluss und einer deutlichen Präferenz zur Smartphone-Nutzung aus.

- Der traditionelle Handelskäufer macht 23 Prozent der Konsumenten aus – 2012 lag sein Anteil noch bei 52 Prozent. Dieser Einkaufstyp kauft nicht gern im Internet, präferiert das stationäre Geschäft, wo er die Ware begutachten kann und sich bei Bedarf beraten lässt. Für diesen Verbrauchertyp steht das ‚look & feel‘ Bedürfnis, also die Ware vor dem Kauf in Augenschein zu nehmen und anzufassen bzw. testen zu können, und der persönliche Kontakt im Vordergrund. Mit 4 Prozent ist der Anteil der Smart Consumer bei diesem Käufertyp am geringsten.
- Der selektive Online-Shopper hat einen Anteil von 49 Prozent an der Gesamtheit der Konsumenten – 2012 lag dieser bei nur 31 Prozent. Er kauft nur ausgewählte Produkte im Internet, wie z. B. Bücher, Kleidung oder Tickets. Der stationäre Einkauf überzeugt ihn vor allem in Bezug auf den ‚look & feel‘ Aspekt. Mit 54 Prozent ist der Anteil der Smart Consumer bei diesem Käufertyp am größten.
- Der begeisterte Online-Shopper, der 28 Prozent der Konsumenten ausmacht, kauft am liebsten im Internet ein. Für ihn steht die Zeitersparnis im Vordergrund. Zudem sieht er beim Online-Shopping deutliche Vorzüge in den Bereichen Information und Vergleichbarkeit. Bei diesem Käufertyp liegt der Anteil der Smart Consumer bei 43 Prozent.

Analog zur Digital User Group Betrachtung weist auch die Untersuchung des HDE eine hohe Dynamik in der Veränderung des Konsumentenverhaltens auf. Während bei der Betrachtung der Sinus-Milieus die Grundorientierung lediglich Anhaltspunkte für die Motivaableitung bietet, wird bei der HDE-Untersuchung die

22 Ernst & Young (2017).

23 HDE (2019).

Motivation, die für oder gegen einen Online-Kauf spricht, deutlicher. Von zentraler Bedeutung ist der ‚look & feel‘ Aspekt. Die Möglichkeiten des Anfassens und Vergleichens vermitteln einerseits Sicherheit gegenüber dem zu kaufenden Produkt, andererseits sind sie Teil des vom Konsumenten erlernten Kaufverhaltens und damit integraler Bestandteil des gewünschten Käuferlebnisses. Wie stark diese Bedürfnisse sind, hängt sowohl von der persönlichen Einstellung als auch von der nachgefragten Warengruppe ab.

Erwartungen und Konsumverhalten

Der durchschnittliche Online-Shopper gibt pro Jahr rd. 1.355 € für Einkäufe im Internet aus.²⁴ Die Nachfrage nach bestimmten Produkten ist abhängig von der persönlichen Lebenssituation. So zeigen sich zwischen den Milieus unterschiedliche Schwerpunkte bei den nachgefragten Produktkategorien. In der Hallenberg-Untersuchung lässt sich feststellen, dass die am meisten nachgefragten Produkte aus der Kategorie Mode, Bekleidung und Schuhe stammen, gefolgt von Büchern und Multimedia-Produkten, Veranstaltungstickets, Fahrten, Übernachtungen, Reisen, Software und Spiele. Mit 25 Prozent am gesamten Onlinehandelsumsatz bilden Mode und Accessoires die umsatzstärksten Produktkategorien, gefolgt von den Consumer Electronics (24 Prozent) und Produkten für Freizeit und Hobby (15 Prozent)²⁵.

Betrachtet man die wichtigsten Kaufkriterien, die für einen Einkauf bei einem Online-Anbieter sprechen, rangieren die Kriterien ‚Umtauschbedingungen‘ und ‚Vertrauen‘ mit jeweils 86 Prozent an erster Stelle. Weitere ausschlaggebende Kriterien sind ‚günstiger Preis‘ (77 Prozent) und ‚gute Bewertungen‘ (74 Prozent). Danach folgen die Aspekte der schnellen Lieferung mit 69 Prozent und der Bekanntheit des Anbieters mit 61 Prozent.²⁶ Komfort und Sicherheit spielen also für den Online-Einkauf eine wichtige Rolle.

- Das **Motiv Komfort** ist ein zweckrationaler Beweggrund, in dem vorteilhafte Modalitäten, von Lieferung über Umtausch bis zum Preis, zentral sind. Dabei konkurriert der Online-Handel direkt mit dem stationären Angebot, der seine eigenen Komfort-Versprechungen hat. Es gilt im Online-Handel daher, ein anderes bzw. besseres Angebot zu machen, das dort ansetzt, wo der stationäre Handel Nachteile hat. Gleichzeitig dürfen Standards, die der stationäre Handel bereits gesetzt hat, nicht unterschritten werden (bequeme Bestellung und Lieferung, Angebot an Umtauschmodalitäten und Preisgestaltung).
- Das **Motiv Sicherheit** dient der Absicherung und Risikominimierung. Bekanntheit und gute Bewertungen stärken das Vertrauen in den Anbieter bzw. das Produkt und ersetzen so mitunter einen gefühlten Mangel gegenüber stationären Angeboten. Wie im Abschnitt zuvor deutlich wurde, legen vor allem Kunden, die noch stärker dem stationären Handel zugewandt sind, besonderen Wert auf persönlichen Kontakt und die Möglichkeit, entsprechende Produkte näher in Augenschein nehmen zu können.

Die Bevölkerung in Sachsen

Im Freistaat Sachsen leben aktuell etwas über vier Millionen Einwohner. Für die Städte Leipzig, Dresden und deren Ballungsräume wird laut Sächsischer Staatskanzlei (2017) eine positive Bevölkerungsentwicklung prognostiziert. Das VuMa-Analyseportal für die Zielgruppenforschung geht für den Freistaat Sachsen von ca. 3,6 Millionen Verbrauchern im Alter über 14 Jahren aus. Rd. 800.000 von ihnen kaufen mindestens einmal im Monat im Internet ein. 920.000 sächsische Verbraucher interessieren sich für Bio-Produkte und Produkte aus kontrolliertem Anbau und rd.130.000 bestellen Lebensmittel über das Internet²⁷.

Die nachfolgende Abbildung zeigt für jeden Wahlkreis in Sachsen die prozentuale Verteilung der zehn Sinus-Milieus sowie eine Zusammenfassung in die Gruppen Ökonomisch-Schwache, Ökonomisch-Starke und

24 Hallenberg (2016).

25 HDE (2019).

26 Ernst & Young (2017).

27 VuMA (2019b).

Zukunftsmilieus. Die Intensität der farblichen Markierung zeigt, wie stark die jeweiligen Anteile vom sächsischen Durchschnitt abweichen.

WAHLKREIS	KONSERVATIVETÄBLIERTES MILIEU	LIBERALINTELLEKUELLES MILIEU	MILIEU DER PERFORMER	EXPEDITIVES MILIEU	BÜRGERLICHE MITTE	ADAPTIVPRAGMATISCHES MILIEU	SOZIALÖKOLOGISCHES MILIEU	TRADITIONELLES MILIEU	PREKÄRES MILIEU	HEDONISTISCHES MILIEU	ÖKONOMISCH STÄRKERE	ZUKUNFTSMILIEUS	ÖKONOMISCH SCHWÄCHERE
Bund	10	7	8	9	13	11	7	11	9	15	25	20	35
Sachsen	7,6	6,3	6,5	5,7	18,2	9,3	5,8	11,1	15,6	13,9	20,4	15	40,6
Dresden I	9,5	8,5	7,7	8,3	13,9	10,9	7,2	9,2	10,9	13,8	25,8	19,2	33,9
Dresden II – Bautzen	9	7,7	7,7	8,7	13,8	11,1	6,6	9	11,6	14,7	24,4	19,8	35,4
Leipzig I	8,3	6,5	6,5	6,5	15,1	9,6	6,7	10,3	14,1	16,5	21,3	16,1	40,9
Leipzig II	8,9	7,1	7,7	7,9	13,8	10,8	7,1	9,1	12,1	15,7	23,6	18,7	36,9
Leipzig-Land	8,5	6,4	6,5	4,9	17,6	7,8	6,7	10,8	17,8	13,1	21,4	12,7	41,7
Meißen	8,4	6,3	6,2	5,3	17,3	7,9	6,4	11	17,7	13,6	20,9	13,2	42,3
Bautzen I	6,3	5,1	6,2	4,2	22,6	9,5	3,9	11,8	16	14,4	17,6	13,7	42,2
Görlitz	6,3	4,9	5,7	4	23,4	8,7	3,8	12,5	16,1	14,5	16,9	12,7	43,2
Mittelsachsen	6,9	5,8	5,8	5,5	19,4	9,3	5,5	12,2	16,6	13,1	18,5	14,8	41,8
Chemnitz	6,7	5,6	6,6	6,5	20,9	9,4	5	9,8	17,2	12,2	18,9	15,9	39,3
Chemnitzer Umland	7	5,9	6	5,2	19,9	8,6	5,5	12,7	16,8	12,6	18,8	13,8	42,1
Erzgebirgskreis I	7,1	5,6	5,6	4,8	20,2	8,3	5,3	13	17,1	13	18,3	13,1	43,1
Zwickau	6,9	5,8	5,9	5,5	20,2	9,2	5,6	12,9	15,2	12,9	18,6	14,7	41
Vogtlandkreis	7	5,8	5,7	5,3	20,1	8,9	5,5	13,3	15,7	12,9	18,4	14,2	41,8
Nordsachsen	7,6	6,3	6,4	5,1	17	9	4,6	11,1	19,2	13,8	20,3	14,1	44
Sächsische Schweiz-	8,7	6,2	6,2	5,1	17,7	7,8	6,2	11,1	18	13,2	21,1	12,9	42,2

Quelle: Vehrkamp (2017).

Abbildung 3: Sinus-Milieu-Struktur in Sachsen nach Wahlkreisen

Es sind dabei Unterschiede der Bevölkerungszusammensetzung unter zwei Aspekten von Interesse: die Abweichung der sächsischen Milieustruktur von der gesamtdeutschen Struktur und die Abweichung der Milieustruktur der urbanen zu den ländlich geprägten Regionen.

- Im Vergleich von Sachsen zu Deutschland fällt zunächst auf, dass die ökonomisch stärkeren Milieus (Leitmilieu) in Sachsen weniger stark vertreten sind. Dies trifft auch auf die "Zukunftsmilieus" zu, unter denen das Expeditiv Milieu in Sachsen besonders schwach vertreten ist. Weiterhin unterrepräsentiert ist das Sozialökologische Milieu. Die ökonomisch schwächeren Milieus kommen in Sachsen dagegen häufiger vor als im bundesdeutschen Durchschnitt, wobei das Prekäre Milieu besonders dominiert. Stark überrepräsentiert ist außerdem das Milieu der Bürgerlichen Mitte.
- Im innersächsischen Vergleich ist der Unterschied zwischen den großstädtischen Wahlkreisen und den übrigen deutlich. Entgegen dem sächsischen Durchschnitt weisen die Wahlkreise der Großstädte Dresden und Leipzig die anteilig höchsten Werte bei den Leit- und Zukunftsmilieus und die niedrigsten Werte bei den ökonomisch schwachen Milieus auf. Auch das Milieu der Sozialökologischen ist in diesen Regionen stark vertreten. In den eher ländlich geprägten Regionen dominiert das Milieu der Bürgerlichen Mitte sowie Traditionelle und Prekäre Milieus.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Sowohl das Modell der Sinus-Milieus, insbesondere das der Digital User Groups, als auch die Studien von HDE und Ernst & Young zeigen eine beachtliche Dynamik im E-Commerce Bereich, die maßgeblich mit dem **gesellschaftlichen Wandel** verknüpft ist und somit weiter fortschreiten wird.

Insgesamt nutzen bereits rd. 65 Prozent der Bevölkerung das Internet, um Einkäufe zu tätigen. 28 Prozent der Verbraucher werden für das Jahr 2018 als begeisterte Online-Shopper qualifiziert. Das ist eine Steigerung um 17 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2012. Die Zukunftsmilieus, welche die höchsten Werte in der E-Commerce-Nutzung aufweisen, repräsentieren 2019 einen Bevölkerungsanteil von 20 Prozent, die Leitmilieus 25 Prozent. Im Vergleich zum Jahr 2010 können die Zukunftsmilieus einen Zuwachs von insgesamt 5 Prozentpunkten verzeichnen. Sie sind mit dem Milieu der Performer die einzigen Sinus-Milieus, die anteilmäßig zulegen. Mit 49 Prozent wird fast die Hälfte der deutschen Bevölkerung den „Digital Natives“ zugeordnet. Das ist ein

Anstieg um 8 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2014. Es ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend fortsetzen wird. Es werden immer mehr Verbraucher in den folgenden Jahren neue Technologien und Verhaltensformen adaptieren. Zusätzlich werden die heute jungen Verbraucher mit ihrem Heranwachsen die Gruppe der ‚Digital Natives‘ weiter verstärken.

Weitere wichtige Ergebnisse aus der Betrachtung des E-Commerce Marktes sind die identifizierten Einflussgrößen auf dessen Nutzung. Folgenden **Hauptfaktoren** sind dabei hervorzuheben:

- Die **Grundorientierung** der Verbraucher hat einen maßgeblichen Einfluss auf das Online-Kaufverhalten. Je stärker ihre Grundorientierung in Richtung Modernität und Neuorientierung tendiert, desto eher wenden sie sich dem E-Commerce zu.
- Ein weiterer zentraler Faktor ist **sozioökonomische Lage** und damit mittelbar das Einkommen. Je besser ein Verbraucher situiert ist, desto höher fällt im Allgemeinen seine Nutzung des E-Commerce aus.
- Die **Internetnutzung** der Verbraucher lässt einen Zusammenhang zu ihrem Kaufverhalten erkennen. Je online-affiner eine Gruppierung, desto höher sind auch deren Werte beim Online-Shopping. Die Internetnutzung der Verbraucher wird jedoch auch stark durch deren jeweiligen sozioökonomischen Status und ihrer Grundorientierung bedingt. Die Faktoren beeinflussen sich gegenseitig und sind nicht solitär zu betrachten.
- Ein weiterer Einflussfaktor ist das **Alter**. Mit zunehmendem Alter nimmt der Online-Shopper-Anteil ab, wobei die allgemein geringere Internetnutzung im Alter der ursächliche Faktor für den niedrigeren Anteil bei den Online-Shoppern ist.
- Männer und Verbraucher im **ländlichen Raum** dagegen sind beim Online-Shopping leicht überrepräsentiert. Wie gezeigt wurde, führen aber auch spezielle Lebenssituation und Einstellungen, die mit diesem groben Raster der Hauptfaktoren nicht erfasst werden, zu spezifischen Abweichungen in der anteiligen E-Commerce Nutzung.
- Neben den genannten Faktoren, die die Zuwendung zum E-Commerce begünstigen, ist für das konkrete **Motiv** dahinter festzustellen, dass vor allem die Rahmenbedingungen entscheidend für die Kaufentscheidung sind. **Sicherheit und Komfort** sind die Hauptmotive, die zu einer Kaufentscheidung im E-Commerce führen.

Beim Kanalwechsel von stationär auf online gilt es daher, einerseits wegfallende Aspekte des stationären Einkaufs zu kompensieren, andererseits aber auch Anreize zu schaffen, die ein Argument für den Kanalwechsel liefern. Nicht zu vernachlässigen ist in diesem Kontext das Einkaufserlebnis. Neben dem Erlebniswert stiftet die Möglichkeit, die Ware in Augenschein nehmen zu können, ein Sicherheitsgefühl, das der Online-Handel auf diesem Wege nicht bieten kann. Die Relevanz dieses Bedürfnisses unterscheidet sich sowohl in Bezug auf die nachgefragte Produktkategorie als auch in Bezug auf die nachfragende gesellschaftliche Gruppierung. In jedem Fall muss der E-Commerce Markt alternative Online-Einkaufserlebnisse schaffen, um Kunden gewinnen und binden zu können.

2.2 Entwicklung des Online-Lebensmittelmarktes

Der Online-Lebensmittelmarkt ist in Deutschland noch eine Nische. Während in anderen europäischen Ländern bereits Marktanteile von über 5 Prozent erzielt werden, liegt dieser in Deutschland bei etwa 1 Prozent²⁸. Im Jahr 2015 gab der britische Verbraucher durchschnittlich 158 € im Jahr für sogenanntes E-Food aus, der deutsche Verbraucher dagegen nur 18 €²⁹. Im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, der aufgrund der hohen Filialdichte und

28 HDE (2019).

29 A.T. Kearney (2016).

Marktsättigung von einem intensiven und preisgetriebenen Wettbewerb geprägt ist³⁰, werden die Grundbedürfnisse des Verbrauchers – umfangreiches Angebot, Sparen durch Schnäppchen und Prüfen durch Anfassen – bestmöglich erfüllt.

Obwohl die Entwicklung des Online-Lebensmittelhandels in Deutschland noch in den Kinderschuhen steckt, weist die E-Food-Branche eine hohe Wachstumsrate auf. Große Online-Supermärkte, wie Rewe, Edeka oder Real und viele kleine Spezialisten teilen sich den Markt mit Newcomern wie Picnic oder Myenso. Alle Online-Anbieter im Lebensmittelhandel zusammen konnten im Jahr 2018 rund 1,4 Milliarden Euro umsetzen³¹. Die Branche verzeichnet in den letzten drei Jahren eine durchschnittliche Zuwachsrate von 16 Prozent³². Bislang ist erkennbar, dass es angesichts hoher Investitionen und Kosten für Kommissionierung sowie Lieferung für viele Akteure eine Herausforderung ist, dieses Segment erfolgreich zu besetzen. E-Food Angebote am Markt sind vielfach noch in ihrer Etablierungsphase und stehen einem gut ausgebauten Netz des stationären Lebensmittelhandels gegenüber.

Experten sind sich allerdings einig in der Aussage, dass die Nische wächst. So verweisen aktuelle Untersuchungen zum deutschen Online-Lebensmittelhandel auf dessen klare Wachstumspotenziale (PwC 2018³³, Nielsen Market Research 2018³⁴, LZ-Retailytics 2018³⁵, BEVH 2018³⁶):

- Mehr als 40 Prozent der Konsumenten in Deutschland planen, in den nächsten zwölf Monaten Lebensmittel online zu bestellen.
- Mehr als 15 Prozent der Befragten in Deutschland kaufen bereits mehr als die Hälfte ihrer Lebensmittel über den Erwerb im Internet ein.
- Die Online-Ausgaben der deutschen Haushalte für Fast Moving Consumer Goods (FMCG) sind 2018 um 22 Prozent auf rund 1,4 Milliarden Euro gestiegen.
- Händler und Lieferanten erwarten, dass 2025 bereits ein Viertel des Food- und Nearfood-Angebotes, das stationäre Lebensmittelhändler heute in ihren Läden bieten, online eingekauft wird.

Die nachfolgende Abbildung zum Entwicklungsverlauf und -prognose bei den Absatzmöglichkeiten im E-Food Segment verdeutlicht hier noch einmal die Erwartungen, die mit einem zunehmenden Engagement im Online-Vertrieb von Lebensmitteln einhergehen. Verglichen mit 2014 haben sich die Umsätze im E-Commerce für Lebensmittel in Deutschland mehr als verdoppelt und lagen im Jahr 2018 bei 1,36 Milliarden Euro. Nach einer BEVH-Prognose³⁷ sollen Verbraucher im Jahr 2022 erstmals etwa drei Milliarden Euro für Lebensmittel im Netz ausgeben.

30 Weber (2015), A.T. Kearney (2012).

31 BEVH (2018).

32 HDE (2019).

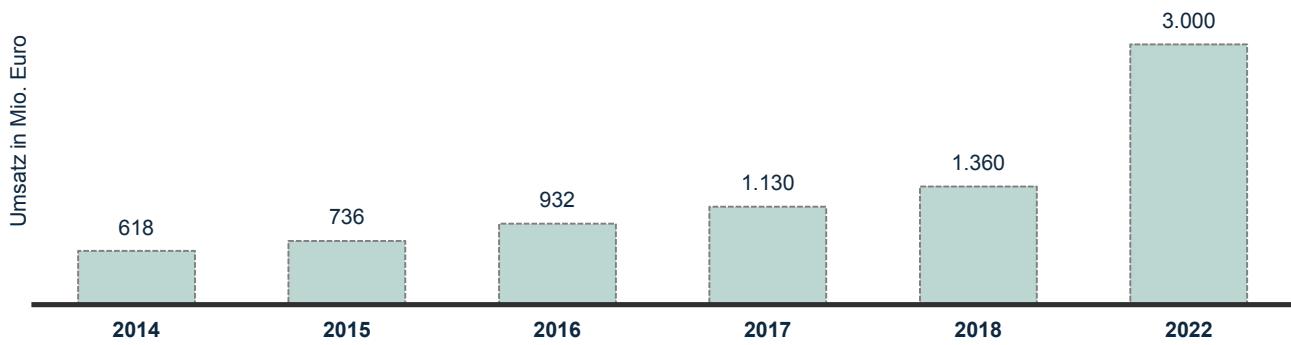
33 PwC (2018).

34 Zit. nach Loderhose (2019).

35 Zit. nach Loderhose (2019).

36 BEVH (2018).

37 BEVH (2019a).



Quelle: BEVH (2019a), BEVH (2019b).

Abbildung 4: Umsätze im E-Food Markt in Deutschland im Jahr 2014-2018 und Prognose 2022

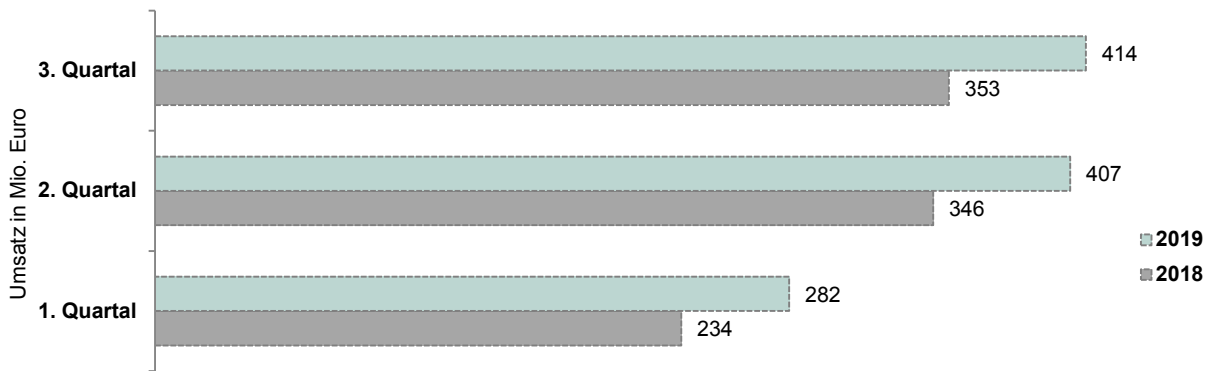
Trotz einer bislang eher untergeordneten Bedeutung, was die umgesetzten Handelsvolumina im gesamtem E-Commerce Markt betrifft, wird die zunehmende Bedeutung der Lebensmittel insbesondere im Vergleich der unterschiedlichen Warengruppen sichtbar. Das betrachtete Segment erzielte im Jahr 2018 das größte Wachstum. Mit einem Anstieg des Absatzes um 20,3 Prozent belegte E-Food Platz 1.

Tabelle 1: Umsatzvolumen und Wachstum im deutschen E-Commerce Markt 2017-2018

Warengruppe	2017 (Mio. Euro)	2018 (Mio. Euro)	Wachstum (%)
Lebensmittel	1.130	1.360	+ 20,3%
Elektronikartikel & Telekommunikation	9.879	11.787	+ 19,3%
Computer, Zubehör, Spiele, Software	4.448	5.284	+ 18,8%
Schmuck & Uhren	846	979	+ 15,8%
Tierbedarf	961	1.095	+ 14,0%
DIY & Blumen	1.848	2.088	+ 13,0%
Haushaltswaren & -geräte	3.813	4.300	+ 12,8%
Möbel, Lampen & Dekoration	3.764	4.236	+ 12,5%
Spielwaren	1.160	1.300	+ 12,1%
Haus- & Heimtextilien	978	1.092	+ 11,6%
Medikamente	633	693	+ 9,6%
Bild- & Tonträger / Video- & Musik	2.328	2.519	+ 8,2%
Auto & Motorrad/Zubehör	1.372	1.481	+ 7,9%
Bekleidung	11.760	12.689	+ 7,9%
Schuhe	3.835	4.105	+ 7,0%
Hobby & Freizeitartikel	2.823	3.021	+ 7,0%
Drogerie	1.715	1.833	+ 6,9%
Bürobedarf	677	722	+ 6,7%
Bücher/E-Books/Hörbücher	3.407	3.599	+ 5,6%
Sonstiges	1.089	917	-15,9%

Quelle: BEVH (2018).

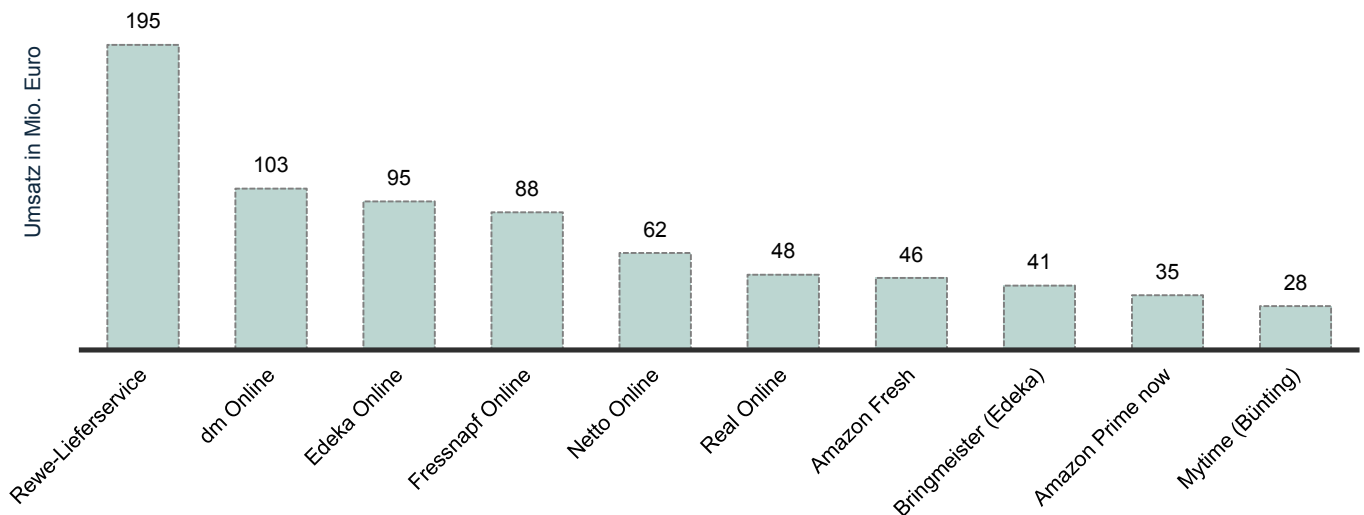
Auch vor dem Hintergrund des laufenden Geschäftsjahres 2019 wird deutlich, dass die erzielten Kennzahlen auch weiterhin gute Entwicklungsprognosen zulassen. In den ersten drei Quartalen 2019 wurde ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 18,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr erreicht. Der Gesamtumsatz lag damit bereits bei rund 1,1 Milliarden Euro.



Quelle: BEVH (2019c), BEVH (2019d), BEVH (2019e).

Abbildung 5: Umsatz im Online-Handel mit Lebensmitteln in Deutschland im 1.-3. Quartal 2019

Die nachfolgende Abbildung macht Aussagen zu den erzielten Umsätzen bekannter deutscher Online-Food Retailer aus dem Jahr 2018. Hier zeigt sich überaus deutlich die führende Position des Lebensmitteleinzelhändlers Rewe beim digitalen Vertrieb von Lebensmitteln in Deutschland. Der Lieferservice von Rewe erwirtschaftete im Jahr 2018 einen Umsatz von rund 195 Millionen Euro und gilt als erfolgreichster E-Food Anbieter in Deutschland.



Quelle: LZ Retailytics (2019).

Abbildung 6: Top 10 der E-Food Händler in Deutschland nach Umsatz im Jahr 2018

Vor dem Hintergrund der sich in Deutschland verschärfenden Coronakrise bestellen Kunden offenbar viel öfter online und die Nachfrage nach E-Food Angeboten steigt. Online-Lebensmittelhändler berichten aktuell in diesem Zusammenhang von einem dreistelligen Plus an Bestellungen und einer hohen Neukundenquote³⁸. Kunden versuchen auf diesem Weg, anstatt persönlich über den stationären Einzelhandel ihre Lebensmitteleinkäufe mit einem Minimum an persönlichen Kontakten zu erledigen. Einzelne Anbieter machen laut Schu (2020) auch Aussagen zur Auslastung ihrer Online-Angebote. Der E-Food Anbieter Picnic verzeichnet in Deutschland eine Zunahme der Nachfrage um rund 50 Prozent. Bofrost geht von einer Zunahme von 100% gegenüber dem Vorjahr aus und der Online-Supermarkt getnow spricht von 100 Prozent mehr Bestellungen³⁹.

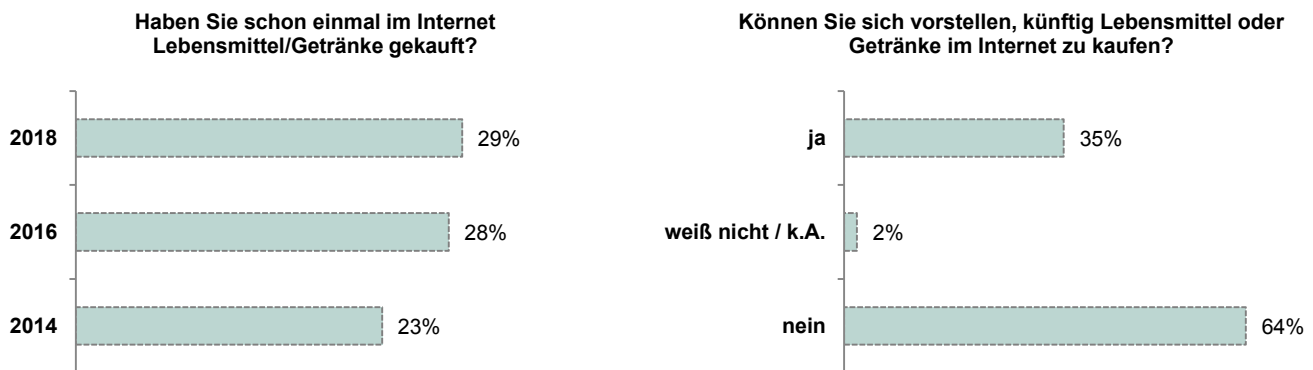
38 Holst et al. (2020).

39 Schu (2020).

2.3 Verbraucherverhalten im Online-Lebensmittelkauf

Einer repräsentativen Befragung des Digitalverbands Bitkom (2019a) zufolge kaufen aktuell 56 Millionen Deutsche im Internet ein. Das entspricht 80 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren. 2014 hatten 23 Prozent der Internetnutzer schon einmal Lebensmittel online gekauft. Derzeit sind es 29 Prozent. Dabei ist die Bereitschaft der Verbraucher, zukünftig Lebensmittel online zu kaufen, bei haltbaren Lebensmitteln deutlich höher als bei Frische- oder kühlpflichtigen Produkten⁴⁰. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Personen, die bereits Produkte im Internet erwerben, auch eher bereit sind, Lebensmittel online zu kaufen.

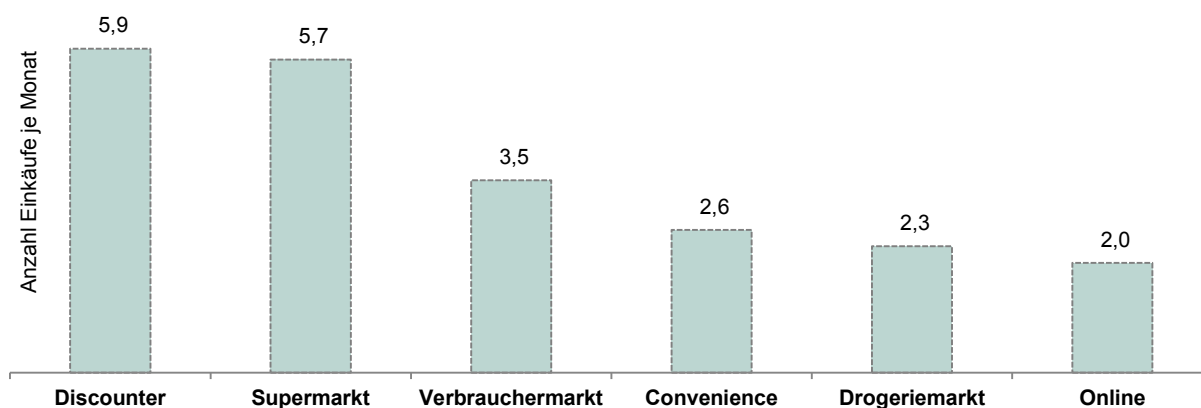
Mehr als ein Drittel aller Befragten können sich vorstellen, in Zukunft Lebensmittel oder Getränke im E-Commerce zu erwerben. Für den Online-Lebensmittelhandel ist damit jeder dritte Online-Käufer ein potenzieller Kunde.



Quelle: Bitkom (2019a).

Abbildung 7: Umfrage zum Kaufverhalten bei Lebensmitteln 2018

Eine daran anschließende Analyse spezifischer Kundenbedürfnisse und -einstellungen beschäftigt sich mit dem online-basierten Einkaufsverhalten und thematisiert die Häufigkeit, mit der Kunden Lebensmittel erwerben. Eine aktuelle Untersuchung des Marktes für "Fast Moving Consumer Goods" (FMCG: Lebensmittel und Drogeriewaren) durch den Handelsverband Deutschland (2018) kommt zu dem Ergebnis, dass Online-Käufe durchschnittlich zwei Mal je Monat getätigt werden. Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht diesen Zusammenhang anhand der Gegenüberstellung relevanter Formate im Einzelhandel.

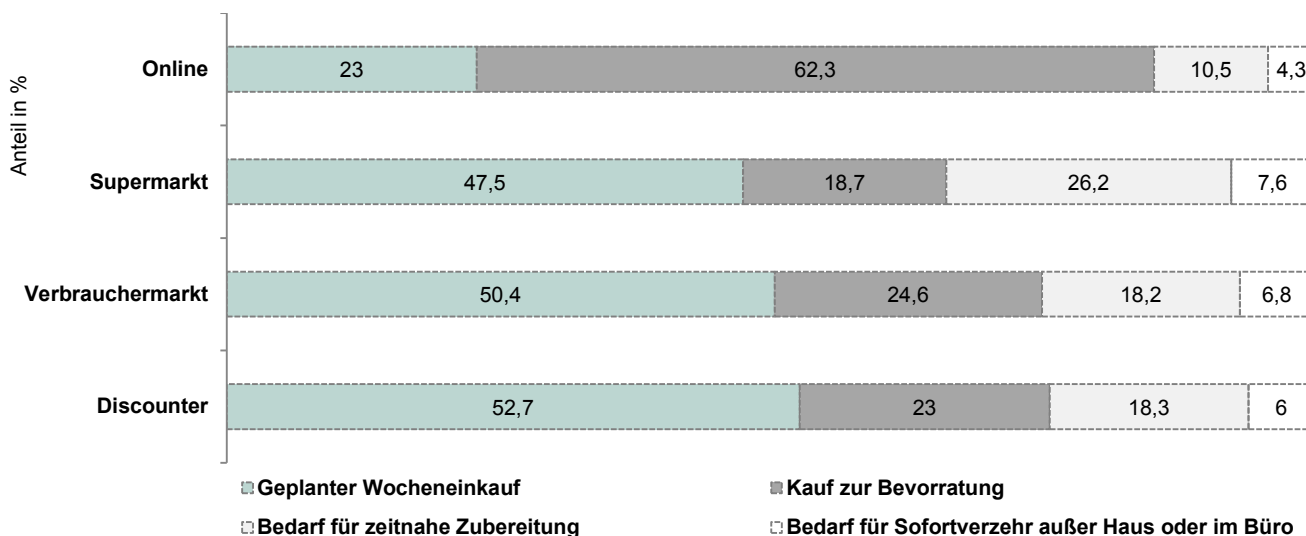


Quelle: Convenience-Formate: Tankstellen-Shop, Kiosk, etc., vgl. HDE (2018).

Abbildung 8: Anzahl der Einkäufe von Kunden je Monat im FMCG Markt

40 PwC (2018).

Die genannte Untersuchung führt auch in die Fragestellung ein, welche Einkaufsanlässe im Lebensmittelhandel Kunden dazu bewegen, die unterschiedlichen Formate in Anspruch zu nehmen. Für den Online-Kauf wird dabei die vergleichsweise hohe Bedeutung der Option "Kauf zur Bevorratung" offensichtlich.

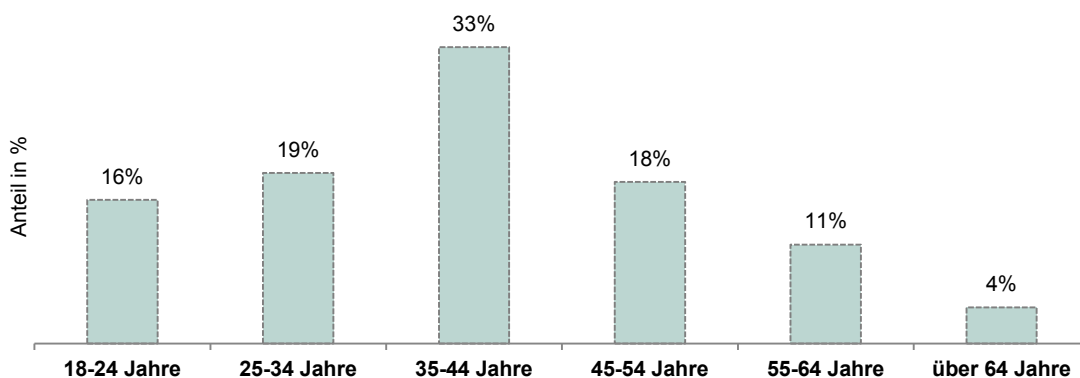


Quelle: HDE (2018).

Abbildung 9: Bedeutung relevanter Einkaufsanlässe im Lebensmittelhandel

Ein vertiefender Blick auf die Nutzer der Angebote im Online-Lebensmittelhandel zeigt, dass insbesondere die Altersgruppe der 35- bis 44jährigen ein vergleichsweise hohes Interesse an digitalen Vertriebskanälen zeigt. Rund 33 Prozent der Online-Käufer von Lebensmitteln in Deutschland bilden nach einer Untersuchung durch PwC (2018) diese Gruppe.

An zweiter Position liegen die 25- bis 34jährigen (19 Prozent) sowie knapp dahinter Personen im Alter zwischen 45 und 54 Jahren (18 Prozent). Damit werden fast drei Viertel der realen Nutzer erfasst. Hinsichtlich der Einkommenssituation verfügen laut genannter Quelle rund 47 Prozent der Online-Lebensmittelkäufer in Deutschland über ein Haushaltseinkommen unter 30.000 Euro Einkommen. Für etwa 30 Prozent liegt dieses über 50.000 Euro.



Quelle: PwC (2018).

Abbildung 10: Nutzer im E-Commerce für Lebensmittel nach Altersgruppen

Der A.T. Kearney Studie von 2016 zufolge sind die typischen Online-Shopper ‚Besserverdiener‘. Der typische europäische E-Food-Nutzer charakterisiert sich dadurch, dass er mehrheitlich zwischen 25 und 54 Jahre alt ist, seine wöchentlichen Lebensmittelausgaben bei über 80 € liegen und das monatlich verfügbare Netto-Einkommen

2.500 Euro überschreitet⁴¹. Der HDE-Handelsreport 2018 weist für den Supermarkteinkäufer häufigere Onlineeinkäufe im Bereich Lebensmittel aus als für den Discountereinkäufer⁴². Dies impliziert gehobene Qualitäts- und Produktansprüche, die mit einem überdurchschnittlichen Einkommen einhergehen. Dieser Kundentypus ließe sich daher auch als Qualitätskäufer bezeichnen.

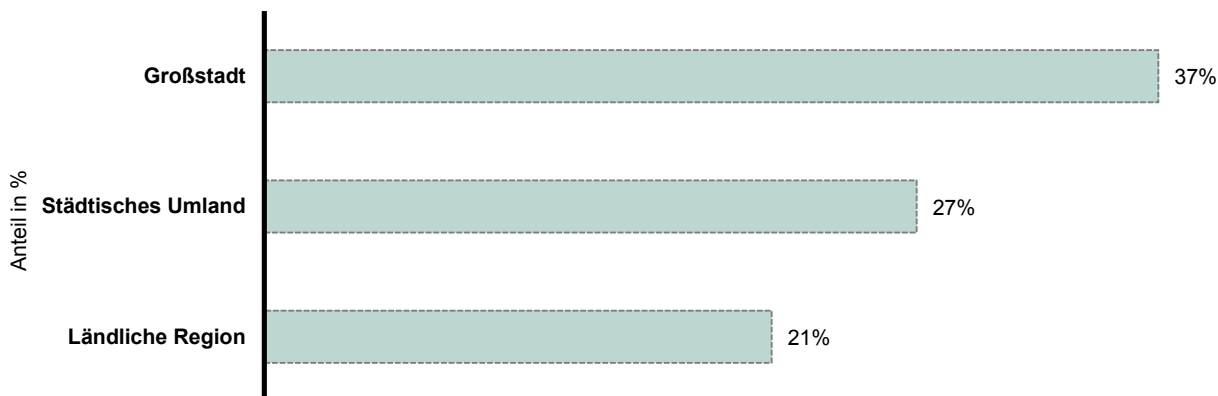
Die Studie von Ernst & Young aus 2017 zeigt für den Onlinekauf von Lebensmitteln deutlich differenzierte Nutzerprofile. Anders als beim E-Commerce sind aber keine linearen Zusammenhänge für die Einflussfaktoren Alter und Einkommen zu erkennen. Zwar weisen die Altersklasse der 41- bis 50jährigen und Menschen mit monatlich über 7.000 Euro Einkommen die höchsten Anteile beim Onlineeinkauf von Lebensmitteln auf, dennoch sind auch sehr Alte, sehr Junge und eher gering Verdienende überproportional beim Onlinekauf von Lebensmitteln vertreten.⁴³ Eine weitere Erkenntnis aus der Studie ist, dass anders als im E-Commerce-Markt, bei dem Männer stärker vertreten sind, in der gleichen Befragungsgruppe Frauen stärker dazu tendieren, Lebensmittel online einzukaufen. Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Befragung der AG Online Forschung e.V. aus dem Jahr 2018, die mit dem Sonderbericht ‚Digital Food‘ veröffentlicht wurde.⁴⁴

Tabelle 2: Typischer Online-Käufer

PWC		A.T. Kearney		Ernst & Young	
25-44	Jahre	25-54	Jahre	41-50	Jahre
überdurchschnittliches Gehalt		überdurchschnittliches Gehalt		überdurchschnittliches Gehalt	
vollzeitbeschäftigt (PWC 2018)		hohe Lebensmittelausgaben (A.T. Kearney 2016)		weiblich, städtisch (Ernst & Young 2017)	

Quelle: eigene Darstellung.

Dass der Online-Kauf von Lebensmitteln nicht nur, aber in einem besonderen Maß, ein urbanes Phänomen ist, zeigt die nachfolgende Abbildung.



Quelle: Bitkom (2019a).

Abbildung 11: Regionale Herkunft der Online-Käufer von Lebensmitteln in Deutschland 2018

41 A.T. Kearney (2016).

42 HDE (2018).

43 Ernst & Young (2017).

44 AGOF (2018).

Anhand einer geographischen Verortung online-affiner Käuferschichten in Deutschland wird ersichtlich, dass Großstädte sowie das städtische Umfeld den bevorzugten regionalen Vertriebsfokus bisheriger Aktivitäten im E-Food Segment widerspiegeln. Ländliche Gebiete besitzen eine etwas geringere Bedeutung.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine für den Ernährungsreport 2019 des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) in Auftrag gegebene Befragung. Dort gaben 9 Prozent der Befragten an, dass sie sich in den vergangenen 12 Monaten Lebensmittel nach Hause liefern ließen, in Städten mit mehr als 500.000 Einwohnern waren es 15 Prozent der Befragten.⁴⁵ Die Studie ‚Trends im E-Commerce‘ von Bitkom Research weist für 2018 unter den befragten Online-Shoppern sogar einen Anteil von 37 Prozent mit großstädtischer Wohnlage aus, denen gegenüber stehen 27 Prozent im städtischen Umland und 21 Prozent auf dem Land.⁴⁶

In der Studie ‚eFood in Deutschland – Käufertypen in einem Potentialmarkt‘⁴⁷ wurden mittels einer internetbasierten Verbraucherbefragung folgende Nutzergruppen identifiziert:

Aktive Optimierer (5%)

- Sie sind im Internetzeitalter aufgewachsen und kaufen online bereits regelmäßig Lebensmittel. Ihr Einkaufsverhalten ist die Fortsetzung ihres erprobten Online-Kauf-Verhaltens (bzgl. anderer Produkte) im Lebensmittelbereich, Warenkörbe über 50 €, Wochenendeinkauf, Vollsortiment
- 31 Jahre im Durchschnitt, Geschlechterverhältnis ausgeglichen, berufstätig, 1-2 Personen Haushalte, 4.200 Euro Haushaltseinkommen (Bundesschnitt 3.700 Euro)

Aufgeschlossene Realisten (15%)

- Sie sind sich dem gesellschaftlichen Wandel bewusst, kaufen online Lebensmittel, fragen aber eher Spezialitäten nach. Ihr Einkaufsverhalten konzentriert sich v.a. auf Feinkostprodukte, Kaffee/Tee/Kakao, Fleisch/Wurstwaren, Cerealien/Müsli, Spezialitäten, Warenkörbe von 20 bis 50 €
- 36 Jahre im Durchschnitt, verheiratet, überwiegend männlich, berufstätig 1-3 Personen Haushalte, 6.000 Euro Haushaltseinkommen

Neugierige Hedonisten (9%)

- Sie kaufen online Lebensmittel, interessieren sich dabei aber vor allem für neue Produkte oder auf sie persönlich zugeschnittene. Ihr Einkaufsverhalten hat bei Bestellungen eher Probiercharakter, Cerealien/Müsli, Süßigkeiten/Snacks, Warenkorb 10 bis 50 €
- 29 Jahre im Durchschnitt, überwiegend weiblich, überwiegend berufstätig, 1-2 Personen Haushalte, 5.600 Euro Haushaltseinkommen

Distanzierte Skeptiker (66%)

- Sie sind Neuerungen gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen und stellen damit eine große Potenzialgruppe dar, haben aber selbst noch nie Lebensmittel online gekauft. Sie misstrauen Frische und Qualität, bevorzugen haptische Eindrücke, gegenüber Online-Lebensmittelhandel aufgeschlossen und beobachtend
- alle Altersgruppen, sowohl Internet- als auch Konsum-Kritische, berufstätig und in Ausbildung, 1-2 Personen-Haushalte, 4.300 Euro Haushaltseinkommen

Überzeugte Ablehner (5%)

- Sie sind mit den stationären Einkaufsmöglichkeiten zufrieden, haben noch nie online Lebensmittel gekauft und haben es in Zukunft auch nicht vor. Sie haben bisher nicht online gekauft, planen es nicht, sehen keinen Vorteil in Online-Angeboten, haben Misstrauen gegenüber technologischem Fortschritt

45 BMEL (2019a).

46 Bitkom (2019a).

47 Weber (2015).

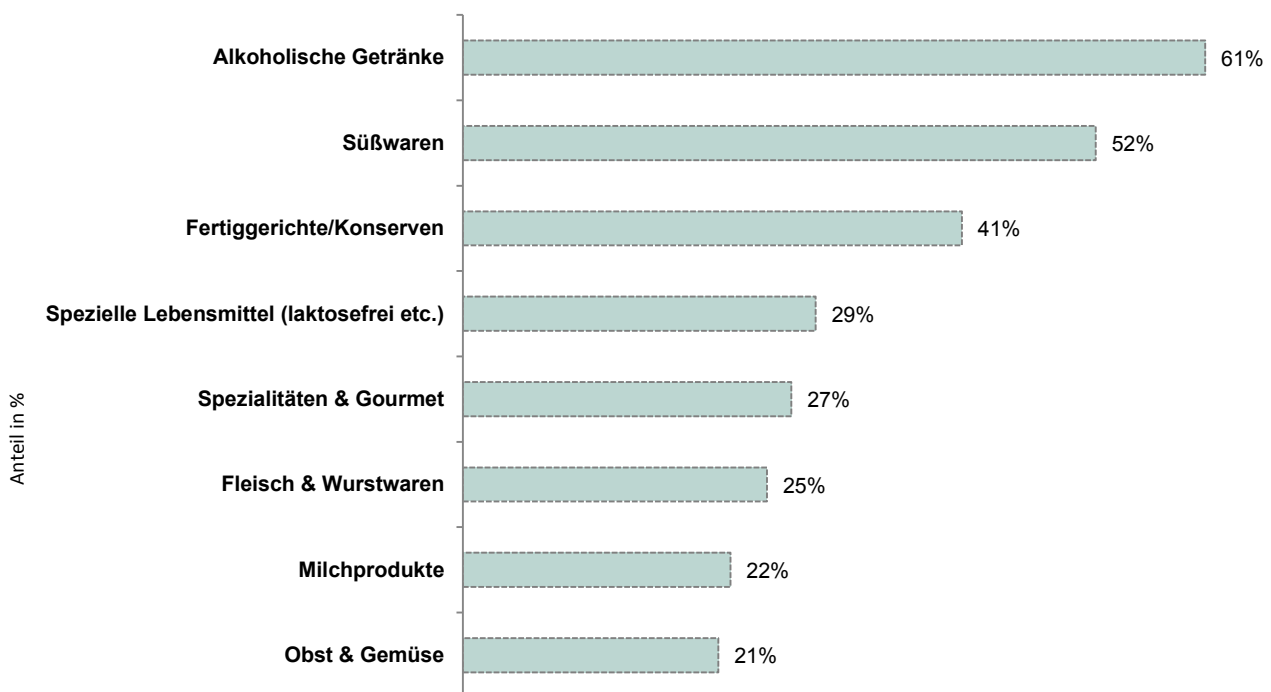
■ 39 Jahre im Durchschnitt, überwiegend männlich, überwiegend berufstätig, 2-Personen-Haushalte, 6.000 Euro Haushaltseinkommen

Allerdings ist zu berücksichtigen, dass es sich um keine bevölkerungsrepräsentative Umfrage handelt, sondern um eine umfangreiche, nicht repräsentative Sondierungsstudie. Aufgrund der internetbasierten Durchführung werden eher traditionelle Milieus und sozialökonomisch schwache Milieus unterrepräsentiert sein, was sich an einem überdurchschnittlich hohen Bildungsniveau und Einkommen der Studienteilnehmer zeigt. Somit dürften zwar die Gruppen aussagekräftig sein, die Anteile an der Befragung dürfen aber nicht ohne weiteres als Anteil an der Bevölkerung interpretiert werden.

Angebot und Produkte

Beim Kauf von Lebensmitteln präferieren Online-Food Kunden nach einer Untersuchung durch Bitkom⁴⁸ vergleichsweise stark die Kategorien haltbarer Produkte und Artikel aus dem Trockensortiment der jeweiligen Anbieter. An erster Stelle liegen die Warengruppen Alkohol, Süßwaren, Fertiggerichte und Konserven. Angebote von Frischware, wie Fleisch und Wurst, Obst und Gemüse oder Milchprodukte besitzen eine geringere Bedeutung.

Welche der folgenden Lebensmittel oder Getränke haben Sie schon mal online gekauft?



Quelle: Bitkom (2019a).

Abbildung 12: Bevorzugte Lebensmittelkategorien bei Online-Käufen in Deutschland

Aus der Sicht der Verbraucher sind vor allem die Möglichkeiten außerhalb üblicher Öffnungszeiten einen Zugang zum Sortiment des Lebensmittelhandels zu haben oder den Einkauf komfortabler und schneller zu gestalten, Gründe, die dazu beitragen, dass Online-Vertriebssysteme nachgefragt werden. Über weitere Ursachen und den Grad ihrer Bedeutung informiert die nachfolgende Tabelle.

48 Bitkom (2019a).

Tabelle 3: Umfrage zu Vorteilen des Online-Lebensmittelkaufs in Deutschland 2018

Aussage	Anteil in %	Aussage	Anteil in %
Ich kann jederzeit bestellen	60%	Die Suche nach bestimmten Produkten ist schneller	27%
Ich muss weniger tragen	55%	Es ist günstiger als im Geschäft und Supermarkt	9%
Ich spare Zeit	50%	Empfehlungen aufgrund meines Einkaufsverhalten	8%
Man muss nicht in einen vollen Supermarkt gehen	47%	Automatische Nachbestellung von Lebensmitteln	8%
Ich kann von überall bestellen	44%	Nichts davon	9%

Quelle: BVDW (2018).

Auf die Frage, welche Nachteile Kunden beim Online-Kauf von Lebensmitteln empfinden, zeigen sich die klassischen Herausforderungen für E-Commerce Aktivitäten. Das betrifft sowohl Tangibilitätsaspekte, d.h. Lebensmittel können online nur eingeschränkt betrachtet oder geprüft werden, als auch die Gestaltung logistischer Strukturen. Kunden müssen sich hier zeitlich auf die Zustellung einstellen. Dazu kommen Versandkosten und das Gefühl, nur geringe Möglichkeiten zu haben, um Preisersparnisse zu realisieren.

Tabelle 4: Umfrage zu Nachteilen des Online-Lebensmittelkaufs in Deutschland 2018

Aussage	Anteil in %	Aussage	Anteil in %
Man kann die Lebensmittel nicht vor Ort betrachten / prüfen	63%	Das persönliche, zwischenmenschliche Element fehlt	22%
Man muss sich zeitlich auf die Zustellung einstellen	46%	Lange Lieferzeiten	22%
Hohe Versandkosten	43%	Eingeschränkte Beratungsmöglichkeiten	17%
Es ist teurer als im Geschäft / Supermarkt	37%	Geringe Auswahl an Lebensmitteln	14%
Das Einkaufserlebnis fehlt	32%	Nichts davon	5%

Quelle: BVDW (2018).

Was das Segment der frischen Lebensmittel angeht, halten oftmals spezifische und mit der Produktart und ihrer Lieferung verbundene Umstände Kunden ab, hier ein stärkeres Interesse zu entwickeln oder weniger kritisch dem Angebot von Frischware gegenüberzustehen. Nach einer aktuellen Analyse zählen dabei insbesondere ein mangelndes Vertrauen in die Produktqualität, längere Lieferzeiten sowie das Preisniveau der Waren zu wichtigen Punkten.

Tabelle 5: Umfrage zu Hemmnissen beim Online-Kauf von Frischware in Deutschland 2018

Aussage	Anteil in %	Aussage	Anteil in %
Zu wenig Vertrauen in die Produktqualität	44%	Onlineeinkauf ist bei mir nicht verfügbar	13%
Die Dauer bis zur Lieferung ist zu lang	34%	Die Auswahl ist nicht groß genug	11%
Die Produkte sind teurer als im Supermarkt	32%	Ich habe Angst vor Datenmissbrauch	7%
Anfangsaufwand ist zu hoch (Konto anlegen etc.)	19%	Ich habe schlechte Erfahrungen gemacht	3%

Quelle: Oliver Wyman (2018).

Dass es Online-Lebensmittelhändler in Deutschland grundsätzlich schaffen, Kunden von ihrem Angebot zu überzeugen, zeigt die nachfolgende Abbildung. Eine überwiegende Anzahl zufriedener Verbraucher spricht für das Engagement der Akteure im E-Food Segment und zeigt, dass Online-Vermarktung und -Vertriebsstrukturen erfolgreich etabliert werden können.



Quelle: Bitkom (2019a).

Abbildung 13: Umfrage zur Zufriedenheit mit dem Online-Kauf von Lebensmitteln in Deutschland 2018

Aktuelles Online-Kaufverhalten von Lebensmitteln

Gefragt nach dem Einkaufsanlass zeigt sich für den Onlineeinkauf ein grundsätzlich anderes Bild als für sein stationäres Pendant. Der Kauf auf Bevorratung ist für 62 Prozent der Befragten der zentrale Anlass für den Onlineeinkauf, während dies beim stationären Einkauf nur rd. 20 Prozent der Befragten angaben.⁴⁹ In der A.T. Kearney Studie von 2016 geben 24 Prozent der Befragten aus Deutschland an, ihren Einkauf überwiegend voraus zu planen. Bei den befragten Briten waren es 45 Prozent. Interessant dabei ist, dass unter denjenigen Deutschen, die auch Lebensmittel online kaufen, der Anteil der Planer bei 38 Prozent lag, bei den Briten sogar bei 61 Prozent⁵⁰. Das zeigt, analog zu der Frage der Einkaufsanlässe in der HDE-Studie, dass der Onlineeinkauf von Lebensmitteln eher für die vorausplanenden Einkäufer interessant erscheint bzw. das vorherrschende Online-Angebot eher diese Art von Einkaufsverhalten unterstützt.

49 HDE (2018).

50 A.T. Kearney (2016).

Die Studie von Weber⁵¹ benennt die Kategorie der Frischeprodukte in diesem Markt als klaren Außenseiter, die kaum Nachfrage generieren. Die Nachfrage sei eher durch die Suche nach speziellen Produkterlebnissen und nicht durch die Bedarfsdeckung von Grundnahrungsmitteln geprägt. Fachhändler wie Nespresso und myMuesli stünden daher an erster Stelle. Sie würden sich sowohl durch allgemein hohe Bekanntheitswerte bei Käufern und Nicht-Käufern auszeichnen als auch am häufigsten nachgefragt werden, da sie durch ihr spezialisiertes und individualisiertes Angebot einen Mehrwert (Added Value) für den Kunden bieten. Den stärksten Absatz verzeichnen Trockensegmente (Kaffee, Tee, Kakao) mit 44 Prozent, danach kommen Cerealien/Müsli mit 38 Prozent sowie Süßigkeiten/Snacks, Wein/Weinmischgetränke, Öl/Essig, Gewürze, Soßen.

Auch 2018 zeichnet sich kein grundlegend anderes Bild. So geben laut der Trend Evaluation vom Marktforschungsinstitut Mafowerk selbst die Kunden von ‚Amazon fresh‘ an, am häufigsten Trockensegmente und haltbare Lebensmittel nachzufragen.⁵²

Was die Kaufbereitschaft für verschiedene Produktkategorien angeht, können sich mehr als die Hälfte der von A.T. Kearney befragten Deutschen vorstellen, Near-Food-Produkte, haltbare Lebensmittel und Getränke online zu kaufen. Die prinzipielle Bereitschaft, frische oder ultrafrische Lebensmittel online zu kaufen, haben dagegen nur ein Viertel der Befragten.⁵³

Erwartungen der Verbraucher an den Lebensmittelonlinekauf

Der Verbraucher hat verschiedene Erwartungen in Bezug auf den Onlinehandel. Diese umfassen sowohl Standards, die bereits im stationären Handel vorherrschen, als auch den Wunsch nach Neuerungen und konkreten Verbesserungen. Einer davon ist **Einfachheit und Transparenz** in der Plattformnutzung. Die Befragten der Studie von Weber (2015) gaben zu 86 Prozent an, Websites müssten intuitiv nutzbar sein. 59 Prozent benötigen Merklisten, 56 Prozent persönliche Einkaufslisten und 54 Prozent Apps.

Hohe Erwartungen zeigt der Verbraucher beim Thema **Lieferung**. Schließlich ist das einer der zentralen Wesensunterschiede zum stationären Handel. Laut Weber (2015) zeigen sich folgende Präferenzen für die Lieferung der Lebensmittel:

- 85% der Verbraucher haben eine Präferenz für die Lieferung der Lebensmittel nach Hause
- 7% präferieren eine Lieferung ins Büro
- 6% präferieren die Abholung der Ware.

Für die Lieferzeit ergibt sich folgende Präferenz:

- 41% wollen maximal einen Tag auf die Lieferung warten
- 20% der Befragten würden der Lieferung bis zu zwei Tage Zeit geben
- nur 17% wären bereit, bis zu drei Tage oder länger auf ihre Bestellung zu warten

51 Weber (2015).

52 Mafowerk (2018).

53 A.T. Kearney (2016).

Die Kulanz bei den Lieferfenstern fällt nochmal etwas geringer aus:

- 55% der Befragten würden ein Lieferfenster von maximal zwei Stunden akzeptieren
- 27% gäben der Lieferung immerhin ein Zeitfenster von bis zu vier Stunden
- 76% präferieren eine Belieferung am Abend
- 42% am Samstag
- 82% wünschen sich darüber hinaus eine Benachrichtigung über den genauen Lieferzeitpunkt

In verschiedenen anderen Befragungen zählt der Aspekt der Lieferung immer zu den wichtigsten Argumenten, die aus Konsumentensicht für den Onlinekauf sprechen.⁵⁴ Die Wahl des Service-Modells ist für das Erreichen der eigenen Zielgruppen entscheidend. So war noch 2012 für mehr als 50 Prozent der Online-Käufer das Angebot eines Lieferservice ausschlaggebend für den Kauf. Je nach Zielgruppe haben aber sowohl Liefer- als auch Abholservices Potenzial.⁵⁵ Aufgrund des hohen Stellenwerts der Lieferung besteht hier für den Anbieter die Chance, die zielgruppengerechte Gestaltung von Lieferfenstern und Liefermodalitäten als Alleinstellungsmerkmal zu vermarkten.⁵⁶

Motive für den Online-Lebensmittelkauf

Die fünf meistgenannten Gründe, die zu einem Kauf von Lebensmitteln im Internet führen sind laut HDE (2017):

- eine Frische- und Qualitäts-Garantie (64%)
- die Lieferung (60%)
- Rückgabemöglichkeiten (59%)
- umfassende Produktinformation (53%)
- Lieferung in die eigene Wohnung (49%)

Der PwC-Studie ‚Online-Lebensmittelhandel vor dem Durchbruch in Deutschland‘⁵⁷ zufolge sind folgende Aspekte für die meisten Verbraucher wichtig:

- eine geringe Vorlaufzeit der Lieferung
- die Höhe der Versandkosten
- ein Preisniveau wie im stationären Handel
- die Schnelligkeit der Abwicklung des Kaufprozesses
- ein geringer Mindestbestellwert
- die Möglichkeit für einen Wunschtermin
- ein vollwertiges Produktsortiment

54 HDE (2017) und PwC (2018).

55 A.T. Kearney (2012).

56 Weber (2015).

57 PwC (2018).

Immer noch wichtig, aber nicht von so hoher Bedeutung (Kategorie: eher wichtig), sind für Verbraucher⁵⁸:

- die Rückgabemöglichkeit von Produkten
- wenig Verpackungsmüll
- Möglichkeiten der Abholung (click&collect)
- Verfügbarkeit von Produktbewertungen
- Onlineshops des bevorzugten stationären Lebensmittel-Händler
- die Verfügbarkeit von Bio-Lebensmitteln

Die Motive Komfort und Sicherheit aus dem E-Commerce lassen sich auch bei den Verbrauchern im Online-Lebensmittelmarkt wiederfinden. Zentral sind Komfortansprüche bezüglich Abwicklung und Lieferung, hinzu kommt das Sicherheitsbedürfnis der Absicherung, sei es durch Garantien, Bewertungen, Rückgabemöglichkeiten oder die Präferenz, bei dem Onlineableger eines stationären Händlers zu kaufen. Wie der stationäre Handel die Standards für den Online-Handel setzt, lässt sich an den Erwartungen zu Produktqualität, Sortimentsvielfalt und Preisgestaltung ablesen.

Hemmnisse im Onlineeinkauf von Lebensmitteln

In allen Studien werden dem stationären Handel hohe Zufriedenheitswerte seitens der Konsumenten attestiert.⁵⁹ 2012 waren es 73 Prozent der Befragten, die mit dem stationären Handel zufrieden waren. In der A.T. Kearney-Studie von 2016 liegt der Zufriedenheitswert deutscher Verbraucher bei 93 Prozent. Hingegen gaben 65 Prozent der befragten deutschen Konsumenten an, noch nie Lebensmittel online bestellt zu haben. In der Studie von Weber (2015) sind es sogar 71 Prozent. Die **grundsätzliche Zufriedenheit mit dem stationären Handel** ist der meist genannte Grund, der gegen den Onlinekauf von Lebensmitteln spricht.⁶⁰ Auch die beiden vorgenannten Studien nennen dies als relevanten Grund.⁶¹

Ein großes Hemmnis für den Online Lebensmittelvertrieb ist das **Misstrauen des Verbrauchers in die Frische und Qualität** der online bestellten Lebensmittel, als auch der Nachteil, diese nicht in Augenschein nehmen zu können. Wie bereits im Abschnitt zum Kaufverhalten deutlich wurde, sinkt die Kaufbereitschaft, je frischer das online angebotene Produkt ist.⁶² Das fehlende Vertrauen auf Käuferseite bezieht sich sowohl auf die grundsätzliche Frische als auch auf Sorgen hinsichtlich möglicher Unterbrechungen der Kühlkette. Für den Kunden besteht in der Regel keine Möglichkeit, die ordnungsgemäße Lagerung und Lieferung nachzuvollziehen. Die Unsicherheit resultiert dabei auch aus der fehlenden Fühl- und Sichtbarkeit von E-Food, denn Produkte der Frischekategorie gelten als klassische „**look&feel**“ Güter, deren Qualität online schwer zu ermitteln ist.

Drei der fünf meistgenannten Gründe, die gegen einen Kauf von Lebensmitteln im Internet sprechen, beziehen sich auf die Sorge um Produktqualität, Einhaltung der Kühlkette und der fehlenden Produktprüfung vor dem Kauf.⁶³ Der mit 89 Prozent am häufigsten genannte Faktor beim Kauf von frischen Lebensmitteln ist das Vertrauen in den Händler⁶⁴. Mit der Vorsicht gegenüber Frischeprodukten oder gar dem Kaufverzicht praktiziert der Kunde klassische Risikominimierung bzw. eigene kognitive Entlastung⁶⁵. Um das reale oder gefühlte Risiko für den

58 PwC (2018).

59 Weber (2015).

60 Weber (2015).

61 A.T. Kearney (2012), A.T. Kearney (2016).

62 A.T. Kearney (2016).

63 HDE (2017).

64 HDE (2017).

65 Weber (2015).

Verbraucher zu minimieren, bedarf es sowohl substanzielle und für den Kunden nachzuvollziehende Maßnahmen in der Lieferlogistik als auch eine besondere Produktvermarktung, die den Kunden auf emotionaler Ebene anspricht und einen Ersatz für das in dieser Produktkategorie sehr präsente „**look&feel**“ Bedürfnis schafft. Allein Güte- und Prüfsiegel sowie die Möglichkeit des Umtauschs der Ware könnten laut Weber (2015) eine Mehrheit der Befragten insbesondere vom Kauf von Frischeprodukten überzeugen.

Neben der Sorge um mangelnde Produktqualität (57 Prozent), die Unterbrechung der Kühlkette (55 Prozent) und dem Umstand, dass eine Produktprüfung erst nach Kauf möglich (49 Prozent) ist, sind zu **hohe Lieferkosten** (57 Prozent) und zu hohe **Mindestbestellwerte** (45 Prozent) häufig genannte Gründe, die gegen einen Kauf von Lebensmitteln im Internet sprechen (HDE 2017). Die Lieferung selbst ist zwar ein ausschlaggebendes Argument für den Onlinekauf, die spezifischen Liefermodalitäten selbst können aber wiederum der Grund sein, warum sich die Kunden gegen einen Onlinekauf entscheiden. So wird auch von mehreren Studien die Unzufriedenheit mit Lieferkosten und Belieferungszeitfenstern sowie die Problematik der nicht unmittelbaren Verfügbarkeit bestellter Produkte häufig in Studien als Hemmnis benannt (Weber 2015). Insbesondere deutsche Verbraucher lassen tendenziell eine geringe Bereitschaft erkennen, zusätzlich für den Lieferaufwand zu bezahlen, sei es durch Lieferkosten oder höhere Produktpreise (Weber 2015). Dabei bestand laut der A.T. Kearney-Befragung (2012) bei 60 Prozent der Befragten die grundsätzliche Bereitschaft für Lieferungen zwischen einem und fünf Euro zu zahlen, wenn die Rahmenbedingungen stimmten. Für eine Abholung dagegen wären 78 Prozent der Befragten nicht bereit, einen Aufschlag zu zahlen (A.T. Kearney 2012).

Der Wunsch nach **zeitlicher Entlastung** wird immer präsenter. In den Bereichen Einkauf von Lebensmitteln und Gütern des täglichen Bedarfs und beim Kochen äußerten jeweils rd. 40 Prozent der Verbraucher diesen Wunsch. Eher Jüngere und Personen mit gehobenem Einkommen wollen entlastet werden (HDE 2017). 85 Prozent der Konsumenten wollen sogenanntes One-Stop-Shopping und favorisieren daher Vollsortimenter (HDE 2018).

Weitere Hemmnisse für den Online-Einkauf sind der fehlende persönlicher Kontakt oder Sorgen um die Datensicherheit (Weber 2015 und A.T. Kearney 2012). Informationsdefizite beim Kunden können eine Entwicklung ebenso ausbremsen. Hierbei ist besonders eine als unzureichend wahrgenommene Kommunikation auf Seiten der stationären Händler über die Möglichkeiten des Online-Einkaufs von Lebensmitteln festzustellen (Weber 2015, A.T. Kearney 2012). Wobei fraglich bleibt, wie groß das Interesse der stationären Händler, die Entwicklung des E-Food-Marktes voranzutreiben, überhaupt ist.

Eine Schwierigkeit bleibt es, Kunden zu gewinnen und die Nutzerbasis zu halten. Bei nicht gehaltenem Leistungsversprechen ist das Risiko groß, angeworbene Kunden wieder zu verlieren. In der AT-Kearney-Befragung von 2016 waren 23 Prozent der Befragten mit Service und Qualität ihrer Bestellungen nicht zufrieden, 26 Prozent davon kauften seitdem nicht mehr online ein. 2012 musste sogar festgestellt werden, dass ein Großteil der gewonnenen Kunden nach ein paar wenigen Testkäufen nicht wiederkehrt (A.T. Kearney 2012).

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Der deutsche Online-Lebensmittelmarkt ist mit einem Anteil von rund 1 Prozent am Gesamtumsatz des deutschen Lebensmittelhandels immer noch sehr klein. Dennoch verzeichnet die Branche hohe Wachstumsraten. Faktoren, die zum Online-Kauf von Lebensmitteln führen, sind diverser als im E-Commerce und stärker motiv-geleitet.

- Grundsätzlich sind Verbraucher, die dem **eCommerce** zugewandt sind, auch eher bereit, Lebensmittel online zu kaufen. Daher spielen Grundorientierung und sozioökonomische Lage auch im Online-Lebensmittelhandel eine Rolle.
- Ein starker Zusammenhang offenbart sich zwischen den **Haushaltsausgaben** für Lebensmittel und der Kaufintensität von Lebensmitteln über das Internet. Je größer die Haushaltsausgaben sind, desto regelmäßiger werden Lebensmittel im Internet bestellt.

- Bei den **Altersklassen** haben in der Ernst & Young-Befragung (2017) die 41- bis 50jährigen die höchsten Anteile, bei der PwC-Befragung (2018) die 35- bis 44jährigen. Aber auch ältere und jüngere Verbraucher zeigen überdurchschnittliche Werte. Anders als beim Online-Shopping allgemein, sind es im Bereich der Lebensmittel die Städter und Frauen, die deutlich überproportional vertreten sind.
- Das **Kaufverhalten** der deutschen Verbraucher kennzeichnet sich unter anderem dadurch, dass der Lebensmitteleinkauf weniger stark vorausgeplant ist als der von anderen Verbrauchern in Europa. Dies hemmt den Online-Kauf von Lebensmitteln, da das Kaufverhalten für stationär erworbene Lebensmittel in Bezug auf die Vorausplanung signifikant vom Kaufverhalten online erworbener Lebensmittel abweicht. Dazu passen die Befunde, dass
 - der Online-Einkauf von Lebensmitteln bisher überwiegend zum Zweck der Bevorratung erfolgt,
 - die Produktnachfrage bisher sehr auf Fachhändler spezialisiert und besonders stark bei Trockensegmenten ausgeprägt ist und
 - die Kaufbereitschaft der Verbraucher mit dem Frischegrad des Produktes abnimmt.
- Der Verbraucher erwartet mindestens den gewohnten **Komfort und Sicherheit**, den er vom stationären Lebensmittelhandel gewohnt ist. Zu nennen sind bspw.:
 - einfache und transparente Transaktionsabwicklung
 - hohe Ansprüche an Liefermodalitäten
 - hohe Ansprüche an Sortimentsbreite und -tiefe
 - hohe Kostensensibilität auch im Hinblick auf Lieferkosten und Mindestbestellwerte.
- Die Konsumenten haben im Onlinekauf von Lebensmitteln **Misstrauen hinsichtlich Frische und Qualität** der Lebensmittel. Es gilt: je frischer das Produkt, desto skeptischer die Kunden. Hinzu kommt der fehlende „look&feel“ Aspekt, der insbesondere bei Frischeprodukten eine starke Rolle spielt.
- Die starke **Preisorientierung** im deutschen Lebensmittelsektor in Kombination mit den vielfältigen Verbraucherwünschen stellen Anbieter vor große Herausforderungen.

2.4 Die Bedeutung von Regionalität im Lebensmittelkauf

Im Zuge gesellschaftlicher Nachhaltigkeits- und Umweltdebatten rückt auch das Thema der Regionalität in den vergangenen Jahren wieder verstärkt in den Fokus öffentlichen Interesses. Viele Verbraucher legen zudem Wert auf Frische, Saisonalität und Geschmack, so dass regionale und biologisch erzeugte Lebensmittel zunehmend im Trend liegen. Abseits von Umweltaspekten gelten regionale Wertschöpfungsketten als Garant für eine gesunde wirtschaftliche Entwicklung und damit als ein Grundpfeiler des gesellschaftlichen Lebens und Zusammenhalts.

Die Agrarmarkt Informations-Gesellschaft (AMI) beziffert den Bioanteil am Umsatz mit Lebensmitteln und Getränken in Deutschland für 2019 mit rund 5,7 Prozent⁶⁶. Im Jahr 2010 lag dieser bei 3,7 Prozent und ist seitdem kontinuierlich gewachsen. Rund zwei Drittel des Bio-Umsatzes in Deutschland werden mit Frischeprodukten

66 AMI (2020).

erwirtschaftet. Der Online-Anteil am Bio-Umsatz mit Frischeprodukten wird nach BÖLW⁶⁷ für das Jahr 2015 mit geschätzten 1,3 Prozent angegeben⁶⁸.

Fragt man nach den Produkteigenschaften, auf die der Verbraucher beim Kauf von Lebensmitteln Wert legt, gehört der Aspekt der Regionalität laut einer Vielzahl von Studien zu einen der Meistgenannten. In einer von YouGov⁶⁹ durchgeführten Befragung zum Thema ‚Regionalität als Kaufkriterium bei Lebensmitteln‘ gaben 42 Prozent der Befragten an, bei der Auswahl von Lebensmitteln auf Regionalität zu achten. Dies war der dritthöchste Wert nach Frische (52 Prozent) und Zuckergehalt (47 Prozent). Auf die Kennzeichnung mit einem Biosiegel achteten dagegen nur 25 Prozent der Befragten. Andere Studien sehen die Bedeutung der Regionalität noch größer und weiter steigend. Während 2015 76 Prozent der Verbraucher Wert darauf legten, dass ihre Lebensmittel aus ihrer Region stammten, waren dies 2017 78 Prozent der Verbraucher. Mit diesem Wert war laut BMEL Ernährungsreport 2018 die regionale Herkunft das zweithäufigste genannte Einkaufskriterium⁷⁰.

Soziodemographische Merkmale von Verbrauchern mit Präferenz für regionale Produkte

Mehrere Studien legen nahe, dass das Thema der Regionalität von Lebensmitteln für **Frauen** eine höhere Relevanz als für Männer hat. 57 Prozent der Befragten in einer Studie des BMEL aus 2014⁷¹ gaben an, häufig Wert auf Regionalität zu legen. Betrachtet man zum Vergleich nur die weiblichen Befragten, liegen die Zustimmungswerte bei dieser Gruppe mit 64 Prozent deutlich über dem Vergleichswert von 57 Prozent.⁷² In der Befragung zum BMEL Ernährungsreport 2018 gaben 70 Prozent der Männer und 85 Prozent der Frauen Regionalität als wichtiges Kaufkriterium an.⁷³

Der YouGov-Studie von 2018 zufolge ist die Bevölkerungsgruppe, die beim Kauf von Lebensmitteln auf Regionalität achtet, im Schnitt 52 Jahre alt, zu 56 Prozent weiblich und lebt zu 33 Prozent im ländlichen Raum. Verglichen mit den jeweiligen Durchschnittswerten der Bundesbürger, sind Käufer regionaler Produkte:

- **älter,**
- zu einem höheren Anteil weiblich und
- wohnen vergleichsweise öfter im **ländlichen Raum.**

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt eine Nestle-Studie von 2012⁷⁴. Sie konstatiert, dass die Wertschätzung für regionale Produkte mit Alter, **Bildungsniveau** und Haushaltseinkommen steigt. Scheinbar entgegen den Ergebnissen von YouGov (2018) sieht sie die Städter beim Interesse an regionalen Lebensmitteln stärker vertreten als die Landbewohner. Dieser Umstand lässt sich aber damit erklären, dass die Städter mit 70 Prozent in der Gesamtbevölkerung wesentlich stärker vertreten sind als die Landbewohner. Mit der Ausweisung höherer Frauenanteile bei der Wertschätzung regionaler Produkte stimmt die Nestle-Untersuchung mit den anderen Studien überein (Zweckverband Naturpark 2015).

67 BÖLW (2017).

68 Die Erfassung des Marktanteils regionaler Lebensmittel ist vor dem Hintergrund heterogener Definitionen und Kennzeichnungen nicht einfach. Sindel (2013) beurteilt diesen als deutlich geringer im Vergleich zu Bio-Produkten. Allerdings wird das Potenzial von Fachleuten mit etwa 10 bis 15 Prozent Marktanteil am bundesdeutschen Lebensmittelhandel angegeben. Für einen relevanten Marktanteil sprechen zudem die Erkenntnisse von Konsumentenbefragungen und -studien, die im Kapitel 2.4 thematisiert werden.

69 YouGov (2018).

70 HDE (2018), BMEL (2018).

71 BMEL (2019a).

72 Zweckverband Naturpark (2015).

73 BMEL (2018).

74 Zweckverband Naturpark (2015).

Einen detaillierteren Blick auf den Zusammenhang zwischen Alter und der Wertschätzung für Regionalität ermöglicht die Befragung für das BMEL von 2016⁷⁵. Demnach achten 84 Prozent der über 60jährigen, 83 Prozent der 45- bis 59jährigen, 75 Prozent der 30- bis 44jährigen, 63 Prozent der 19-bis 29jährigen und 43 Prozent der 14- bis 18jährigen auf Regionalität bei der Auswahl von Lebensmitteln. Die in der gleichen Studie abgefragte Preissensibilität sinkt dagegen mit dem Alter. Die Relevanz für Produktsiegel liegt bei allen Altersgruppen um die 30 Prozent. Ihre Bestätigung finden diese Ergebnisse in der Folgebefragung im Jahr darauf⁷⁶.

Das Kaufverhalten von Verbrauchern mit Präferenzen für regionale Produkte

Anders als der durchschnittliche Bundesbürger kaufen Verbraucher mit Präferenz für regionale Produkte nach (YouGov (2018):

- häufiger in lokalen Fachgeschäften ein (74%)
- sie nutzen häufiger Märkte (50%) als der durchschnittliche Bundesbürger (34%)
- sie bevorzugen stärker „Made in Germany“ Produkte (81% zu 70%)
- planen ihre wöchentlichen Einkäufe stärker voraus (75% zu 69%)
- Auch ist der Anteil unter ihnen, die mindestens 30 € für Obst und Gemüse ausgeben, mit 37% höher als im Bevölkerungsdurchschnitt (29%)

Einen detaillierten Einblick in das Konsumverhalten von Regional-Käufern bietet die von Buxel im Jahr 2017 verfasste Studie „Wie schmeckt die Region?“. In ihr werden vier Zielgruppen befragt, jüngere Großstädter, ältere Großstädter, jüngere Kleinstädtisch-Ländliche und ältere Kleinstädtisch-Ländliche. Für 37 Prozent besitzt das Thema Regionalität einen hohen Stellenwert⁷⁷. Sie werden nachfolgend als Kernzielgruppe für regionale Lebensmittel bezeichnet und mit folgenden Ansprüchen an "Regionalität" charakterisiert:

- **Rohstoffe, Verarbeitung und Firmensitz** sollen regional sein, so die Erwartung. Im Gegensatz zum Konsumenten aus dem ländlichen Raum ist der Großstädter aber bei der Definition von Entfernungsradien für das Prädikat „regionale Herkunft“ deutlich kulanter.
- Ebenso existieren **hohe Qualitätsansprüche** an regionale Lebensmittel. Aus diesem Umstand leitet der Autor ab, dass es sich bei Personen, die regionalen Lebensmitteln einen hohen Stellenwert beimessen, mehrheitlich um Qualitäts- und Premiumkäufer handelt.
- Für 74 Prozent der Befragten führt die Angabe „regional produziert“ zu einer positiven Produktassoziation. Besonders die wahrgenommene **Frische und Qualität** von regionalen Produkten wird hoch eingeschätzt. Die Produkteigenschaften regional produzierter Produkte werden dabei durchweg positiver eingeschätzt als die von Bioprodukten⁷⁸.
- Von hoher Relevanz für die Kernzielgruppe ist auch das Thema der **Produktinformationen**. Als Hauptinformationsquelle für die Herkunft von regionalen Lebensmitteln gilt das Etikett. Unterschiede zwischen den untersuchten Kundengruppen sind auch hier wieder in erster Linie zwischen alten und jungen Käuferschichten zu bemerken. Ältere Konsumenten informieren sich zusätzlich über persönliche Kontakte, Printmedien und Informationstafeln. Junge Zielgruppen nutzen eher Webseiten oder Social-Media-Kanäle. Zusätzlich legen sie besonders Wert auf Design und Verpackung der angebotenen Produkte.⁷⁹

75 BMEL (2016).

76 BMEL (2018).

77 Buxel (2017).

78 YouGov (2018).

79 Buxel (2017).

Fragt man Verbraucher, welche Produkte am ehesten aus der Region stammen sollten, werden mit absteigender Häufigkeit Gemüse, Obst, Fleisch, Milchprodukte, Käse, Wurst und Eier genannt.⁸⁰ Brot und Backwaren, Eier, Gemüse, Kartoffeln und Obst sind tatsächlich die Top-5 der regionalen Produkte, die auch aktuell am häufigsten nachgefragt werden.⁸¹

Der aktuelle Hauptkaufort für regionale Lebensmittel ist vor allem der Supermarkt. Junge Städter kaufen zudem oft im Bio-Fachhandel ein, ältere Städter gehen eher auf den Wochenmarkt. Ältere Konsumenten aus kleinstädtisch-ländlichen Gebieten präferieren dagegen häufiger den Bäcker, Metzger oder Hofladen für den Kauf regionaler Lebensmittel.⁸² Das Angebot regionaler Lebensmittel hat zudem auf die Wahl der Einkaufsstätten junger Käufergruppen nur einen geringen Einfluss. Ältere Konsumenten machen die Wahl der Einkaufsstätte dagegen in größerem Maße vom Angebot regionaler Lebensmittel abhängig.⁸³

Zahlungsbereitschaft für regionale Lebensmittel

Die Studie von Buxel (2017) zeigt ein hohes Potenzial für regionale Lebensmittel, denn die Kernzielgruppe (ca. 1/3 der Befragten) besitzt sowohl Mehrzahlungsbereitschaft als auch reale Kaufverhaltensrelevanz in Bezug auf regionale Lebensmittel. Ähnliches untersuchte 2018 die Verbraucher- und Marktstudie zum Thema ‚Wie regional ist Sachsen?‘ vom sächsischen Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft (SMUL)⁸⁴. Diese zeigt eine kontinuierlich steigende Bereitschaft der Verbraucher in Sachsen, mehr Geld für regionale Produkte auszugeben. 2008 waren 42 Prozent der befragten Haushalte bereit, mehr Geld für Lebensmittel aus ihrer Region auszugeben, 2017 sind es bereits 51 Prozent.

Dennoch zeigt sich, dass die Mehrzahlungsbereitschaft bei älteren Konsumenten und bei Konsumenten aus ländlichen Gebieten deutlich stärker ausgeprägt ist. Junge Großstädter sind dagegen eher nicht bereit, einen Aufpreis für regionale Produkte zu zahlen.⁸⁵

In einer Analyse von Hamm⁸⁶ zu den Erwartungen von Verbrauchern an regional erzeugte Lebensmittel wird deutlich, dass die in vielen Studien ausgewiesene Mehrzahlungsbereitschaft für regionale Erzeugnisse auf die praktische Erfahrung mancher Anbieter trifft, die zeigt, dass Verbrauchereinstellungen vom realen Kaufverhalten abweichen können. Das Phänomen und dessen Hintergründe wurde vielfach wissenschaftlich untersucht. Neben wirtschaftlichen Zwängen aufgrund höherer Preise, Bequemlichkeitsverluste oder Zeitaufwände, um die gewünschten Produkte zu erhalten, werden auch psychologische Aspekte diskutiert, die sich auf gewohnte Geschmackserlebnisse oder das Aussehen beziehen, da Lebensmittel ohne Zusätze oder Geschmacksverstärker womöglich anders als gewohnt schmecken oder die Optik unattraktiv wirkt.⁸⁷ Einigkeit besteht darin, dass Einstellungen oft nur das beabsichtigte Einkaufsverhalten wiedergeben und als **Frühwarnindikator** für das Marketing verstanden werden können.

Vor dem Hintergrund einer Präferenz für regionale Lebensmittel wird in diesem Zusammenhang hervorgehoben, dass Aspekten Beachtung geschenkt werden sollte, die sich v.a. auf Bekanntheit und Vertrauen in eine Kennzeichnung regionaler Produkte beziehen bzw. sich mit der Kommunikation der Marke und deren Inhalten

80 Zweckverband Naturpark (2015).

81 SMUL (2018).

82 Buxel (2017).

83 Buxel (2017).

84 SMUL (2018).

85 Buxel (2017).

86 Hamm (2018).

87 Hirsch et al. (2015).

auseinandersetzen.⁸⁸ Dabei gilt es zu vermeiden, dass sich Verbraucher nur wenig informiert fühlen oder Transparenz bei Herstellungsprozessen und Gütesiegeln vermissen.

Zusammenfassung

- Regionalität zählt zu den Top-3-Kriterien bei der Auswahl von Lebensmitteln.
- Mit zunehmendem Alter wird Regionalität als Kaufkriterium für den Verbraucher deutlich relevanter, dagegen nimmt die Preissensibilität mit dem Alter ab. Die Wertschätzung für regionale Produkte ist bei Frauen ausgeprägter und steigt auch mit dem Bildungsstand und dem Einkommen.
- Regionale Lebensmittel werden derzeit überdurchschnittlich häufig in Fachgeschäften und auf Wochenmärkten gekauft. Der Einkauf wird stärker vorgeplant und es wird mehr Geld für Obst und Gemüse ausgegeben. Tatsächlich existierte eine echte Mehrzahlungsbereitschaft.
- Für regionale Lebensmittel gelten hohe Ansprüche bezüglich Information, Herkunft und Produktqualität. Insgesamt ist das Attribut „Regionalität“ für die Kaufentscheidung der Verbraucher **bedeutender als Bio**.
- Allerdings dürfte Regionalität nur ein Entscheidungskriterium neben vielen anderen darstellen. Die vielfältigen Anforderungen der Kunden an den Kaufprozess müssen erfüllt sein und das regionale Produkt selbst sollte zum Kunden passen. Sind diese Bedingungen erfüllt, können die Marktpotenziale regionaler Produkte genutzt werden (Buxel 2017).
- Vor dem Hintergrund der Zahlungsbereitschaft von Verbrauchern für regionale Produkte sollte auf die Kommunikation der vermittelnden Marke oder Kennzeichnung und deren Inhalte geachtet werden (Hamm 2018).
- Allerdings lässt sich auch eine Einstellungs- und Verhaltenslücke zwischen der angegebenen Mehrzahlungsbereitschaft und den tatsächlichen Marktanteilen von Bioprodukten und regionalen Lebensmitteln identifizieren.

3 Angebotsüberblick Online-Lebensmittelvertrieb in Sachsen

In diesem Abschnitt werden aktuelle Ausprägungen des Online-Vertriebs von Lebensmitteln und die zu Grunde liegenden Geschäftsmodelle analysiert. Hierfür wurden relevante Akteure hinsichtlich Bedeutung, erzielter Reichweiten und Modellhaftigkeit identifiziert und ausgewählt. Ein spezifischer Fokus liegt dabei auf originär sächsischen Unternehmen als auch überregional agierenden Akteuren, die mit einem angebotenen Sortiment Kunden im Freistaat Sachsen ansprechen. Mit dieser Zielsetzung wurden sowohl führende Verbraucherportale, Regionalinitiativen, lokale Einkaufsführer oder überregionale Online-Verzeichnisse einer ausführlichen Recherche unterzogen und ausgewertet. Ergänzt wurden die Informationen durch branchenspezifische Fachzeitschriften, Datenbanken und Veröffentlichungen von Unternehmensverbänden. Vor dem Hintergrund der Ableitung wesentlicher Ausprägungen erfolgreicher Geschäftsmodelle geht es im Folgenden nicht um eine vollständige Listung aller im Lebensmittel E-Commerce aktiven Unternehmen, sondern insbesondere um die Analyse relevanter Strukturen und deren beispielhafte Illustration.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden 43 relevante Akteure für die nachfolgende Analyse ausgewählt. Eine Übersicht dieser findet sich im Anhang. Strukturbestimmende Organisationsmerkmale dienen der angepassten Eingruppierung in Akteursklassen (z.B. Online-Supermärkte). Inhaltliche Schwerpunkte wirtschaftlicher Aktivitäten werden anhand vergleichender Analysekriterien sichtbar gemacht.

88 Hamm (2018).

Tabelle 6: Gruppierung und Analysefokus relevanter Akteure

Akteure	Fokus & Aktivitäten
1. Online-Supermärkte & Fachhändler 2. Direktvermarkter und Erzeugergemeinschaften 3. Vertriebsplattformen regionale Lebensmittel 4. Kochboxen-Anbieter 5. Nachhaltige Vermarktungsansätze	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation und Anbieter (Inhaber, Struktur, Alter...) - Sortiment und Regionalität (Produkte, Angebotstiefe, Vertriebsgebiet...) - Produktbezug und Preissetzung (Bestellung, Zahlungsmodelle, Preissetzung...) - Logistik und Warenwirtschaft (Lager, Transport, Zustellung...) - Bestellung und Zahlung (Mindestbestellwert, Versandkosten, Zahlungsarten...)

Quelle: eigene Erstellung.

3.1 Online-Supermärkte und Fachhändler

Organisation und Anbieter

Online-Supermärkte für Lebensmittel stellen bereits seit einigen Jahren ein attraktives und **umfangreiches Angebot für den Konsumenten** bereit. Diese werden üblicherweise von etablierten und großen Lebensmittelhändlern (z.B. Edeka, Netto oder Rewe) oder regionalen Akteuren (z.B. Konsum Leipzig) betrieben. Daneben spielen auch zunehmend Unternehmen eine Rolle, für die der Handel mit frischen Lebensmitteln im deutschen Markt neu ist. Das betrifft etwa große Handelskonzerne oder Start-ups mit innovativen Geschäftsmodellen und Strategien, die es Kunden erlauben, im Internet Lebensmittel zu bestellen. Seit 2017 bietet etwa der Online-Händler Amazon über seinen Lieferdienst Amazon Fresh in ausgewählten Lieferregionen (Berlin, München, Hamburg, Potsdam) Lebensmittel aus einem Sortiment von rd. 85.000 Produkten, darunter auch 6.000 Bioprodukte. Im Bereich von Start-ups ist der noch keine zwei Jahre alte niederländische Anbieter Picnic zu nennen, der in ausgewählten Liefergebieten von Nordrhein-Westfalen über App-Bestellung und Haustür-Lieferung dem traditionellen Lebensmitteleinzelhandel ein neues Konzept gegenüberstellt.

Zu den wichtigsten **für Konsumenten im Freistaat Sachsen erreichbaren Akteuren** gehören die großen überregional agierenden Internet-Pure-Player wie myTime, AllyouneedFresh, Freshorado, Bauerntüte, Lebensmittel.de, Myenso oder auf individuelle Sortimente spezialisierte Fachhändler wie Gourmondo, Bofrost oder Eismann etc. Dazu kommt die Gruppe der klassischen Lebensmitteleinzelhändler oder Biosupermärkte mit Online-Auftritt, u.a. EDEKA24.de, REWE online, Netto, Real⁸⁹, Alnatura oder Reformhaus.

Die Bedeutung originär sächsischer Anbieter auf dem Gebiet des Online-Lebensmittelhandels im Format eines Supermarktes ist gering. Hier sind der Konsum Leipzig oder der im Jahr 2011 gestartete Online-Versanddienstleister food.de als wesentliche Akteure zu benennen, sowohl was die regionale Präsenz in Sachsen als auch im Fall von food.de die Möglichkeit betrifft, darüber hinaus Kunden in über 30 deutschen Städten zu erreichen. Als Beispiel eines ausschließlich lokal agierenden Händlers kann das Start-up RegioErz angeführt werden. Gegründet Ende 2017 im sächsischen Erzgebirgskreis konzentriert sich das Unternehmen bislang vor

⁸⁹ Akteur agiert sachsenweit bislang im Raum Leipzig.

allem auf das Gebiet der Gemeinde Bernsbach und besitzt eine dementsprechende Reichweite. Allerdings sind laut Website in Absprache auch überregionale Auslieferungen möglich.

Bezüglich der **Organisationsstruktur** dominieren deutlich privatwirtschaftliche Großhandelsstrukturen, die zu einem geringen Teil auch mit genossenschaftlicher Bindung und dem Erwerb von Anteilen verknüpft werden (z. B. Myenso, Konsum Leipzig) und versuchen, Konsumenten in die strukturelle Wertschöpfung der Unternehmen zu integrieren.

Sortiment und Regionalität

Die verfügbaren **Online-Produktsortimente** schwanken je nach Anbieter und bedienen sowohl den Wunsch nach einem Vollsortiment mit Frisch- und Trockenhandelsware als auch die Nachfrage nach speziellen Lebensmittelsegmenten. So bewirbt, wie bereits erwähnt, Amazon Fresh sein Lebensmittelangebot mit einer Sortimentsvielfalt von rund 85.000 Produkten. Im Vergleich dazu bieten Lebensmittel.de rund 20.000 Artikel, Rewe online ca. 12.000, Edeka etwa 4.000 Artikel oder der Konsum Leipzig mit 3.000 Produkten ein geringeres Angebot. Spezialisierte Fachhändler konzentrieren sich im Vergleich eher auf besondere Nischenprodukte (Feinkost) oder spezifische Produktsegmente, wie Tiefkühlware (z.B. Bofrost, Eismann).

Im Fall der **Multi-Channel-Anbieter im Lebensmitteleinzelhandel**, die sich dadurch kennzeichnen, dass neben stationären auch Online-Kanäle als Vertriebsweg eingesetzt werden, wird in Fragen der Sortimentsgröße vielfach deutlich, dass die stationär angebotene Produktvielfalt höher ist und das für Verbraucher erreichbare Online-Angebot darunterliegt (z.B. Konsum: stationär ca. 15.000, Rewe: stationär bis zu 45.000)

Die Bereitstellung von **Bio-gekennzeichneten Lebensmitteln** ist für einige Akteure ein wichtiges Merkmal der gewählten Vertriebsschwerpunkte. Dazu gehört ebenfalls das Zurückgreifen auf regionale Produzenten und Integration der vor Ort erzeugten Waren in das Verkaufsangebot. Zum Teil erfolgt dieses in Form eines zusätzlichen Vertriebsfokus (z.B. Rewe Regional) in Ergänzung zum klassischen Sortiment. Zum anderen kann auch ausschließlich auf die Vermarktung ökologischer produzierter Lebensmittel gesetzt (z.B. Alnatura) werden.

REWE Regional

Über die im Jahr 2012 eingeführte Marke **REWE Regional** lassen sich Produkte und deren Herkunftsregion über eine Kennzeichnung auf der Verpackung nachweisen. Dabei wird unterschieden zwischen politisch abgrenzbaren Gebieten (z. B. Bundesländer), kulturellen Regionen (z. B. Franken) oder traditionellen Anbaugebieten (z. B. Altes Land).

Um regionale Produkte weiter zu stärken, ist die REWE Group seit 2012 als Gründungsmitglied im Trägerverein **Regionalfenster e.V.** aktiv und setzt seit 2014 das Regionalfenster bei ausgewählten Artikeln um. Das Siegel bietet Verbrauchern geprüfte Angaben zu der Herkunft der Zutaten und dem Ort der Verarbeitung.

Quelle: eigene Erstellung, anhand Rewe Group (2019).

Abbildung 14: Rewe Regional

Im Rahmen der Bereitstellung des Produktsortiments integrieren Anbieter auch ihre Kunden über **Partizipationsmöglichkeiten** bei Auswahl und Schwerpunktsetzung bereitgestellter Waren. Im Sinne von Co-Creation und Kundenbindung ist es auch im Segment des Online-Supermarkthandels (z.B. Myenso, Picnic, AllyouneedFresh) Praxis, Vorschläge und Wunschprodukte potenzieller Kunden in das Sortiment aufzunehmen oder zu testen.

Daneben ist es auch möglich, auf der Grundlage bereitgestellter **Koch- und Rezeptempfehlungen** die dazugehörigen Zutaten als gesamtes Set oder in Kombination mit Alternativen zu erwerben, wie das Beispiel der Ernährungspläne und Zubereitungsvorschläge von Rewe zeigt.

Produktbezug und Preissetzung

Das Konzept wiederkehrender Zahlungen im Abonnement-Modell ist auch im Online-Lebensmittelhandel ein relevantes Thema. Klassische Subscription-Modelle bieten Möglichkeiten zur Bindung von Kunden durch Mindestlaufzeiten oder Kündigungsfristen. Abrechnungen erfolgen daran orientiert in festgelegten Intervallen und Beträgen. Bei Online-Supermärkten haben Verbraucher dessen ungeachtet überwiegend die Möglichkeit, **Produkte im Einzelbezug** zu erwerben. Abonnement-Modelle sind hier eher die Ausnahme. Das betrifft ebenso das Mitspracherecht von Produzenten bei der Preissetzung. Im Gegensatz zu stärker kollaborativ angelegten Marktplätzen, mittels derer Erzeuger auf der Grundlage selbstgesetzter Preisstrukturen Produkte anbieten können, zeigt sich hier die hohe Macht des Händlers bei Festlegung und Anpassung von Preisen für ein Produkt oder eine Leistung.

Logistik und Warenwirtschaft

Alle Online-Supermärkte bieten ihren Kunden die Heimlieferung bis an die eigene Haustür. Ob das im Rahmen eines eigenen Lieferdienstes oder über die Inanspruchnahme professioneller Versandpartnerschaften erfolgt, ist Teil der individuellen **Logistikstrategie** der Unternehmen. So arbeiten u.a. Real mit Hermes/Liefery oder myTime mit DHL bzw. DPD zusammen. Neben den großen überregionalen Akteuren sind auch kleine und eher regional aufgestellte Logistikpartner oder Speditionen in die Lieferkette der Online-Lebensmittelsupermärkte eingebunden (z.B. Der Süderelbe Kurier e. K., - Gustav Helmraht GmbH oder Fenthol & Sandtmann GmbH für Lebensmittel.de).

Die Etablierung eines **eigenen Lieferdienstes** haben u.a. Amazon, Picnic oder food.de unternommen. Dabei bedeutet die Unterhaltung einer eigenen Flotte allerdings nicht, dass ausschließlich über diese die Waren zum Kunden kommen. Auch Kombinationen aus Nutzung des eigenen Dienstes und Inanspruchnahme externer Logistik gehören dabei zum Versandgeschäft. Beim Transport von frischen, leicht verderblichen Lebensmitteln kommen u.a. spezielle Transportboxen inkl. Kühlung zur Anwendung, die einen sicheren und hygienisch einwandfreien Transport ermöglichen und die Kühlkette der Produkte einhalten.

Die Zustellung der Lebensmittel kann neben der klassischen Heimlieferung auch alternativ die **Abholung** an geschützten Orten beinhalten. Das Spektrum ist vielfältig:

- Packstationen
- Pickup Shops
- Abholung im stationären Einzelhandel (Kooperationen mit Händlern, Filiale des Anbieters)
- Vereinbarung eines sicheren Abstellortes.

Bezüglich relevanter **Lieferzeiträume** sind Modelle des regulären Paketversands (1-2 Werktage) sowie Expressauslieferung (24 Stunden) am Markt etabliert. Daneben ergänzen taggleiche Lieferung und Wunschterminvergabe bzw. Zustellfenster die Versandoptionen, die ein Verbraucher wählen kann. Möglich wird das infolge individueller Systeme der Warenwirtschaft, die je nach Anbieter und Einsatz variieren. Grundsätzlich ist das Vorhandensein **zentraler Lagersysteme** ein kennzeichnendes Strukturmerkmal in dieser Gruppe. So ist es vielfach üblich, den Sortimentsversand über eine Kommissionierung, d.h. das Zusammenstellen von bestimmten Artikeln aus einem Gesamtsortiment entsprechend der eingegangenen Aufträge in Zentrallagern oder Verteilzentren zu organisieren.

In der Ausgestaltung der **Kommissionierung** treten größere Unterschiede zu tage. Etablierte Einzelhändler (z.B. Rewe oder Real) nutzen die Möglichkeiten, die ihnen der unternehmenseigene stationäre Einzelhandel bietet. So können Bestellungen direkt im Markt sortiert werden. Des Weiteren sind Kooperationen mit Großhändlern zu beobachten, wie die Praxis des Online-Lieferservices food.de zeigt, der in Selgros-Märkten sein Sortiment kommissioniert oder die Zusammenarbeit von Alnatura mit dem Fachhändler Gourmondo, der den Alnatura Shop betreibt und über zentrale Lagersysteme die Logistik und Warenkommissionierung organisiert.

Der hohe Grad an **Variabilität bei Warenwirtschaft und Logistik** ermöglicht ebenfalls Kooperationen, die auf Herausforderungen durch Sortimentsspezifika reagieren und versuchen, geeignete Antworten über individuelle Lösungen zu finden. Der Online-Lebensmittelhändler myTime hat sich in diesem Zusammenhang entschieden, den kosteneffizienten Versand des Trockensortiments über den Partner Delticom zu realisieren, während Logistikaktivitäten für das Frischesortiment an einem zentralen Standort des Unternehmens gebündelt werden. Im Fall von Picnic wird dagegen kaum Lagerkapazität benötigt, sondern vielmehr ein Umschlagplatz zum Beladen der Fahrzeuge, da am Vorabend die für den nächsten Tag benötigten Waren beim Großhandel bestellt werden. Soreegio, ein Online-Händler aus dem südbrandenburgischen Landkreis Elbe-Elster, arbeitet in Fragen des Lieferdienstes mit dem regionalen Backwarenlieferservice Morgengold⁹⁰ zusammen. Mit der Zustellung der Backwaren können bereits bei Lieferanten Waren abgeholt werden bzw. freie Kapazitäten für die Auslieferung an Kunden (Morgengold - Lieferung am Morgen, Soreegio - Lieferung zwischen 16 und 20 Uhr) genutzt werden.

Bestellung und Zahlung

Ein Großteil der Online-Supermärkte bietet Kunden die Möglichkeit, ohne **Mindestbestellwert** Waren aus dem Sortiment der Anbieter zu kaufen. Daneben ist die Praxis des Erreichens eines Mindestpreises für eine Bestellung nicht unüblich. Der Wert kann dabei zwischen 10 bis 50 Euro schwanken oder abhängig von der zu beliefernden Region bzw. einer gewählten Versandart zugeordnet sein. Das Beispiel Rewe zeigt in diesem Zusammenhang, dass bei Selbstabholung im Markt kein Mindestbestellwert anfällt. Dass individuelle Versandarten mit einem gewissen Mindestwert an bestellten Artikeln gekoppelt werden, zeigt das Beispiel des Online-Tiefkühlanbieters Eismann. Dieser verlangt für die Versandart Express eine Mindestbestellsumme von 30 Euro.

Bis auf wenige Ausnahmen (Picnic oder Bofrost) fallen **Liefer- und Versandkosten** bei allen Online-Supermärkten an. Diese liegen im Durchschnitt zwischen vier bis sechs Euro. Ab einer gewissen Höhe des Einkaufs können diese auch entfallen. Die Höhe ist bei Anbietern unterschiedlich geregelt und kann im Fall von Lebensmittel.de mit 40 Euro oder beim Online-Supermarkt AllyouneedFresh erst ab 85 Euro erreicht werden. Der Konsum Leipzig positioniert sich mit einer warenkorbabhängigen Staffelung der Versandkosten (bis 50 Euro: 6,90 €, über 50 Euro: 3,90 €, über 100 Euro: 1,50 €). Staffellungen betreffen ebenfalls die gewählte Versandoption und erhöhen sich im Fall einer Expresslieferung. Neben Kosten, die unmittelbar für den Versand anfallen, können auch **weitere Aufwendungen** in Rechnung gestellt werden, die aus dem betrieblichen Leistungsprozess heraus entstanden sind. Das betrifft z.B.:

- Aufschlag auf Kühlware (myTime: 5,90 Euro)
- Gewichtszuschläge (Lebensmittel.de: 20 Cent pro kg über 25 kg) oder
- Servicegebühren bei Abholung im Markt (Rewe: 2,00 Euro).

Die Forderung nach einer **Mitgliedschaft** und daran gekoppelte Beitragszahlungen als Voraussetzung, um im Online-Supermarkt einzukaufen, ist die Ausnahme (z.B. Amazon). Hier werden im Rahmen der Erweiterung einer Amazon Prime Mitgliedschaft (69 Euro/Jahr oder 7,99 Euro/Monat) um die Mitgliedschaft bei Amazon Fresh 9,99 Euro im Monat fällig. Abgesehen davon haben Kunden grundsätzlich freien Zugang zum Angebot der Online-Supermärkte.

Bezüglich der **Zahlungsarten** ist das Spektrum, aus dem potenzielle Kunden wählen können, ausreichend groß und beinhaltet die gängigen E-Commerce-Bezahlsysteme: PayPal, Kreditkarte, Lastschrift, Sofortüberweisung oder Kauf auf Rechnung.

90 Vgl. im Folgenden Soreegio (2018).

Zusammenfassung

Für das **Werteversprechen** von Online-Supermärkten und -Fachhändlern sind Aktivitäten charakteristisch, die Vielfalt, große Sortimentstiefe und eine überwiegend hohe Reichweite sicherstellen. Daneben werden auch individuelle Interessen an Nischen- oder Bioprodukten berücksichtigt. Hinzu kommen kundenfreundliche Bestellmöglichkeiten rund um die Uhr, um die aus dem stationären Einzelhandel gewohnte Produktqualität liefern zu können.

Eine große Variabilität bei den Optionen der Zustellung, Abholung oder Zahlungsarten sind dabei die besonderen **Stärken des Angebotes**. Kunden besitzen die Möglichkeit, auch ohne Beachtung eines Mindestbestellwerts aus dem Sortiment der Anbieter zu wählen. Die zunehmende Nachfrage an regionalen Produkten wird ebenfalls berücksichtigt. Abonnement-Modelle sind eher die Ausnahme. Die Einbindung regionaler Erzeuger in Fragen von Preissetzung und -modifikation ist gering. Hier zeigt sich hier die **hohe Macht des Händlers** vor dem Hintergrund geringer Mitsprachemöglichkeiten der Produzenten.

Tabelle 7: Online-Supermärkte und Fachhändler: Kundennutzen

Aspekt	gering	mittel	hoch
Reichweite des Angebots			x
Sortiment und Vielfalt			x
Regionalität der Produkte		x	
Transparenz bei Erzeugung		x	
Bestellmöglichkeiten			x
Zustelloptionen			x
Zahlungsarten			x
Förderung regionaler Wirtschaft		x	
Erzeugereinfluss	x		

Quelle: eigene Erstellung.

Die nachfolgende Abbildung gibt anhand einer Auswahl relevanter Akteure in diesem Segment einen zusammenfassenden Überblick zu den inhaltlichen Schwerpunkten bei der Gestaltung von Geschäftskonzepten.

Werteversprechen:								
<ul style="list-style-type: none"> • große Sortimentsbreite mit Nischen- oder Bioprodukten sowie überwiegend hohe Reichweite • Partizipation des Kunden bei Gestaltung des Sortiments und Qualitätsversprechen • zunehmende Integration des Regionalitätsgedankens bei Produkten und hohe Variabilität bei Zustellung, Abholung oder Zahlungsarten 								
	Liefer- gebiet	Kunden- fokus	Sortiment und-größe	Lager und Fulfillment	Versand und Logistik	Liefer- und Servicegebüh- ren	Mindest- bestell- wert	Zahlungs- modell
Food Direkt GmbH 04103 Leipzig food.de	32 deut- sche Städte	- Haushalte	- Vollsorti- ment mit rund 16.000 Produkten	- Kommis- sionie- rung in Selgros- Märkten	- keine Ver- sandpart- nerschaften - eigene Flotte - Heimlieferung	- Versandkostenpauschale	- nein	- Produkte im Ein- zelbezug
REWE Markt GmbH 50668 Köln shop.rewe.de	über 75 deutsche Städte	- Haushalte - Büros	- Vollsorti- ment mit über 12.000 Produkten	- Mix aus Zentral- lager, Super- markt und Darkstore	- Versandpart- nerschaften - eigene Flotte - Heimlieferung - Abholung im Markt	- Versandkosten abhängig von Liefertermin und Bestell- wert - Servicegebühr bei Selbstab- holung	- ja (Entfall bei Selbst- abho- lung)	- Produkte im Ein- zelbezug
RegioErz GbR 08315 Lauter- Bernsbach regioerz.de	Gemeinde Bernsbach	- Haushalte	- Vollsorti- ment mit mehr als 1.000 Pro- dukten	- Zentral- lager	- Versandpart- nerschaften - eigene Flotte - Abholung im Ladengeschäft - Abholung bei regionalen Partnern	- Versandkostenpauschale	- ja	- Produkte im Ein- zelbezug
Picnic GmbH 40477 Düs- eldorf picnic.app/de	Bochum, Moers, Duisburg und Gel- senkirchen	- Haushalte	- Vollsorti- ment mit ca. 10.000 Produkten	- Verteil- zentren	- keine Ver- sandpart- nerschaften - eigene Flotte - Heimlieferung - Abholung am lokalen Stand- ort	- nein	- ja	- Produkte im Ein- zelbezug
Soregio 03238 Fin- sterwalde soregio.de	Region Elbe- Elster, Lausitz sowie bundes- weit	- Haushalte - Büros, Betriebe - Händler*, - Schulen und Kin- dergärten*	- Vollsorti- ment mit ca. 300 Produkten	- Zentral- lager	- Versandpart- nerschaften - Heimlieferung - Lieferung geschützter Ort - Abholung im Ladengeschäft - Abholung bei regionalen Partnern	- Versandkostenpauschale und Staffe- lung nach Entfer- nung - Bearbeitungs- gebühr bei Zahlungsart Rechnung	- ja	- Produkte im Ein- zelbezug - Abonne- ment

Quelle: eigene Erstellung, *Anmerkung auf Webseite des Anbieters, Bestellannahme vermutlich nicht über den Online-Vertrieb.

Abbildung 15: Online-Supermärkte und Fachhändler: Akteure

3.2 Direktvermarkter und Erzeugergemeinschaften

Organisation und Anbieter

Ein klassisches Konzept zur Direktvermarktung von Lebensmitteln verfolgen im Freistaat Sachsen u.a. die hier ansässigen **Bio- oder Ökokistenanbieter**. Diese bieten Kunden die Möglichkeit, landwirtschaftliche Produkte per Telefon, Fax, E-Mail oder in eigenen Online-Shops zu bestellen und über ein Logistiksystem bis an die eigene Haustür geliefert zu bekommen. Am Beispiel der Ökokiste wird deutlich, dass innerhalb dieses Konzepts auch unterstützende Vereinsstrukturen eine Rolle spielen. "Ökokiste" ist die gemeinsame Marke von rund 40 zertifizierten Lieferbetrieben in ganz Deutschland und garantiert Verbrauchern den Zugang zu Obst und Gemüse, Fleischwaren und Molkereiprodukten bis hin zu Brot oder Eiern aus ökologischem Landbau. Nach der Gründung des Vereins im Jahr 1996 ist seit gut 20 Jahren auch die Integration von Online-Vertriebsstrukturen dazugekommen und inzwischen zu einem wichtigen Standbein der Direktvermarktung geworden.

Ökokiste e.V.

Gegründet im Jahr 1996 als "Verband bäuerlicher Gemüselieferbetriebe" hat sich der Verein kontinuierlich weiterentwickelt. Rund 40 Ökokisten-Betriebe versorgen derzeit etwa 40.000 Kunden in Deutschland. Zu den grundlegenden Zielen des Vereins gehört neben der Förderung des ökologischen Landbaus auch die Sicherung der Existenz heimischer Bio-Betriebe in den Regionen.

Die Mitgliedschaft von Erzeugern ist mit einer Reihe an Vorteilen verbunden

Verbesserte Marktchancen durch Nutzung der Marke "Ökokiste"

- Vorstellung der Mitgliedsbetriebe auf www.oekokiste.de
- Weiterleitung eingehender Probekistenbestellungen
- Gemeinsame PR- und Pressearbeit bundesweit
- Zentral entwickelte und individualisierbare Marketingmaßnahmen
- Branchenvergleich durch Erfassung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen
- Seminare, Betriebsbesuche und Verbandstreffen
- Zugang zu einem Beraternetzwerk
- Monatlicher Rundbrief mit Neuigkeiten aus Verband und Biobranche
- Gemeinschaftlicher Einkauf von Werbe- und Betriebsmitteln

Quelle: eigene Erstellung, anhand Ökokiste (2017).

Abbildung 16: Ökokiste e.V.

Im Freistaat Sachsen sind unter dem Label der Ökokiste **drei Direktvermarkter** von Bedeutung: Ökokiste Leipzig (Lobacher Hof GmbH), Ökokiste Hof Mahlitzsch (Hof Mahlitzsch GbR), Ökokiste Guidohof (Guidohof, Silke Lucht). Zu deren bevorzugten Liefergebieten zählen die drei großen Städte Dresden, Leipzig und Chemnitz mit Vororten. Daneben finden sich in der Region auch weitere Erzeuger, die landwirtschaftliche Produkte produzieren und diese neben stationären Lösungen im Online-Vertrieb anbieten. Auch **lokale Zusammenschlüsse von Erzeugern** spielen in diesem Zusammenhang eine Rolle, wenn es um die gemeinsame Online-Vermarktung von Produkten geht. Diese können in genossenschaftlicher Form organisiert sein und darüber das Vermarktungsinteresse ihrer Mitgliedsunternehmen vertreten (100 Pro Sachsen, Agrargenossenschaft Memmendorf). Des Weiteren sind als Handelsunternehmen organisierte Akteure zu beobachten, wie die in Ostthüringen und Westsachsen aktive Öko-marktgemeinschaft Thüringen/Sachsen GmbH & Co. KG.

Bedeutsam für das Segment der Direktvermarkter und Erzeugergemeinschaften ist ihre **stärkere Präsenz im ländlichen Raum**. Hier verbinden sich die Aktivitäten der Erzeuger bei der Produktion von Lebensmitteln vor Ort mit dem Interesse an der Nutzung geeigneter Distributions- und Vermarktungskanäle. Dabei ist es üblich, Offline- und Online-Optionen parallel zu verfolgen. Dies kann neben der Nutzung eines Online-Shops und etablierten Varianten wie des Betriebs von Hofläden oder der Präsenz auf lokalen Märkten bis zur Unterhaltung eines überschaubaren Filialsystems an Fleischereien oder Landküchen reichen (z. B. Agrargenossenschaft Memmendorf).

Sortiment und Regionalität

Für das Segment der Direktvermarkter und Erzeugergemeinschaften sind überwiegend **regional definierte Liefergebiete** charakteristisch. Diese zielen insbesondere auf die Bevölkerung in den urbanen Zentren des Freistaats ab. Im Fall der im Netzwerk Ökokiste organisierten Anbieter gilt zudem eine besondere Form zur Sicherstellung des Zugangs zu potenziellen Kunden. Um den Betriebssitz der interessierten Erzeuger werden dabei konzentrisch so viele Orte nach Postleitzahlen gruppiert, bis 1/10 der bundesdeutschen Kaufkraft erfasst sind. In dieses Gebiet werden maximal 7 Ökokistenbetriebe in das Netzwerk aufgenommen.

Ein besonderer **Fokus im angebotenen Sortiment** liegt auf lokal und biologisch produzierter Frischware (Obst und Gemüse, Käse, Molkereiprodukte, Fleisch und Backwaren, Fruchtaufstriche etc.). Ergänzend werden allerdings auch ökologisch zertifizierte Produkte aus Deutschland oder internationaler Herkunft angeboten. Nach Selbstaussage der Ökokiste Leipzig kann dabei auf ein Vollsortiment von über 1.000 Artikeln zurückgegriffen werden. Grundsätzlich ist im Vergleich zu Online-Supermärkten ein deutlich geringeres Angebot kennzeichnend für dieses Segment. Die Grundidee der Direktvermarktung folgt vielfach dem Wunsch, **erntefrische Lebensmittel in der Region** zu vermarkten. Kooperationen mit regionalen Landwirten, Viehzüchtern und Verarbeitungsbetrieben vor Ort sollen langfristige Absatzsicherheiten schaffen und die handwerkliche und schonende Produktion von Lebensmitteln in der Region ermöglichen. Überregionale Lieferaktivitäten werden, wie die Beispiele Agrargenossenschaft Memmendorf oder 100 Pro Sachsen zeigen, nicht ausgeschlossen, sind jedoch eher die Ausnahme.

Produktbezug und Preissetzung

Im Rahmen der Online-Vermarktung der Lebensmittelkiste kann die Bio-Kiste nach Wunsch mit regionalen Produkten oder dem Vollsortiment bestückt sein. Der Bezug vorgepackter Kisten kann zudem um individuelle Variationen ergänzt werden.

Abonnementmodelle werden mit dem freien Bezug der Waren kombiniert und Lieferungen können in Zeiten der Abwesenheit vergleichsweise unkompliziert ausgesetzt werden. Beispielhaft erfordert eine Unterbrechung der Belieferung durch die Ökokiste Leipzig eine Benachrichtigung bis spätestens 8.00 Uhr am Vortag der Lieferung. Die **Macht der Erzeuger** in Bezug auf Preisgestaltung und -modifikation, z.B. durch eine mengenabhängiges Preissetzung ist im Rahmen des Direktvermarktungskonzeptes relativ hoch.

Logistik und Warenwirtschaft

Im Rahmen der Warenwirtschaft ist von der **Unterhaltung zentraler Lager** bei den Akteuren auszugehen. Diese dienen der Aufbewahrung und Kommissionierung bestellter Produkte nach Einzelaufträgen und Auftragsserien. **Eigene Lieferdienste** übernehmen die regionale Zustellung des Angebots an Kunden. Heimlieferung ist dabei Standard. Daneben sind Vereinbarungen zur Abgabe an geschützten Orten (Hauseingang, Garage, Nachbarn, etc.) üblich. Bundesweite Lieferungen werden in Kooperation mit etablierten Versandpartnern (DHL, GLS, Hermes) abgewickelt. Alternative Optionen der Zustellung setzen Direktvermarkter in **Kooperation mit dem Einzelhandel** um. So integriert die Ökokiste Guidohof etwa Filialen der Drogeriemarktkette DM im Liefergebiet als Sammelstellen in das Vertriebssystem. Waren werden in diese ausgeliefert und Kunden können sich die bestellten Produkte vor Ort abholen. Daneben ist auch eine Abholung im Ladengeschäft des Anbieters möglich (z.B. 100 Pro Sachsen).

Im Fall von kühlbedürftiger Ware garantieren die Anbieter eine temperaturgeführte Lieferung bis zur Haustür. Lieferzeiträume orientieren sich in der Regel an wöchentlichen oder anderen (14-tägig, drei- oder vierwöchig) Lieferrhythmen mit festen Zustelltagen entsprechend der Gestaltung regionaler Zustellturen. Für den überregionalen Paketversand planen die Akteure mit 2-3 oder 3-5 Werktagen (100 Pro Sachsen, Agrargenossenschaft Memmendorf).

Bestellung und Zahlung

Bestell- und Änderungsfristen umfassen Zeiträume von ca. 1-2 Tagen vor Liefertermin. Für Frischfleisch oder -fisch können auch gesonderte Bestellfristen gelten. Im Fall der Ökokiste Guidohof beträgt in diesem Fall die Vorbestellfrist etwa 2 Wochen. Fleischbestellungen sind darüber hinaus verbindlich und können nur auf Anfrage storniert bzw. verschoben werden.

Mindestbestellwerte sind bei Direktvermarktern üblich und bewegen sich von 12,50 Euro bis zu einer Höhe von 16 Euro, es lassen sich aber auch Beispiele ohne Mindestbestellwerte identifizieren. **Versandkosten** bewegen sich in einer Spanne von einem Euro bis 15,99 Euro, auch gestaffelt nach der Lieferregion und Gewicht. Falls am Abstellort mehrere Kunden beliefert werden, können sich diese eine anfallende Liefergebühr oftmals teilen. Ab einer gewissen Bestellsumme können Versandkosten entfallen (z.B. Ökokiste Hof Mahlitzsch ab 50 Euro, Ökokiste Leipzig ab 60 Euro).

Sonstige Kosten für Kunden beziehen sich größtenteils auf geringe Verpackungspauschalen. Diese kann im Fall der Ökokiste Guidohof, für den Einsatz kompostierbarer Tüten in den Ökokisten, bei 35 Cent liegen oder als Spende einer Bestellung hinzugefügt werden (Ökomarktgemeinschaft Thüringen/Sachsen). Die übliche Zahlungsart ist das **Lastschriftverfahren**. Weitere Zahlungssysteme, wie Kreditkarte, PayPal oder Vorkasse sind weniger gebräuchlich.

Zusammenfassung

Für das **Werteversprechen** bei Direktvermarktern und Erzeugergemeinschaften ist insbesondere die Versorgung mit saisonaler Frischware bzw. in Bioqualität erzeugter Produkte zentral. Der Zugang zu gesunden Lebensmitteln und Transparenz bei der Erzeugung zählen zu relevanten Argumenten, die Verbraucher vom angebotenen Sortiment überzeugen sollen. Lokal definierte Liefergebiete und eine daran geknüpfte Verfügbarkeit für den Konsumenten gehen mit dem Wunsch der Vermeidung klimaschädlicher langer Transportwege einher. Mit diesen Argumenten sollen Kunden überzeugt werden, eine geringere Sortimentsvielfalt in Kauf zu nehmen.

Direktvermarktungskonzepte oder die Integration in Erzeugerverbände geben Produzenten die Möglichkeit, stärker auf Preisgestaltung und -modifikation Einfluss zu nehmen und **zusätzliche regionale Wertschöpfung** zu erzielen. Es bestehen auch in diesem Segment verschiedenen Zustell- oder Abholoptionen aber hinsichtlich **Bestellfristen und -möglichkeiten** sind Begrenzungen von Bedeutung, die sich an Lieferrhythmen und definierten Liefertagen orientieren. Im Bereich **präferierter Zahlungsarten** steht insbesondere das Lastschriftverfahren im Fokus. Weitere Zahlungssysteme sind weniger gebräuchlich.

Tabelle 8: Direktvermarkter und Erzeugergemeinschaften: Kundennutzen

Aspekt	gering	mittel	hoch
Reichweite des Angebots	x		
Sortiment und Vielfalt		x	
Regionalität der Produkte			x
Transparenz bei Erzeugung			x
Bestellmöglichkeiten		x	
Zustelloptionen		x	
Zahlungsarten		x	
Förderung regionaler Wirtschaft			x
Erzeugereinfluss		x	

Quelle: eigene Erstellung.

Die nachfolgende Abbildung gibt anhand einer Auswahl relevanter Akteure in diesem Segment einen zusammenfassenden Überblick zu den inhaltlichen Schwerpunkten bei der Gestaltung von Geschäftskonzepten.

Wertversprechen:								
<ul style="list-style-type: none"> Saisonalität und in Bioqualität erzeugte Produkte Frische des Angebots und Vermeidung langer Transportwege Förderung nachhaltiger Landwirtschaft und regionaler Erzeugerstrukturen 								
Liefer- gebiet	Kunden- fokus	Sortiment und -größe	Lager und Fulfillment	Versand und Logistik	Liefer- und Servicegebüh- ren	Mindest- bestell- wert	Zahlungs- modell	
Ökokiste Guidohof 09212 Lim- bach Ober- frohna guidohof.co m	Raum Chemnitz	- Haushalte - Büros - Schulen	- Frisch- und Trocken- ware mit rund 2.500 Produkten	- Zentral- lager	- keine Ver- sandpartne- rschaften - eigene Flotte - Heimplieferung - Lieferung geschützter Ort - Abholung im Hofladen - Abholung bei regionalen Partnern	- Versandkosten- pauschale und Staffe- lung nach Entfer- nung - Verpackungs- pauschale - Pfandkiste	- ja	- Produkte im Ein- zelbezug - Abonne- ment
100 Pro Sachsen 09113 Chemnitz 100pro- sachsen.de	bundes- weit	- Haushalte	- Frisch- und Trocken- ware	- Zentral- lager	- Versandpart- nerschaften - Heimplieferung - Abholung im Ladengeschäft	- Versandkosten- pauschale und Staffe- lung nach Gewicht - Entfall der Versandkosten bestellwertab- hängig	- nein	- Produkte im Ein- zelbezug
Landgut Nemt GmbH 04808 Wur- zen landgut- nemt.de	Raum Leipzig	- Haushalte - Büros - Kitas und Schulen* - Gastrono- mie* - Einzelhan- del*	- Frisch- und Trocken- ware	- Zentral- lager	- eigene Liefe- rflotte - Heimplieferung - Lieferung geschützter Ort	- Versandkosten- pauschale gestaffelt nach Bestellwert - Entfall der Versandkosten bestellwertab- hängig - Pfandkiste	- nein	- Produkte im Ein- zelbezug - Abonne- ment

Quelle: eigene Erstellung, *Anmerkung auf Webseite des Anbieters, Bestellannahme vermutlich nicht über den Online-Vertrieb.

Abbildung 17: Direktvermarkter und Erzeugergemeinschaften: Akteure

3.3 Vertriebsplattformen regionale Lebensmittel

Organisation und Anbieter

Die Verbraucher in Deutschland interessieren sich zunehmend **für regionale Lebensmittel** und verbinden mit der Suche nach Geschmack und Frische von Obst und Gemüse, das reif geerntet wurde, den Wunsch, Erzeuger vor Ort und somit die regionale Wirtschaft zu stärken. Dazu gehört auch das Anliegen, unter Berücksichtigung kurzer Transportwege klimaschonend einzukaufen. Der Einkauf regionaler Lebensmittel ist gegenwärtig nur meist dezentral an verschiedenen Orten möglich. **Online-Vertriebsplattformen** nehmen sich dieser Fragestellung an und versprechen geeignete Antworten zu finden, um regionale Angebote zu bündeln und die Lücke zwischen Erzeugern und Verbrauchern zu schließen. Plattformen, die sich diesem Ansatz verschreiben, unterstützen eine zunehmend zwischenhandelsunabhängige Lebensmittelversorgung und sorgen für Transparenz in der Lebensmittelwertschöpfung aus Verbraucher- und Erzeugersicht.

Beispiele der für Konsumenten im Freistaat erreichbaren **Akteure** sind u.a. das Forum Mein-Marktstand oder die Vertriebsplattform für regionale Lebensmittel von Pieters. Als bundesweit aufgestellte Akteure ermöglichen diese seit 2016 bzw. seit dem Jahr 2017 den Bezug regionaler Lebensmittel. Aus sächsischer Perspektive sind die unter dem Label der Marktschwärmer aktiven Player von besonderer Bedeutung, da diese regional verortbar im Freistaat angesiedelt sind und Erzeuger mit potenziellen Kunden aus der Umgebung zusammenbringen.

Marktschwärmer

Das Projekt Marktschwärmer verfolgt nach Eigenaussage mit der **Kombination aus Online-Shop und Bauernmarkt** die Förderung regionaler Wertschöpfung und einer nachhaltigen Esskultur, indem nachvollziehbare und faire Produktions- und Handelsketten geschaffen werden. Als Unternehmen stellt Marktschwärmer die Online-Plattform zur Verfügung, die einen direkten Vertriebsweg für kleine Erzeuger schafft und Verbrauchern den transparenten Zugang zu regionalen Produkten ermöglicht. Über ein **dezentral organisiertes Netzwerk** soll dafür gesorgt werden, dass jede lokale Gemeinschaft (Schwärmerei) sich selbstständig entwickeln kann.

Im Jahr 2011 in Frankreich gestartet wird seit 2014 wird an der Umsetzung der Idee in Deutschland gearbeitet. Die erste deutsche Schwärmerei wurde in Berlin eröffnet. Gegenwärtig sind **bereits 64 aktive Schwärmereien** (51 im Aufbau) mit über 88.000 Mitgliedern in Deutschland zu finden. Mehr als 1.060 regionale Erzeuger bieten ihre Produkte an. Im Freistaat Sachsen sind es bislang 14 Schwärmereien etabliert bzw. im Aufbau. Der Kunde bestellt und bezahlt online. Die Bestellung holt er einmal pro Woche bei einem Regionalmarkt (Schwärmerei) in seiner Nachbarschaft ab. Dort treffen sich Kunden und Erzeuger persönlich zur Übergabe und zum Austausch.

Quelle: eigene Erstellung, anhand Marktschwärmer (2019).

Abbildung 18: Marktschwärmer

Dass **Online-Marktplätze für regionale Produkte** auf zunehmendes Interesse stoßen, zeigt auch die besondere Anerkennung der sächsischen Idee zur Etablierung einer Plattform für regionale Lebensmittel (HEIDEMARIE – Heimischen Produkten ein Gesicht geben) im Rahmen des **simul+ Wettbewerbs "Ideen für den ländlichen Raum 2018"**⁹¹. Im Rahmen des vorgestellten Projektes sollen kleine und mittelständische Unternehmen kooperieren, ihre Angebote bündeln, vermarkten und vertreiben. Alle Produkte werden über einen Online-Marktplatz angeboten, der neben einem Onlinehandel für Endverbraucher auch den Handel für Hofladen-Besitzer und den Einzelhandel beinhalten kann. Nach Aussage der Initiatoren zeigt dieser Marktplatz damit die Vielfalt der regionalen Erzeugnisse und kann so heimischen Produkten ein Gesicht und Zugang zum Verbraucher geben.

91 SMUL (2019a).

Hinsichtlich der **Größe aktiver Online-Marktplätze** ist aufgrund ihres zumeist geringen Alters und regionalen Zuschnitts von einem ausbaufähigen Potenzial zu sprechen. Im Fall der Marktschwärmer stehen derzeit rund 88.460 registrierte Nutzer, davon ca. 12.000 aktive Kunden, einer Anzahl von rund 1.062 registrierten Erzeugern in Deutschland gegenüber. Mein-Marktstand kommt auf etwa 700 Kunden und 35 Zulieferbetriebe. Von Pielers werden rund 300 Abnehmer beliefert und 45 Erzeuger im Rahmen des angebotenen Sortiments eingebunden.

Sortiment und Regionalität

In Hinblick auf die angebotene **Sortimentsvielfalt** wird deutlich, dass diese von der Möglichkeit der Plattform abhängt, Erzeuger oder Produzenten in das Angebot zu integrieren. Üblich ist ein Angebot, das sowohl Frischware als auch Trockenprodukte beinhaltet und von Obst und Gemüse, Molkereiprodukten über Fisch und Fleisch bis zu Fruchtaufstrichen, Kaffee, Pasta und Gewürzen reichen kann. **Der Fokus im Angebot** liegt dabei klar auf dem Vertrieb von regionalen und saisonalen bzw. biologisch produzierten Erzeugnissen. Dabei kann die Teilnahme im Lieferantenprogramm der Plattform von spezifischen Qualitätskriterien (artgerechte Tierhaltung, nachhaltiger Ackerbau etc.) abhängig sein. Das Beispiel von Pielers zeigt, dass jeder Erzeuger belegen muss, wie seine Produkte den gesetzten Nachhaltigkeitskriterien entsprechen. Sollte sich herausstellen, dass die Kriterien nicht zutreffen, wird der Erzeuger nach den Marktregeln vom Marktplatz ausgeschlossen.

Zum Teil ist es auch im Segment der Online-Marktplätze üblich, Praxis, **Koch- und Rezeptempfehlungen** interessierten Verbrauchern zur Verfügung zu stellen und dafür zu sorgen, dass Zutatenlisten über eine Verlinkung dem Warenkorb hinzugefügt werden können.

Produktbezug und Preissetzung

Abonnementmodelle spielen beim Verkauf der angebotenen Produkte für Onlinemarktplätze gegenwärtig keine Rolle. Die freie Auswahl und Verkauf ohne Mindestlaufzeiten oder Kündigungsfristen ist die Regel.

Das Mitbestimmungsrecht der Erzeuger im Rahmen der Preissetzung und -modifikation ist groß. Oftmals als ein charakteristischer Bestandteil im Geschäftsmodell dieser stärker **kollaborativ ausgerichteten Vertriebssysteme**, wird darauf Wert gelegt, die Vorstellungen der Produzenten zu integrieren und diesen eine Kontrolle über den Verkaufspreis ihrer Produkte zuzugestehen.

Bei **Mein-Marktstand** erhält der regionale Lieferant gegen eine Monatsgebühr den virtuellen Marktstand. Dafür fallen für die Betriebe eine monatliche Pauschale von 39 Euro und 16 Prozent Umsatzprovision an. Die Preise werden vom Lieferanten selbst angegeben. **Pielers** erhebt für die Kaufabwicklung eine Provision von 15 Prozent des Nettowarenwertes. Es gibt keine Fixkosten. Falls ein Erzeuger einen regionalen Nahversorger mit dem Fulfillment beauftragt und dieser die Ware kommissioniert, fällt eine zusätzliche Servicegebühr von 10 Prozent des Nettowarenwertes (zzgl. MwSt.) an.

Im Fall der **Marktschwärmer** erhält das Unternehmen hinter Marktschwärmer 10 Prozent des Nettoumsatzes der verkauften Waren für die Bereitstellung der Onlineplattform sowie anderer Serviceleistungen. Weitere 8,35 Prozent gehen an die sogenannten "Gastgeber" der lokalen Schwärmereien für Organisation von Werbemaßnahmen und Betreuung der lokalen Gemeinschaft.

Logistik und Warenwirtschaft

Bezüglich **Lagerhaltung und Warenwirtschaft** ist festzustellen, dass eine größere Verantwortung bei den Produzenten liegt. So befinden sich bei der Plattform Mein-Marktstand die Waren nicht in eigenen großen Lagerhallen, sondern werden vom DHL-Service direkt beim Lieferanten abgeholt und zum Kunden gebracht. Die Abwicklung der Warenbestellungen erfolgt damit bei den jeweiligen Lieferanten. Daneben arbeitet Mein-Marktstand auch mit der Citipost Oldenburg zusammen. Hier erfolgt die Abholung an den (landwirtschaftlichen) Betrieben in Form eines Sammelverkehrs.

Ein vergleichbares Muster findet sich beim **Online-Marktplatz** von Pielers. Die Bestellung wird direkt vom Erzeuger verpackt, dort abgeholt und an die Kunden ausgeliefert. Ein eigener Lieferdienst wird nicht unterhalten, sondern vielmehr auf etablierte Logistiker gesetzt. Nutzer und Erzeuger können auf der Pielers Plattform bei der Zustellung der bestellten Waren zwischen Direktlieferung durch die DPD Food Logistik, Abholung am DPD Pick-Up Point, Abholung beim Erzeuger/Fachhändler oder Lieferung durch einen Nahversorger wählen. Erzeuger oder Dritte können dabei als sogenannte Nahversorger fungieren. Sie verpflichten sich, die Waren von verschiedenen Erzeugern in einer Region zu bündeln und die Lieferung an den Kunden zu organisieren. Für ihre Tätigkeit erhalten sie eine Fulfillment-Provision von 10 Prozent des Nettowarenwertes. Temperaturempfindliche Lebensmittel der Erzeuger werden bei allen Anbietern im Einklang mit den Vorschriften zur Einhaltung der Kühlkette bereitgestellt.

Die Nutzung des Marktplatzes Marktschwärmer konzentriert sich sehr stark auf die **Etablierung eines festen Ortes**, an dem sich Kunden und Erzeuger zur Übergabe oftmals unverpackter Ware und zum Austausch treffen. Allerdings sind auch hier **lokal spezifische Ausprägungen** bei Lieferoptionen zu beobachten, die häufig in der Verantwortung des Betreibers einer Schwärmerei liegen. So bietet die Marktschwärmerei Feinkost im Süden von Leipzig die Heimlieferung mit dem Lastenrad an.

In der Regel bieten die lokalen Schwärmereien einen festen Abholtag in der Woche an. Das Angebot **zusätzlicher Serviceangebote**, wie Abholung am Folgetag, liegt in der Verantwortung der lokalen Marktplatzbetreiber. Der Online-Verkauf einer Schwärmerei ist fünf Tage lang geöffnet. Zwei Tage vor der Verteilung pausiert der Online-Verkauf, damit die Erzeuger die Verteilung der Bestellungen vorbereiten können.

Andere Marktplätze, wie Mein-Marktstand oder Pielers bieten im Rahmen relevanter **Lieferzeiträume** wählbare Optionen, die von regulärem Paketversand (1-2 Werktage) oder Express (24h) über taggleiche Lieferung bis zu Wunschterminen mit Zustellfenstern reichen können. Alternative Lieferoptionen können auch die Selbstabholung beim Erzeuger oder die Vereinbarung eines geschützten Abstellortes betreffen.

Bestellung und Zahlung

Online-Marktplätze bieten Kunden sowohl die Möglichkeit, ohne als auch unter Beachtung eines **Mindestbestellwertes** Waren aus dem Sortiment der Anbieter zu erwerben. Der Marktplatz von Pielers ist ein Beispiel dafür, dass das Erreichen eines Mindestbestellwertes keinen Platz in die allgemeinen Geschäftsbedingungen gefunden hat. Dagegen ist nach Aussage der Plattform Mein-Marktstand ein Mindestumsatz von 18 Euro zu beachten.

Bei den Marktschwärmern **bestimmen die Produzenten den Mindestbestellumsatz**, der für das Zustandekommen einer Lieferung erforderlich ist. Sobald der angegebene Mindestumsatz erreicht wird, ist der Erzeuger verpflichtet, an der Verteilung teilzunehmen. Wenn ein Erzeuger seinen Mindestumsatz nicht erreicht hat, steht es diesem frei, über eine Lieferung zu entscheiden. Sollte er sich dafür entscheiden, nicht zu liefern, werden die Kosten für bestellte Produkte dem Kunden wieder gutgeschrieben.

Versandkosten fallen für die Kunden der Marktschwärmer nicht an. Die Erzeuger sind für den Transport ihrer Produkte zum Verteilort selbst verantwortlich. Bei anderen Marktplätzen orientieren sich die Lieferkosten u.a. an der Inanspruchnahme der Versanddienstleistungen Dritter und liegen bei

- Mein-Marktstand je nach Lieferoption zwischen 1,95 Euro (Citipost-Paket-NextDay) und 13,90 Euro (DHL Express)
- Plattform Pielers: keine Versandkosten und gebührenfreie Lieferung
- Marktschwärmerei Feinkost im Süden von Leipzig: Berechnung eines Aufschlags von 7,50 Euro für die optionale Heimlieferung

Zu üblichen **Zahlungsarten** in diesem Marktsegment gehören die etablierten Kreditkartensysteme, Sofortüberweisung, GiroPay, Vorkasse, Rechnung oder PayPal. Bezüglich des Vertriebssystems der Marktschwärmer ist anzufügen, dass

auch vor dem Hintergrund der direkten Begegnung zwischen Anbieter und Verbraucher, spontane Käufe bei der Verteilung nicht möglich sind. Ein Verkauf vor Ort ist auch aus rechtlichen Gründen ausgeschlossen, da die Schwärmereien in der Regel nicht über eine behördliche Marktgenehmigung verfügen.

Zusammenfassung

Für das **Werteversprechen** von Vertriebsplattformen für regionale Lebensmittel sind Qualitäts- und Nachhaltigkeitskriterien von besonderer Bedeutung. Regional produzierte und saisonale Ware (auch Nischenprodukte aus dem Feinkostsegment), die hohe Standards aus dem ökologischen Landbau und Tierhaltung erfüllen, stehen im Zentrum der über die Plattformen gebündelten Angebote.

Nachhaltigkeit kann in diesem Zusammenhang auch als Etablierung eines festen Ortes verstanden werden, an dem sich Kunden und Erzeuger zur Übergabe oftmals unverpackter Ware treffen. In diesem Fall sind damit spezifische **Bestell- und Abholfristen** verbunden. Daneben können Waren durch Logistiker auch direkt bei den Lieferanten abgeholt und zum Kunden gebracht werden. Verbraucher verfügen über diverse Möglichkeiten bei der Auswahl von verschiedenen Zustell- oder Abholoptionen.

Der Hinweis, dass Erzeuger über **Angebot und Preissetzung** bestimmen, ist essenziell für die wirtschaftlichen Aktivitäten dieser Plattformen, die für mehr Transparenz in der Lebensmittelwertschöpfung sorgen. Produzenten kommen auf diese Weise mit interessierten Verbrauchern in Kontakt und profitieren von der Zielstellung dieser Märkte, sich für ein Mehr an Mitspracherechten auf Erzeugerseite einzusetzen.

Tabelle 9: Vertriebsplattformen regionale Lebensmittel: Kundennutzen

Aspekt	gering	mittel	hoch
Reichweite des Angebots			x
Sortiment und Vielfalt		x	
Regionalität der Produkte			x
Transparenz bei Erzeugung			x
Bestellmöglichkeiten		x	
Zustelloptionen			x
Zahlungsarten			x
Förderung regionaler Wirtschaft			x
Erzeugereinfluss			x

Quelle: eigene Erstellung.

Die nachfolgende Abbildung gibt anhand einer Auswahl relevanter Akteure in diesem Segment einen zusammenfassenden Überblick zu den inhaltlichen Schwerpunkten bei der Gestaltung von Geschäftskonzepten.

Werteversprechen:								
<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung von Erzeugerangeboten im Segment regionale und saisonale Ware, auch Nischenprodukte mit hohen Standards • Transparenz bei Preissetzung und Herkunft von Produkten • Förderung nachhaltiger Landwirtschaft und regionaler Erzeugerstrukturen 								
	Liefer- gebiet	Kunden- fokus	Sortiment und -größe	Lager und Fulfillment	Versand und Logistik	Liefer- und Servicegebüh- ren	Mindest- bestell- wert	Zahlungs- modell
Markt- schwärmer								
Schwärmererei Feinkost 04275 Leipzig markt- schwaer- mer.de	Leipzig	- Haushalte	- Frisch- und Trocken- ware	- Asset- Light(Er- zeuger)	- Abholung in der Schwärme- rei - Heimlieferung (nur optional)	- Versandkostenpauschale bei optionaler Heimlieferung	- ja	- Produkte im Ein- zelbezug
Mein- Marktstand								
26129 Oldenburg meinmarkt- stand.de	bundes- weit	- Haushalte	- Frisch- und Trocken- ware	- Asset- Light(Er- zeuger)	- Versandpart- nerschaften - Heimlieferung - Abholung über Packstationen - Selbstabho- lung beim Er- zeuger	- Versandkostenpauschale	- ja	- Produkte im Ein- zelbezug
Pielers GmbH								
27607 Geestland pielers.de	bundes- weit	- Haushalte	- Frisch- und Trocken- ware	- Asset- Light(Er- zeuger)	- Versandpart- nerschaften - Heimlieferung - Lieferung geschützter Ort - Abholung über Packstationen - Selbstabho- lung beim Er- zeuger	- keine Ver- sandkosten (Ausnahme Expressver- sand)	- nein	- Produkte im Ein- zelbezug

Quelle: eigene Erstellung

Abbildung 19: Vertriebsplattformen regionale Lebensmittel: Akteure

3.4 Kochboxen-Anbieter

Organisation und Anbieter

Das Segment der **Anbieter von Kochboxen** ist von wachsender Bedeutung im Bereich der Online-Vermarktung von Lebensmitteln. Akteure wie HelloFresh, bereits seit 2011, oder die drei Jahre später in diesen Markt eingetretene Marley Spoon AG bieten Verbrauchern ein zunehmendes Angebot von frischen Lebensmitteln. Über deren Inanspruchnahme erwerben Kunden üblicherweise die Möglichkeit, eine Box mit einer bestimmten Anzahl von Produkten und dazugehörigen Rezepten für die Zubereitung zu Hause auszuwählen.

Akteure werben in diesem Kontext damit, dass Rezepte suchen, Einkaufen oder Abwiegen der Zutaten durch das Angebot bereits abgedeckt wird. Im Unterschied zu Akteuren wie Rewe oder Pielers aus dem Segment der Online-Supermärkte bzw. Marktplätze für regionale Lebensmittel, die das eigene Sortiment zu einem Teil über passende Kochrezepte verlinken, liegt der Fokus der Anbieter von Kochboxen ausschließlich auf der Bereitstellung kontinuierlich wechselnder Rezepte und Zutaten.

HelloFresh

Das 2011 in Berlin gegründete Unternehmen HelloFresh gehört zu den **Pionieren unter den Anbietern von Kochboxen**. Hauptsächlich unter diesem Markennamen belieferte der Akteur Ende 2018 rund 2,04 Mio. aktive Kunden in 12 Ländern und ist damit nach Eigenaussage der größten Anbieter auf dem weltweiten Markt für Kochboxen. Im Geschäftsjahr 2018 wurden weltweit rund 27,07 Mio. Bestellungen aufgegeben und 198,4 Mio. Mahlzeiten verkauft.

Das Unternehmen zählt auf ein Netzwerk aus über 600 Lieferanten mit einem Fokus auf **kurze Transportwege**, um Zutaten nach Bedarf und benötigter Menge beziehen zu können. Ziel ist es, bei verderblichen Produkten jegliche **Warenwirtschaft zu vermeiden** und von Lieferanten nur die Mengen zu beziehen, die Kunden bestellt haben. Die **Kommissionierung der Kochboxen** erfolgt in Lieferzentren mit Kühllagern. Unter Berücksichtigung der Kühlkette startet von hier der Versand der bestellten Waren an die Kunden.

Quelle: eigene Erstellung, anhand HelloFresh (2019).

Abbildung 20: HelloFresh

Sortiment und Regionalität

Das **Sortiment der Kochboxenanbieter** beinhaltet in der Regel vor allem Frischware (Fleisch, Fisch, Obst und Gemüse). Basis-Zutaten wie Öl, Pfeffer oder Salz etc. werden nicht geliefert und sollten beim Verbraucher vorhanden sein. Dazu bieten die Akteure passende Rezepte, um deren Verarbeitung in der Küche zu unterstützen. Zusätzlich ist es möglich, die Auswahl nach individuellen Vorgaben zu ändern oder anzupassen.

Im Hinblick auf die **Auswahl von Zutaten** legen Anbieter wie HelloFresh oder Marley Spoon auch Wert auf eine Herkunft aus biologischem Anbau oder artgerechter Haltung. Die Mehrzahl der Zulieferbetriebe bei HelloFresh stammt aus dem Raum Berlin-Brandenburg.

Produktbezug und Preissetzung

Bezugsmodelle im Abonnement sind in diesem Segment die Regel und dienen der Verbraucherbindung. Kunden haben dabei die Möglichkeit, Lieferungen nach Bedarf flexibel zu überspringen, zu pausieren oder abzubestellen. Eine wöchentliche Belieferung ist Standard. Das **Mitspracherecht** von Erzeugern im Rahmen der Preisgestaltung des Angebots ist vergleichsweise gering.

Logistik und Warenwirtschaft

Alle Akteure bieten ihren Kunden die **Heimlieferung**. Auch die Lieferung an einen geschützten Ort (z.B. Carport, Gartenhaus etc.) ist möglich für den Fall, dass der Kunde eine entsprechende Abstellgenehmigung erteilt. Als Versanddienstleister werden etablierte Akteure, wie DPD, UPS oder die Hermes-Tochter Liefery in das Distributionsmodell der Kochboxenanbieter eingebunden. Unter Beachtung der Bestimmungen für den Versand temperatur-empfindlicher Frischwaren kommen spezielle Verpackungsboxen mit Kühlelementen zum Einsatz, die dafür sorgen, dass Produkte ohne Beanstandungen den Kunden erreichen.

Anbieter im Segment der Kochboxen unternehmen große Anstrengungen bei der Entwicklung geeigneter **Logistiksysteme**, die es erlauben, die Vorratshaltung zu minimieren und nur den Umfang an Mengen zu beziehen, der bestellt wurde. Am Beispiel des Anbieters HelloFresh wird deutlich, dass **Lieferzentren** weniger als

Warenlager, sondern vielmehr als Produktionsstandorte zu verstehen sind. Nach Aussage des Unternehmens⁹² kann nach Ende der Bestellannahme für eine bestimmte Woche HelloFresh seinen Lieferanten die exakten Liefermengen und -zeitpunkte mitteilen, zu denen bestimmte Waren an den Produktionsstandorten benötigt werden. Frischware wird üblicherweise täglich geliefert. Bei Trockenware ist ein wöchentlicher Turnus der Zustellung ausreichend. Vor Ort erfolgt die Zusammenstellung der Kochboxen entsprechend der individuellen Bestellungen sowie Verpackung der Zutaten. In der Regel werden auf der Basis der dazugehörigen Rezepte die Zutaten vorportioniert. Anschließend erfolgt die Übergabe der Kochboxen zur Auslieferung an die Logistikpartner.

Hinsichtlich relevanter **Lieferzeiträume** wird ein großes Spektrum an flexiblen Lieferintervallen mit Wunschterminen und Zeitfenstern entsprechend des Angebots der Versanddienstleister abgedeckt. Beim Anbieter Marley Spoon stellt sich wie folgt dar.

Wann wird meine Kochbox geliefert (Marley Spoon)

Die **Liefertage und -zeiten** sind von deinem Standort (Postleitzahl) und unseren Logistikpartnern (UPS und Liefery) abhängig. Nach dem du dich angemeldet hast, werden dir alle für deinen Standort verfügbaren Liefertage und -zeiten angezeigt.

<p>Montag</p> <p>UPS: 08:00 - 12:00 (bundesweit)</p> <p>Liefery: 09:00 - 12:00, 13:00 - 17:00, 19:00 - 22:00 (alle Ballungsräume, früh und abends nur in Berlin)</p>	<p>Freitag</p> <p>UPS: 08:00 - 12:00 (bundesweit)</p> <p>Liefery: 09:00 - 12:00, 13:00 - 17:00, 19:00 - 22:00 (alle Ballungsräume, früh und abends nur in Berlin)</p>
<p>Mittwoch</p> <p>UPS: 08:00 - 12:00 Bundesweit)</p>	<p>Samstag</p> <p>Liefery: 09:00 - 14:00, 19:00 - 22:00 nur in Berlin)</p>

Quelle: eigene Erstellung, anhand Marley Spoon (2019).

Abbildung 21: Marley Spoon

Bestellung und Zahlung

Bei Bestellungen aus dem Angebot der Anbieter ist gewöhnlich kein **Mindestbestellwert** zu beachten. Versandkosten können bereits im Preis enthalten sein (z.B. Marley Spoon) oder wie im Fall von HelloFresh für bestimmte Wochentage gelten. Hier ist die Zustellung an den Liefertagen Mittwoch, Donnerstag und Freitag versandkostenfrei. Für die Liefertage Montag, Dienstag und Samstag liegen die geforderten Versandkosten zwischen 0,49 Euro bis 2,49 Euro. **Zahlungsarten** beinhalten gängige E-Commerce-Bezahlsysteme, wie Sofortüberweisung, PayPal, Kreditkarte, Rechnung oder Lastschrift.

Zusammenfassung

Für das **Werteversprechen** der Akteure im Segment ist die Bereitstellung eines Angebotes charakteristisch, das auf Zeitersparnis zielt. Die Auswahl von individualisierbaren Gerichten, passenden Rezepten sowie der Einkauf von Zutaten werden in einem Angebot gebündelt. Daneben sind der Zugang zu frischen Lebensmitteln sowie das Versprechen der Bereitstellung von Qualitätsprodukten von Bedeutung. Die im Markt aktiven Anbieter legen auch Wert auf die Herkunft von Produkten aus biologischem Anbau oder artgerechter Haltung. Zu den **Stärken des Angebots** zählen des Weiteren vielfältige Optionen, was Lieferintervalle und Zeitfenster angeht. Bei Bestellungen spielt die Beachtung eines Mindestbestellwerts keine Rolle. Bezugsmodelle im Abonnement sind die Regel. **Der Einfluss von Erzeugern** auf Preisgestaltung und -modifikation bleibt vergleichsweise gering.

92 HelloFresh (2019).

Tabelle 10: Kochboxenanbieter: Kundennutzen

Aspekt	gering	mittel	hoch
Reichweite des Angebots			x
Sortiment und Vielfalt		x	
Regionalität der Produkte		x	
Transparenz bei Erzeugung		x	
Bestellmöglichkeiten			x
Zustelloptionen			x
Zahlungsarten			x
Förderung regionaler Wirtschaft		x	
Erzeugereinfluss	x		

Quelle: eigene Erstellung.

Die nachfolgende Abbildung gibt anhand einer Auswahl relevanter Akteure in diesem Segment einen zusammenfassenden Überblick zu den inhaltlichen Schwerpunkten bei der Gestaltung von Geschäftskonzepten.

Werteversprechen:								
<ul style="list-style-type: none"> • Kombination kontinuierlich wechselnder Kochvorschläge mit passenden Rezepten und Zutaten in einem Angebot • Zugang zu gesunden Produkten und frischen Lebensmitteln • Qualitätsversprechen 								
	Liefer- gebiet	Kunden- fokus	Sortiment und -größe	Lager und Fulfillment	Versand und Logistik	Liefer- und Servicegebühren	Mindest- bestell- wert	Zahlungs- modell
HelloFresh 10405 Berlin hellofresh.de	bundes- weit	- Haushalte	- Frisch- und Trocken- ware	- Zentral- lager	- Versandpart- nerschaften - Heimlieferung - Lieferung geschützter Ort	- Versandkosten- pauschale (abhängig von Liefertagen)	- nein	- Abonne- ment
Marley Spoon AG 10999 Berlin marleyspoon .de	bundes- weit	- Haushalte	- Frisch- und Trocken- ware	- Zentral- lager	- Versandpart- nerschaften - Heimlieferung - Lieferung geschützter Ort	- keine Ver- sandkosten- pauschale	- nein	- Abonne- ment

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 22: Kochboxenanbieter: Akteure

3.5 Nachhaltige Vermarktungsansätze

Organisation und Anbieter

In das **Segment der nachhaltigen Vermarktungsansätze** fallen beispielhaft die Online-Vertriebsstrategien von Lebensmittelhändlern für B-Ware als auch Ansätze, die sich traditionellen und für den ländlichen Raum typischen

Vermarktungsaktivitäten verpflichtet sehen und diese im Sinne einer Diversifizierung des Vertriebs in E-Commerce-geeignete Kanäle überführen.

Die **überregional bekannten Portale** wie Rübenretter oder Etepetete sind etablierte Beispiele der für den Konsumenten in Sachsen erreichbaren Anbieter von z.B. Obst und Gemüse, das infolge saisonaler Überproduktion oder aufgrund optischer Mängel bislang nicht in den Handel kommt. Ziel dieser Initiativen ist vielfach der Wunsch, gegen Lebensmittelverschwendung vorgehen. Derzeit kommen nach Aussage der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE)⁹³ fast 30 bis 40 Prozent des ökologisch erzeugten Obsts und Gemüses gar nicht erst in den Handel, weil es Verformungen oder Verfärbungen hat.

Etepetete

Gestartet im Jahr 2014 mit der Idee, den Teil der **Ernte zu retten**, der ungeachtet qualitativer Gleichwertigkeit lediglich wegen seines Aussehens geringe Chancen auf Vermarktung hat oder vernichtet wird, beliefert Etepetete derzeit über **38.000 Kunden im gesamten Bundesgebiet**. Seit Bestehen hat damit das Unternehmen über 1,3 Mio. Kilogramm an Obst und Gemüse "gerettet". Seit 2017 wurde eigens dazu eine eigene Lagerhalle am Münchner Großmarkt eingerichtet.

Das Konzept beinhaltet den Versand von Obst und Gemüse Boxen in einem **Abonnementmodell**, deren Inhalt zwar den Normen der Supermärkte nicht standhält, jedoch hinsichtlich Geschmack und Frische nicht schlechter gestellt ist. Um Ressourcen zu schonen, arbeitet Etepetete mit den Produzenten zusammen, um Felder nach den Bedürfnissen der Kunden zu planen. Der Aufwand des Sortierens durch die Erzeuger kann somit minimiert werden.

Quelle: eigene Erstellung, anhand Etepetete (2019).

Abbildung 23: Etepetete

Daneben sind seit einigen Jahren im Segment der Produktion von Fleisch und Wurstwaren **Online-Vermarktungsansätze** im Markt, die darauf beruhen, dass sich Verbraucher an einem Tier beteiligen können. Unternehmen bieten dabei u.a. Anteile am Fleisch eines Tieres an. Schlachtung und Verarbeitung erfolgen nach dem vollständigen Abverkauf.

Oft als **Crowdbutching** oder Cow-Sharing bezeichnet, wird damit ein hoher Grad an Transparenz und Nachvollziehbarkeit in Herkunftsfragen erreicht und neue Kunden für traditionelle Formen bäuerlicher Verwertung gewonnen. Zu den Wegbereitern auf diesem Gebiet gelten seit 2013 das sachsen-anhaltinische Unternehmen Mein BioRind oder die bayrische Crowdbutching GmbH seit 2015 (kaufnekuh.de, kaufeinschwein.de)

93 BLE (2019).

Mein BioRind

Mit dem Ziel, größtmögliche **Transparenz beim Fleischkauf** zu schaffen und vollständig über die Herkunft des Fleisches zu informieren, ist seit 2013 Mein BioRind aus Sachsen-Anhalt im Markt aktiv.

Potenziellen Kunden des Unternehmens ist möglich, zwischen einzelnen Fleisch- und Wurstwaren zu wählen, als auch **Anteile an Rindern** zu erwerben. Der Verbraucher kann sich zwischen einem Achtel, einem Viertel oder einem halben Tier entscheiden. Sobald ein Rind vollständig verkauft ist, wird es geschlachtet. Das Fleisch wird anschließend mindestens 10 bis 20 Tage am Knochen abgehängt und bevor es an den Kunden verschickt wird. Unter dem Label **Rinder-Leasing** wird die Möglichkeit geboten, ein ganzes Rind zu erwerben. Eine vereinbarte Leasingrate ermöglicht die Aufzucht durch den Züchter. Nach einer Laufzeit von mindestens einem Jahr entscheidet der Kunde über den Zeitpunkt der Schlachtung. Im ersten Halbjahr 2019 wurden auf diese Weise acht Verträge für die Abgabe kompletter Rinder abgeschlossen.

Quelle: eigene Erstellung, anhand Mein BioRind (2019).

Abbildung 24: Mein BioRind

Sortiment und Regionalität

Die erreichbaren **Online-Produktsortimente** beziehen sich bei Lebensmittelhändlern für B-Ware oder Überproduktion insbesondere auf die Abgabe von Obst und Gemüse. Diese werden in vorkonfigurierten Boxen zu unterschiedlichen Größen angeboten. Dabei liegt der klare Fokus auf saisonale Frischware und biologischen Anbau. Die Zusammenarbeit mit regionalen Lieferanten ist die Basis, eine Integration europäischer Erzeuger, beispielsweise durch die Aufnahme von Obst aus Spanien, jedoch nicht unüblich.

Vergleichbar mit den genannten Aspekten konzentrieren sich auch die deutschen **Crowdbutching-Akteure** auf die Vermarktung regional erzeugter Frischware. Der Schwerpunkt liegt auf eine 100-prozentig zurück verfolgbare Herkunft von Fleisch (Rinder, Schweine oder Hühner). Erst wenn das komplette Fleisch in der Form von Paketen verkauft ist, wird ein Tier geschlachtet. Verbraucher haben auch die Wahl zwischen klassischer Aufzucht der Tiere oder Einhaltung spezifisch biologischer Richtlinien (KaufneKuh.de). Andere Akteure bieten ausschließlich ökologisch produzierte Ware (Mein BioRind).

Produktbezug und Preissetzung

Das Erreichen wiederkehrender Zahlungen durch **Abonnement-Modelle** ist im Bereich der Lebensmittelhändler für B-Ware eine gängige Praxis. Das Einlegen von Bezugspausen ist möglich und Abonnements jederzeit wieder kündigen (z.B. Etepetete, Rübenretter). Bei den Angeboten von Frischware in Form von Fleisch und Wurstprodukten überwiegt der freie Bezug der Waren. Eine Ausnahme bilden wiederkehrende Zahlungen bei Tier-Leasingkonzepten (Mein BioRind). Hinsichtlich der Festlegung und Anpassung von Preisen ist von einer prioritären Stellung des Händlers auszugehen.

Logistik und Warenwirtschaft

Alle Akteure bieten ihren Kunden die **Heimlieferung**. Das geschieht vor allem mittels der Inanspruchnahme etablierter Versanddienstleister (GO Express, DHL). Alternative Zustelloptionen umfassen die Nutzung von PaketShops oder die Vereinbarung eines geschützten Abholorts. Eigene Lieferdienste werden nicht unterhalten. Insbesondere beim Versand frischer Fleischwaren kommen spezielle Verpackungen mit Kühlelementen zum Einsatz.

Am Beispiel des **Versands von B-Ware** wird deutlich, dass Anbieter das Gemüse und Obst direkt vor Ort einkaufen, die Ware verpacken und die Box an Kunden verschicken (z.B. Etepetete). Im Fall des Crowdbutching beschreibt der Geschäftsführer von KaufneKuh.de die **zentrale Logistikkette** als Prozess, der mit der Abholung der verkauften Tiere bei den Höfen beginnt und diese zu den jeweiligen Schlachtbetrieben führt. Dort erfolgen

Schlachtung, Verarbeitung sowie Reifung. Anschließend wird hier das Fleisch portioniert, verpackt und vom Logistikpartner abgeholt.

Relevante **Lieferzeiträume** orientieren sich an die für temperaturempfindliche Frischware geeigneten Versandarten. So verschickt der Anbieter Mein BioRind ausschließlich über DHL Express und weist auf die Auszeichnung fester Versandtermine für frisches Fleisch in Abhängigkeit des vollständigen Abverkaufs der Tiere hin. Eine vergleichbare Praxis zeigt in diesem Zusammenhang auch der Akteur von Kaufnekuh.de. Die Akteure des Versands von Obst- und Gemüse aus B-Warenproduktion, wie Rübenretter oder Etepetete, ermöglichen üblicherweise einen regulären Paketversand (1-2 Werktagen) im Rahmen der im Abonnement vereinbarten Lieferintervalle (wöchentlich - 2-wöchentlich).

Bestellung und Zahlung

Die Festlegung eines **Mindestbestellwertes** für Kunden ist bislang nicht üblich. Anfallende Liefer- und Versandkosten sind bei den betrachteten Akteuren, die sich um den Versand von Obst und Gemüse aus saisonaler Überproduktion oder mit optischen Mängeln kümmern, im Kaufpreis enthalten. Im Fall der Crowdbutching-Konzepte sind sowohl fixe **Versandkosten** (Kaufnekuh: 5,95 Euro für ganz Deutschland) als auch an Gewicht und Versandart gekoppelte Kosten zu beobachten. Zu etablierten E-Commerce Bezahlssystemen gehört im Fall der Abonnementmodelle, insbesondere das Lastschriftverfahren. Eine größere Variabilität bei Zahlarten, wie PayPal, Vorkasse, Kreditkarte, Sofortüberweisung oder GiroPay bieten eher die im Crowdbutching aktiven Händler.

Zusammenfassung

Für das **Wertversprechen** bei nachhaltigen Vermarktungsansätzen sind zwei Aspekte von besonderer Bedeutung. Diese fokussieren zum einen den Anspruch, Gemüse und Obst, das nicht den optischen Anforderungen im etablierten Lebensmittelhandel entspricht oder überschüssig ist, zu "retten" und gegen Lebensmittelverschwendung vorzugehen. Vor dem Hintergrund, dass Kunden sehr wohl bereit sind, diese Produkte zu verwenden, profitieren auch Erzeuger u.a. dadurch, dass der Aufwand des Sortierens minimiert werden kann.

Im Fall der Crowdbutching-Akteure geht es insbesondere um Fragen von **Transparenz und Nachweisbarkeit** der Herkunft von Fleisch oder Wurstprodukten. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls die Praxis der vollständigen Verwertung eines Tieres betont (z.B. über Cow-Sharing), um Verschwendung zu vermeiden. Zu den **Stärken des Angebots** zählt die Möglichkeit, Verbraucher mit qualitativ hochwertigen Produkten aus artgerechter Tierhaltung und/oder ökologischer Aufzucht versorgen zu können.

Verbraucher nutzen das Angebot der Lebensmittelhändler für B-Ware oder Überproduktion überwiegend im **Abonnement-Modell**. Bei Fleisch und Wurstwaren dominiert der Einzelbezug von Produkten. Hinsichtlich **Bestellfristen und -möglichkeiten** sind Begrenzungen von Bedeutung, die sich beim Angebot von Obst und Gemüse an Lieferrhythmen und definierten Liefertagen oder im Fall des Crowdbutching am vereinbarten vollständigen Abverkauf eines Tieres orientieren können.

Hinsichtlich der Prozesse zur **Gestaltung und Anpassung** von Preisen für ein Produkt oder eine Leistung ist die dominante Position des Händlers hervorzuheben.

Tabelle 11: Nachhaltige Vermarktungsansätze: Kundennutzen

Aspekt	gering	mittel	hoch
Reichweite des Angebots			x
Sortiment und Vielfalt		x	
Regionalität der Produkte			x
Transparenz bei Erzeugung			x
Bestellmöglichkeiten		x	
Zustelloptionen		x	
Zahlungsarten		x	
Förderung regionaler Wirtschaft			x
Erzeugereinfluss		x	

Quelle: eigene Erstellung.

Die nachfolgende Abbildung gibt anhand einer Auswahl relevanter Akteure in diesem Segment einen zusammenfassenden Überblick zu den inhaltlichen Schwerpunkten bei der Gestaltung von Geschäftskonzepten.

Werteversprechen:								
<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Lebensmittelverschwendung und Transparenz bei Herkunft von Produkten • Fokus auf saisonale Frischware, artgerechte Haltung und ökologischen Anbau/Aufzucht • Förderung nachhaltiger Landwirtschaft 								
	Liefer- gebiet	Kunden- fokus	Sortiment und -größe	Lager und Fulfillment	Versand und Logistik	Liefer- und Servicegebüh- ren	Mindest- bestell- wert	Zahlungs- modell
Mein Bio- rind 39615 Groß Garz meinbio- rind.de.com	bundes- weit	- Haushalte	- Frischware (Fleisch)	- Zentral- lager	- Versandpart- nerschaften - Heimlieferung	- Versandkosten- pauschale und Staffelung nach Gewicht, Versandart	- nein	- Produkte im Ein- zelbezug - Tierlea- sing
Kaufne- kuh.de Crowdbut- ching 97239 Aub kaufne- kuh.de	bundes- weit	- Haushalte	- Frischware (Fleisch)	- Asset- Light (Er- zeuger)	- Versandpart- nerschaften - Heimlieferung - Lieferung geschützter Ort	- Versandkosten- pauschale	- nein	- Produkte im Ein- zelbezug
Rübenretter 92318 Neu- markt ruebenret- ter.de	bundes- weit	- Haushalte	- Frischware (Obst und Gemüse)	- Zentral- lager	- Versandpart- nerschaften - Heimlieferung - Lieferung geschützter Ort - Abholung Paketshop	- keine Ver- sandkosten- pauschale	- nein	- Abonne- ment
etepetete GmbH 80636 Mün- chen etepetete- bio.de	bundes- weit	- Haushalte	- Frischware (Obst und Gemüse)	- Zentral- lager	- Versandpart- nerschaften - Heimlieferung - Lieferung geschützter Ort - Abholung Paketshop	- keine Ver- sandkosten- pauschale	- nein	- Abonne- ment

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 25: Nachhaltige Vermarktungsansätze: Akteure

4 Die Sicht der regionalen Erzeuger

4.1 Onlinebefragung regionaler Akteure

4.1.1 Methode und Stichprobe

Um die Erfahrungen, Herausforderungen und Erwartungen potenzieller Anbieter an einen Online-Marktplatz für regionale Lebensmittel aus Sachsen zu analysieren, wurden verschiedene Akteure im Rahmen einer Online-Befragung zu diesem Thema befragt. Zielgruppe dieser Online-Befragung waren v.a. die Landwirtschaft und das Ernährungshandwerk aus Sachsen.

Um Teilnehmer*innen für die Online-Befragung zu gewinnen, wurden Verbände aus der Zielgruppe in Sachsen gebeten, den Link der Online-Befragung (bspw. über den Newsletter) an ihre Mitglieder zu verteilen (Liste aller Verbände im Anhang). Außerdem wurden Kontakte selbstständig online recherchiert. Hierfür wurden einerseits

Portale genutzt, auf denen sich die Zielgruppe präsentiert (u.a. bspw. Regionales Sachsen), andererseits über Suchmaschinen die Onlineauftritte der Zielgruppe identifiziert. Die recherchierten Kontakte wurden im Anschluss per E-Mail zur Online-Befragung eingeladen.

Der Online-Fragebogen wurde in der CAWI-Software LimeSurvey umgesetzt. Nach der Programmierung wurde die Befragung einem Pretest unterzogen, um das Verständnis der Fragen und die reibungslose Durchführbarkeit der Befragungen zu überprüfen. Die Ergebnisse des Pretests wurden analysiert und der Fragebogen wurde entsprechend überarbeitet. Die finale Version des Fragebogens findet sich im Anhang.

Die Online-Befragung startete im Oktober 2019. Insgesamt haben 157 Personen den Befragungslink angeklickt, 30 Personen davon haben die Befragung danach abgebrochen und 127 haben sie vollständig ausgefüllt. Für die Befragungsteilnehmer*innen, welche den Link über einen Verband erhalten haben, lassen sich keine Aussagen zum Rücklauf treffen, da keine Informationen dazu vorliegen, wie viele Personen den Befragungslink erhalten haben. Von den selbst recherchierten Kontakten wurden 673 angeschrieben, von denen 97 den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Damit ergibt sich für diese Kontakte eine als hoch einzuschätzende Rücklaufquote von 14,4%.

Im Folgenden wird die der Befragung zugrundeliegende Stichprobe anhand verschiedener Merkmale näher beschrieben. Diese Merkmale sind: Sitz, Branche, Rechtsform und Mitarbeiter*innen-Anzahl, Rolle der Person im Unternehmen, die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen und das Alter der Person, die an der Befragung teilgenommen hat.

Die folgende Tabelle zeigt die jeweiligen Unternehmenssitze der 127 befragten Akteure. Die meisten (17,3%) haben ihren Unternehmenssitz im Landkreis Sächsische Schweiz – Osterzgebirge, gefolgt vom Landkreis Bautzen (15,7%) und dem Landkreis Meißen (12,6%). Die wenigsten Unternehmen kommen aus den Städten Chemnitz (2,4%) und Leipzig (1,6%). Fasst man die Ergebnisse zusammen, so haben 88,2% der Unternehmen ihren Sitz auf dem Land bzw. in einem der Landkreise und 11,8% in der Stadt (kreisfreie Städte).

Tabelle 12: Landkreis bzw. Stadt des Unternehmenssitzes, N=127

Landkreis	Anteil in Prozent	Anzahl
Bautzen	15,7%	20
Chemnitz	2,4%	3
Dresden	7,1%	9
Erzgebirgskreis	5,5%	7
Görlitz	3,1%	4
Leipzig	1,6%	2
Leipziger Land	6,3%	8
Meißen	12,6%	16
Mittelsachsen	7,9%	10
Nordsachsen	3,9%	5
Sächsische Schweiz - Osterzgebirge	17,3%	22
Vogtlandkreis	5,5%	7
Zwickau	9,4%	12
außerhalb Sachsen, in einer Stadt	0,0%	1
außerhalb Sachsen, auf dem Land	0,8%	1

Quelle: eigene Erstellung.

Die folgende Tabelle zeigt die Branchenverteilung der Befragung, dabei waren Mehrfachnennungen möglich. Die meisten Teilnehmer*innen der Online-Befragung ordnen ihr Unternehmen dem Ernährungshandwerk zu (50,4%), 44,1% haben einen land- und forstwirtschaftlichen Betrieb. Die weiteren Bereiche sind mit deutlich kleineren Anteilen besetzt: Gartenbau (4,7%), Imkerei (3,9%), Fischerei (2,4%) und Agrar- und Erzeugergemeinschaften (1,6%). Insgesamt 3,9% sortieren ihr Unternehmen unter "Sonstiges" ein.

Tabelle 13: Kategorie des Betriebs, Mehrfachnennung, N=127

Branche	Anteil in Prozent	Anzahl
Ernährungshandwerk (z.B. Bäckerei, Fleischerei, Brauerei)	50,4%	64
Land- und Forstwirtschaftlicher Betrieb	44,1%	56
Gartenbau	4,7%	6
Imkerei	3,9%	5
Fischerei	2,4%	3
Agrar- und Erzeugergemeinschaft	1,6%	2
Sonstiges	3,9%	5

Quelle: eigene Erstellung.

Befragt wurden die Akteure auch nach der Rechtsform ihres Unternehmens: fast zwei Drittel (59,5%) sind Einzelunternehmen im Haupterwerb, weitere 21,5% sind Kapitalgesellschaften; 11,6% Personengesellschaften und 7,4% betreiben ihr Unternehmen im Nebenerwerb (vgl. nachfolgende Tabelle).

Tabelle 14: Rechtsform des Unternehmens

Rechtsform	Anteil in Prozent	Anzahl
Einzelunternehmen im Haupterwerb	59,5%	72
Personengesellschaft (z.B. GbR, OHG, KG)	11,6%	14
Kapitalgesellschaft (z.B. GmbH, UG)	21,5%	26
Nebenerwerb	7,4%	9

Quelle: eigene Erstellung.

Betrachtet man die Mitarbeiter*Innen-Anzahl der befragten Unternehmen, so arbeiten in den Meisten (30,3%) zwei bis fünf Mitarbeiter*Innen; gefolgt von 26,9% mit elf bis fünfzig Mitarbeiter*Innen. Zu gleichen Teilen (jeweils 17,6%) haben Unternehmen mit einem Mitarbeiter*In und sechs bis zehn Mitarbeiter*Innen teilgenommen. Mehr als fünfzig Mitarbeiter*Innen gibt es in 7,6% der befragten Betriebe (vgl. nachfolgende Tabelle).

Tabelle 15: Mitarbeiter*Innen des Unternehmens

Mitarbeiter*Innen-Anzahl	Anteil in Prozent	Anzahl
1 Mitarbeiter*In	17,6%	21
2 bis 5 Mitarbeiter*Innen	30,3%	36
6 bis 10 Mitarbeiter*Innen	17,6%	21
11 bis 50 Mitarbeiter*Innen	26,9%	32
mehr als 50 Mitarbeiter*Innen	7,6%	9

Quelle: eigene Erstellung.

Hauptsächlich, mit 61,6%, hat der/die Inhaber*in selbst an der Online-Befragung teilgenommen. Geschäftsführer*innen sind mit 17,6% vertreten und leitende Angestellte mit 10,4%. Weitere Angestellte sind mit 8,8% vertreten, die restlichen 1,6% sind unter "Hilfskraft/Assistenz" einzuordnen (vgl. nachfolgende Tabelle).

Tabelle 16: Rolle des Befragten im Unternehmen

Rolle im Unternehmen	Anteil in Prozent	Anzahl
Inhaber*in	61,6%	77
Geschäftsführer*in	17,6%	22
Leitender Angestellter	10,4%	13
Angestellter	8,8%	11
Hilfskraft/Assistent	1,6%	2

Quelle: eigene Erstellung.

Jeweils etwas mehr als ein Drittel der befragten Akteure sagen aus, dass das Unternehmen in den letzten fünf Jahren eine stabile wirtschaftliche Lage (36,1%) oder ein leichtes Wachstum (35,2%) vorweisen konnte. Ein starkes Wachstum gab es bei 10,7% der Befragten; während bei 14,8% ein leichter und bei 3,3% ein starker Rückgang zu verzeichnen war (vgl. nachfolgende Tabelle).

Tabelle 17: Wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens in den letzten 5 Jahren

wirtschaftliche Entwicklung	Anteil in Prozent	Anzahl
starkes Wachstum	10,7%	13
leichtes Wachstum	35,2%	43
stabile wirtschaftliche Lage	36,1%	44
leichter Rückgang	14,8%	18
starker Rückgang	3,3%	4

Quelle: eigene Erstellung.

Für die Teilnehmer der Befragung ergibt sich ein Durchschnittsalter von 48 Jahren. Dabei verteilen sich die Befragten auf die verschiedenen Alterskategorien wie folgt: 30 bis 39 Jahre mit 20,7%; 40 bis 49 Jahre mit 32,8%; 50 bis 59 Jahre mit 31,9% und 60 Jahre und älter sind 14,7% (vgl. nachfolgende Tabelle).

Tabelle 18: Alter der Befragten

Altersgruppen	Anteil in Prozent	Anzahl
30 bis 39 Jahre	20,7%	24
40 bis 49 Jahre	32,8%	38
50 bis 59 Jahre	31,9%	37
60 Jahre und älter	14,7%	17

Quelle: eigene Erstellung.

4.1.2 Produktangebot und Vertriebswege

Die nachfolgenden Kapitel widmen sich den weiteren Ergebnissen der Online-Befragung. Zunächst geht es um das Produktangebot und die Vertriebswege der befragten Unternehmen. Im Fokus steht dabei die Frage, welche Produkte aktuell und in Zukunft online verkauft werden.

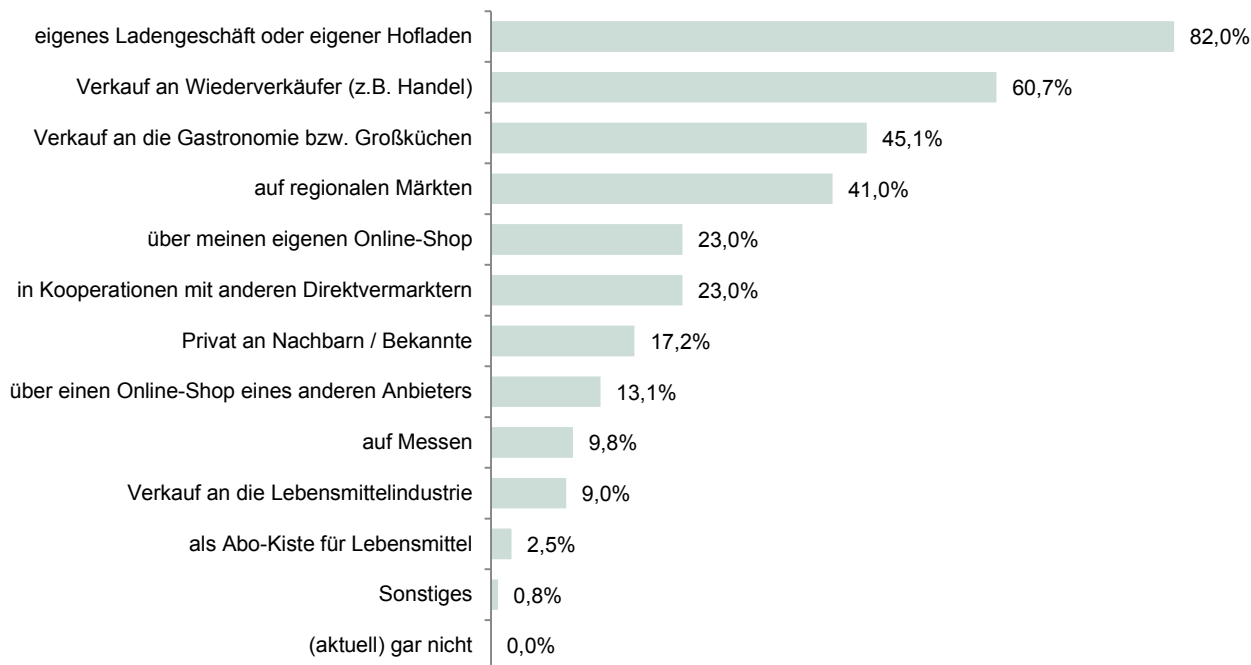
Knapp ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen bieten "Obst, Gemüse, Kartoffeln" (29,1%) an, "verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren" werden von etwa einem Viertel angeboten (26,0%). Ebenfalls zu jeweils knapp einem Viertel (24,4%) werden "gekühlte Produkte", "Getreide / Getreideerzeugnisse" und "Milch, Milch- und Käseprodukte" angeboten. Von 3,9% der Befragten werden (aktuell) keine Produkte angeboten (vgl. nachfolgende Tabelle).

Tabelle 19: Angebotene Produkte, Mehrfachnennung, N=127

Produktangebot	Anteil in Prozent	Anzahl
Obst, Gemüse, Kartoffeln	29,1%	37
Verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren	26,0%	33
Getreide / Getreideerzeugnisse	24,4%	31
Milch, Milch- und Käseprodukte	24,4%	31
Frischfleisch, Geflügel, Wild	22,8%	29
Bier, Wein, Spirituosen	22,0%	28
Imkereiprodukte, Honig	22,0%	28
alkoholfreie Getränke, Säfte	21,3%	27
Kräuter, Essige, Öle, Brotaufstriche	21,3%	27
Eier	18,1%	23
Back- und Teigwaren	16,5%	21
Süßwaren, Schokolade, Pralinen	7,1%	9
Fisch	5,5%	7
Holz/Brennholz	3,1%	4
Sonstiges	2,4%	3
Bio-Produkte	20,5%	26
gekühlte Produkte	24,4%	31
(aktuell) keine	3,9%	5

Quelle: eigene Erstellung.

Eine große Mehrheit der Befragten verkauft die oben genannten Produkte über ein eigenes Ladengeschäft oder einen eigenen Hofladen (82,0%). Fast zwei Drittel aller Befragten geben ihre Produkte an Wiederverkäufer (z.B. Handel) (60,7%) und 45,1% an die Gastronomie bzw. Großküchen weiter. Von jeweils 23,0% werden die Produkte über einen eigenen Online-Shop und bzw. oder in Kooperation mit anderen Direktvermarktern verkauft. Privat an Nachbarn / Bekannte werden die Produkte von 17,2% vertrieben und 13,1% nutzen einen Online-Shop eines anderen Anbieters (vgl. nachfolgende Abbildung).



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 26: Aktuelle Vermarktungswege, Mehrfachnennung, N=122

Fasst man die verschiedenen Onlineformen zusammen so vertreiben 32% der befragten Teilnehmer*innen ihre Produkte über einen Online-Shop (betrachtet werden hier nun die Antworten als Einzelnennungen). 19,7% haben dabei einen eigenen Online-Shop, während 9,0% ihre Produkte über einen Online-Shop eines anderen Anbieters vermarkten; 3,3% nehmen beide Varianten in Anspruch. Dem gegenüber stehen 68,0%, die ihre Produkte (noch) nicht online verkaufen. Analysiert man die Teilnahme an der Onlinevermarktung nach den sozio-demographischen Merkmalen lassen sich folgende Befunde festhalten:

- Unternehmensgröße (in diesem Fall gemessen an der Mitarbeiter*innen-Zahl): Es lassen sich beim Online-Vertrieb keine Unterschiede feststellen. Das heißt, einen Online-Shop nutzen sowohl Unternehmen mit vielen als auch mit wenigen Mitarbeiter*innen (vgl. Tabelle 42 im Anhang).
- Branchen: 40,6% im Ernährungshandwerk und 24,1% der land- und forstwirtschaftlichen Betriebe nutzen einen Online-Shop (vgl. nachfolgende Tabelle).

Tabelle 20: Aktueller Vertrieb der Produkte über einen Online-Shop nach Branchen, N=122

Branche	eigener Online-Shop	Online-Shop eines anderen Anbieters	eigener Online-Shop und eines anderen Anbieters	Nein
Land- und Forstwirtschaftlicher Betrieb	16,7%	7,4%	0,0%	75,9%
Ernährungshandwerk (z.B. Bäckerei, Fleischerei, Brauerei)	26,6%	9,4%	4,7%	59,4%
Agrar- und Erzeugergemeinschaft	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%
Fischerei	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%
Imkerei	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
Gartenbau	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Sonstiges	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%
Gesamt	19,7%	9,0%	3,3%	68,0%

Quelle: eigene Erstellung.

- **Direktvermarktung:** Ein Drittel der Unternehmen, welche aktuell ihre Produkte über ein eigenes Ladengeschäft oder einen eigenen Hofladen verkaufen (33,0%), verkaufen auch über einen Online-Shop (vgl. Tabelle 43 im Anhang).
- **Produkte:** Unternehmen mit "Back- und Teigwaren" (47,6%), "Bier, Wein, Spirituosen" (46,4%) und "Bio-Produkte" nutzen hauptsächlich einen Online-Shop (46,2%); 55,6% der Unternehmen mit "Süßwaren, Schokolade, Pralinen" bieten ebenfalls einen Online-Shop an, es handelt sich dabei jedoch nur um 4 Nennungen (vgl. nachfolgende Tabelle)
- **Insgesamt zeigt sich,** dass ein Online-Shop bei "komplizierten" Produkten (wie gekühlten oder Frischeprodukten) weniger im Einsatz ist als bei "einfachen" Produkten (wie z.B. Getränke oder Süßwaren). Weiterhin ist zu vermuten, dass es sich bei den online verkauften Produkten eher um Spezialitäten handelt, beispielsweise bei den Back- und Teigwaren um Stollen.

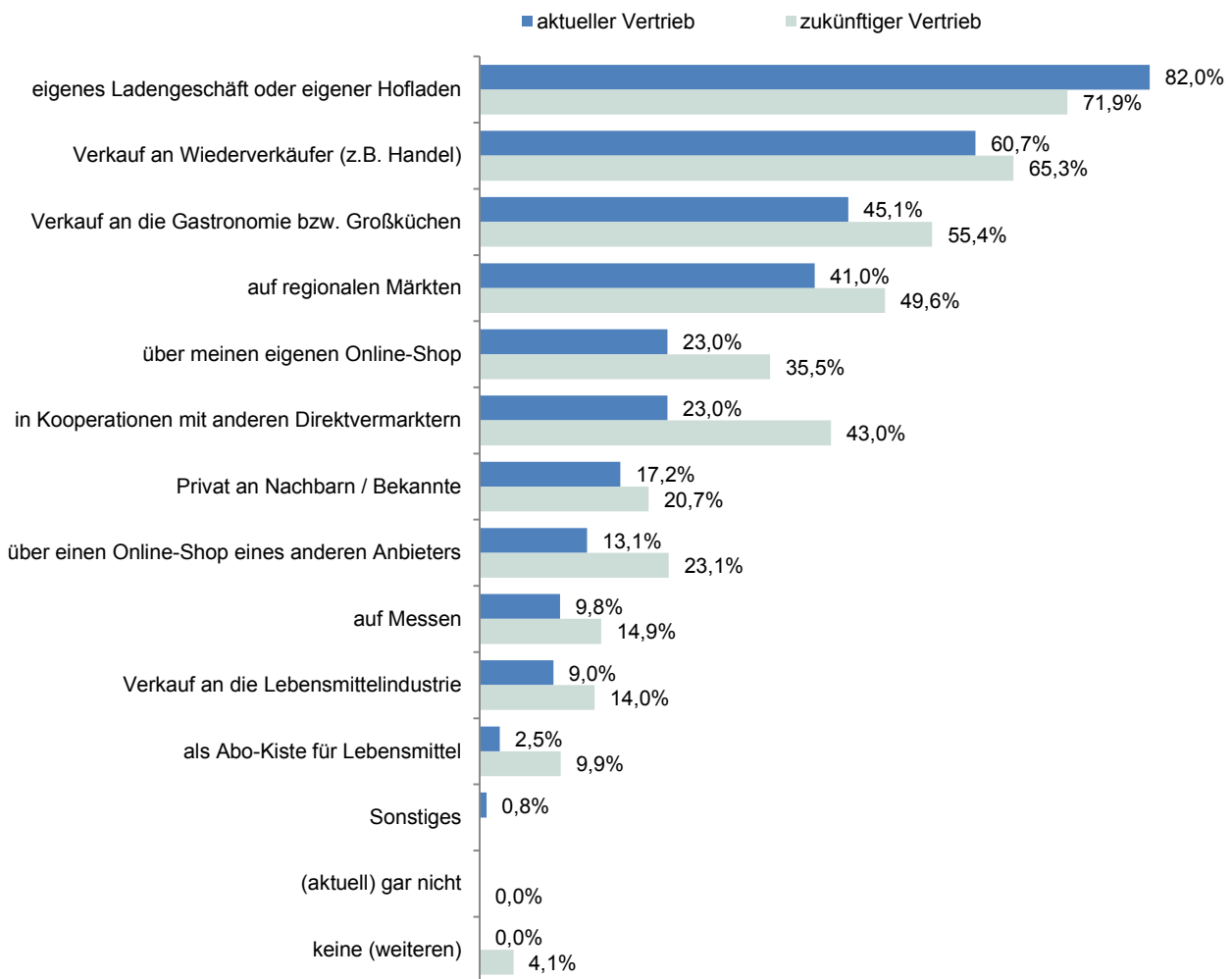
Tabelle 21: Vertrieb über einen Online-Shop nach angebotenen Produkten, N=122

Produkte	Online-Shop	Kein Online-Shop
Süßwaren, Schokolade, Pralinen	55,6%	44,4%
Back- und Teigwaren	47,6%	52,4%
Bier, Wein, Spirituosen	46,4%	53,6%
Eier	39,1%	60,9%
Frischfleisch, Geflügel, Wild	34,5%	65,5%
Kräuter, Essige, Öle, Brotaufstriche	33,3%	66,7%
Verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren	30,3%	69,7%
alkoholfreie Getränke, Säfte	29,6%	70,4%
Fisch	28,6%	71,4%
Imkereiprodukte, Honig	28,6%	71,4%
Holz/Brennholz	25,0%	75,0%
Milch, Milch- und Käseprodukte	22,6%	77,4%
Obst, Gemüse, Kartoffeln	21,6%	78,4%
Getreide / Getreideerzeugnisse	19,4%	80,6%
Sonstiges	0,0%	100,0%
Bio-Produkte	46,2%	53,8%
gekühlte Produkte	32,3%	67,7%

Quelle: eigene Erstellung.

In der nachfolgenden Abbildung ist zu sehen, welche Vermarktungswege für den Vertrieb der Produkte zukünftig in Frage kommen. Weiterhin unter den TOP-Platzierungen sind der Verkauf über ein eigenes Ladengeschäft oder einen eigenen Hofladen (71,9%), der Verkauf an Wiederverkäufer (65,3%) oder an die Gastronomie bzw. Großküchen (55,4%) und auf regionalen Märkten (49,6%). Den zukünftigen Verkauf über einen eigenen Online-Shop können sich 35,5% und über einen Online-Shop eines anderen Anbieters 23,1% vorstellen.

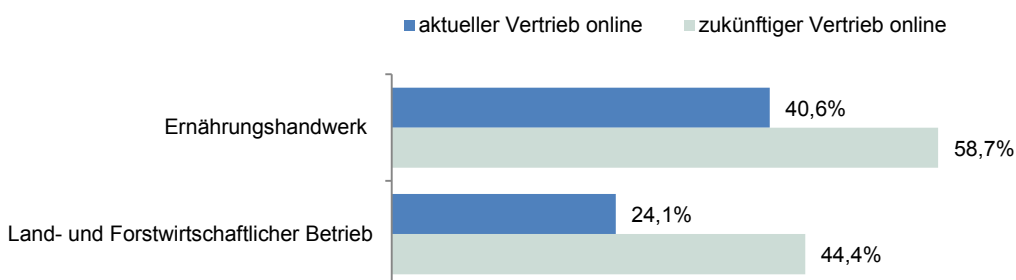
- Die Zuwächse sind beim Vertrieb über einen Online-Shop und auch bei der Kooperation mit anderen Direktvermarktern am höchsten. Somit erscheinen digitale und kooperative Vermarktungswege für die Zukunft durchaus attraktiv.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 27: Vermarktungswege in Zukunft, Mehrfachnennung, N=121

Betrachtet man die Ergebnisse nach Branchen, zeigt sich, dass die land- und forstwirtschaftlichen Betriebe wie auch das Ernährungshandwerk den Online-Vertrieb gleichermaßen intensivieren wollen, wenn auch von verschiedenen Ausgangsniveaus (vgl. nachfolgende Abbildung)



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 28: Aktueller und zukünftiger Online-Vertrieb nach Branchen, N=122

Die Befragten, welche ihre Produkte aktuell noch nicht über einen Online-Shop (sei es ein eigener oder der eines anderen Anbieters) anbieten, wurden danach gefragt, ob sie sich vorstellen können, ihre Waren in Zukunft über einen Online-Shop zu vermarkten. Etwas weniger als die Hälfte (46,5%) kann sich das nicht vorstellen, dem gegenüber kann sich ein Drittel (33,7%) eine solche Vermarktung vorstellen, hat aber noch keine konkrete Vorstellung, wann das passieren kann. Ein Anteil von 7,0% möchte sich innerhalb der nächsten 12 Monate damit beschäftigen. 8,1% haben bereits mit den konkreten Planungen für einen Online-Shop begonnen, während 4,7% bereits Kontakt mit einem Anbieter eines Online-Shops aufgenommen haben (vgl. nachfolgende Tabelle).

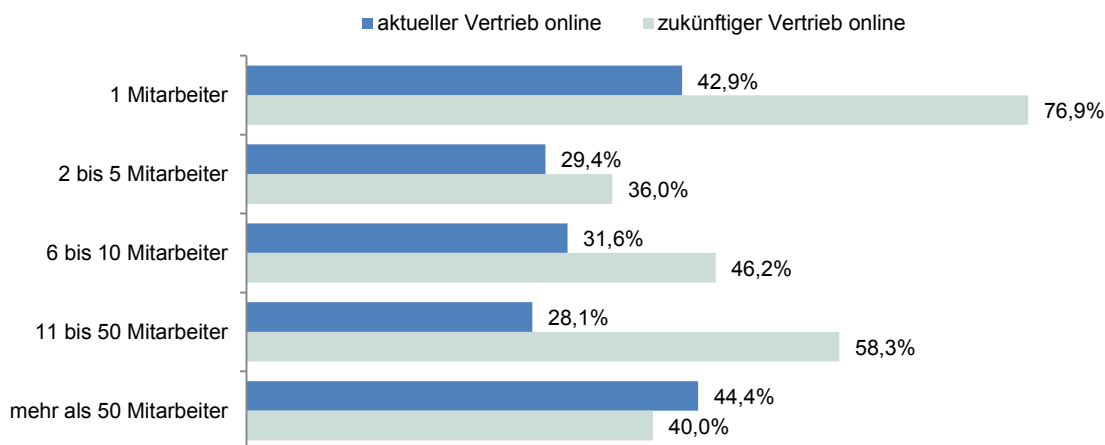
Tabelle 22: Zukünftiger Vertrieb über einen Online-Shop, N=86*

	Anteil in Prozent	Anzahl
ja, ich habe bereits mit einem Online-Shop-Anbieter Kontakt aufgenommen	4,7%	4
ja, ich habe bereits mit den Planungen für einen Online-Shop begonnen	8,1%	7
ja, ich möchte mich innerhalb der nächsten 12 Monate damit beschäftigen	7,0%	6
ja, aber ich habe noch keine konkrete Vorstellung wann	33,7%	29
nein	46,5%	40

*Nur Befragte, die bisher ihre Produkte nicht über einen Online-Shop vermarkten.

Quelle: eigene Erstellung.

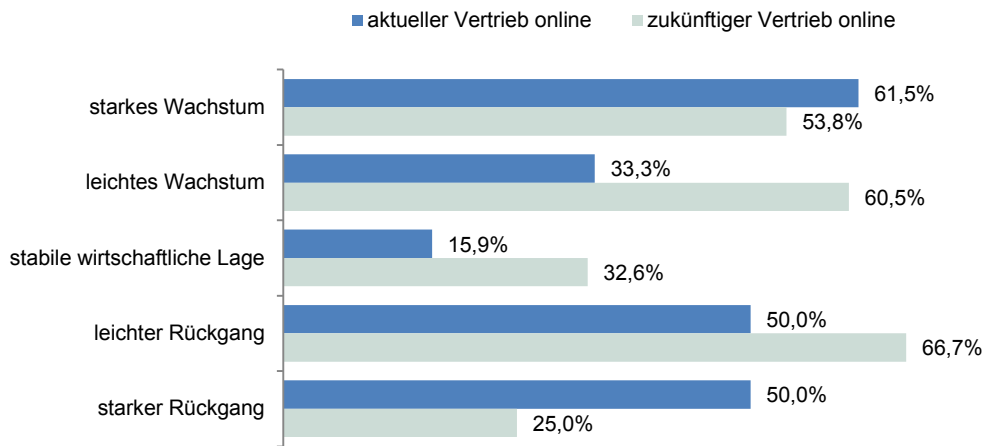
Betrachtet man diese Ergebnisse nach Unternehmensgröße, ist festzustellen, dass bis auf die Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeiter*innen, alle befragten Unternehmen den Online-Vertrieb zum Teil sehr deutlich intensivieren wollen (vgl. nachfolgende Abbildung). Ein Erklärungsansatz wäre, dass die größeren Unternehmen bereits einen etwas höheren Anteil an Onlinevertriebsaktivitäten aufweisen. Möglicherweise können diese Unternehmen auf Grund der Größe ihre Interessen am Markt auch unabhängig vom Onlinevertrieb besser vertreten.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 29: Aktueller und zukünftiger Online-Vertrieb nach Unternehmensgröße, N=122

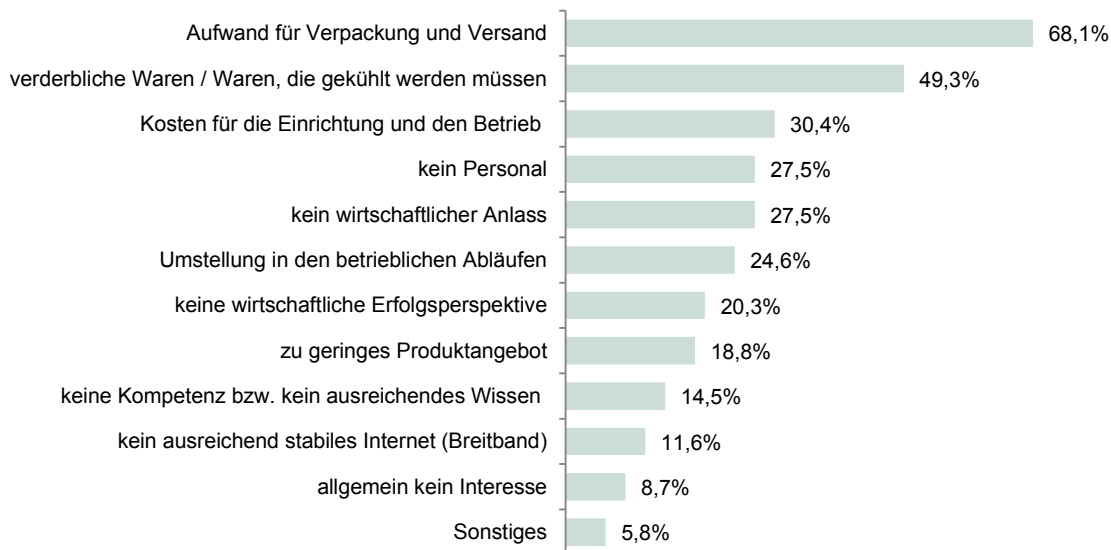
Bezogen auf die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen wird deutlich, dass diejenigen mit einem starken Wachstum und einem starken Rückgang den Online-Vertrieb verringern wollen, während die Unternehmen mit einem leichten Wachstum, einer stabilen wirtschaftlichen Lage und einem leichten Rückgang den Online-Vertrieb intensivieren möchten (vgl. nachfolgende Abbildung). Die Frage der aktuellen wirtschaftlichen Lage hat als scheinbar keinen großen Einfluss auf die strategische Überlegung künftig den Onlinevertrieb zu nutzen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 30: Aktueller und zukünftiger Online-Vertrieb nach Unternehmensentwicklung, N=118

Die größte Herausforderung bei der Nutzung eines Online-Shops liegt bei den Befragten im Aufwand für Verpackung und Versand (68,1%)⁹⁴. Fast die Hälfte der Befragungsteilnehmer*innen sieht ein Problem darin, verderbliche Waren oder Waren, die gekühlt werden müssen, zu versenden (49,3%). Weitere Gründe, die aus Sicht der befragten Akteure gegen die Nutzung eines Online-Shops sprechen, sind: Kosten für die Einrichtung und den Betrieb (30,4%); kein Personal (27,5%); kein wirtschaftlicher Anlass (27,5%), Umstellung in den betrieblichen Abläufen (24,6%) und keine wirtschaftliche Erfolgsperspektive (20,3%) (vgl. nachfolgende Abbildung).



Nur Befragte, die aktuell keinen Online-Shop nutzen oder dazu noch keine konkrete Planung vorliegt.

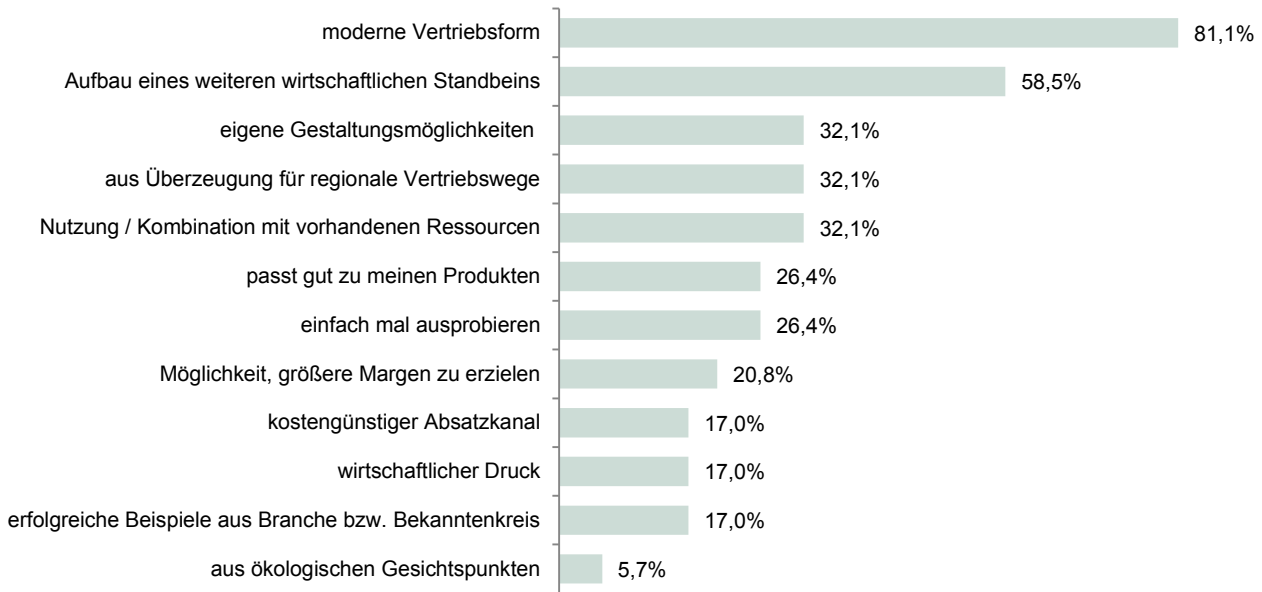
Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 31: Gründe, die derzeit gegen einen Vertrieb der Produkte über das Internet sprechen, Mehrfachnennung, N=69

Im Gegenzug wurden diejenigen, die bereits den Vertrieb über einen Online-Shop nutzen oder konkret darüber nachdenken, gefragt, welche Gründe für eine solche Nutzung sprechen. Im Vordergrund steht dabei bei den

94 Die Studie "Lokale Initiativen zur Digitalisierung des Handels - Status quo und Erfolgsfaktoren" von ibi research an der Universität Regensburg von 2017 zeigt ähnliche Ergebnisse: 64% der befragten Händler verkaufen ihre Produkte nicht online, da der organisatorische Aufwand bzw. der Pflegeaufwand zu hoch ist, vgl. ibi research (2017), S. 23. Diese Studie bezieht sich jedoch auf den Einzelhandel allgemein.

meisten die Nutzung einer modernen Vertriebsform (81,1%) sowie auch der Aufbau eines weiteren wirtschaftlichen Standbeins (58,5%). Zu jeweils 32,1% spielen auch die Aspekte "eigene Gestaltungsmöglichkeiten", "aus Überzeugung für regionale Vertriebswege" und "Nutzung / Kombination mit vorhandenen Ressourcen" eine Rolle. Die Nutzung aus ökologischen Gesichtspunkten ist nur für 5,7% relevant (vgl. nachfolgende Abbildung).



Nur Befragte, die aktuell einen Online-Shop nutzen oder konkret darüber nachdenken.
Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 32: Gründe für einen Verkauf der Produkte über das Internet, Mehrfachnennung, N=53

Die Ergebnisse dieses Kapitels zu den angebotenen Produkten und den genutzten Vertriebswegen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die meisten der befragten Unternehmen bieten ihre Produkte aktuell über ein eigenes Ladengeschäft oder einen eigenen Hofladen an (82,0%).
- Etwas mehr als ein Drittel (36,1%) besitzt einen Online-Shop.
- Die Online-Vertriebswege werden dabei hauptsächlich von Unternehmen aus dem Ernährungshandwerk (40,6%) und mit Back- und Teigwaren (47,6%) sowie Bio-Produkten (46,2%) im Sortiment genutzt.
- Mehr als die Hälfte der Unternehmen (53,5%), die aktuell keinen Online-Shop zum Verkauf ihrer Produkte nutzen, können sich vorstellen, dies in Zukunft zu tun.
- Die meistgenannten Gründe, warum sich aktuell gegen einen Online-Vertrieb entschieden wurde, betreffen das Thema Verpackung und Versand (68,1%) und den Umgang mit verderblichen bzw. zu kühlenden Waren (49,3%).
- Gründe, die wiederum für einen Online-Vertrieb sprechen, sind größtenteils die moderne Vertriebsform (81,8%) und der Aufbau eines weiteren wirtschaftlichen Standbeins (58,5%).

4.1.3 Erfahrungen mit Online-Shops

In diesem Abschnitt geht es um die Erfahrungen der Unternehmen mit dem Onlinevertrieb. Zentrale Themen sind dabei verschiedene Kennzahlen zum Vertrieb, Aussagen zum Erfolg und bestehende Herausforderungen.

Insgesamt vermarkten 39 der befragten Unternehmen ihre Produkte online. Die Mehrheit der Befragten, die aktuell einen Online-Shop (sowohl einen eigenen als auch den eines anderen Anbieters) als Vertriebsweg nutzen, macht

dies seit ein bis zwei Jahren (30,6%), 19,4% seit 3 bis 5 Jahren. Je ein Viertel nutzt einen Online-Shop seit sechs bis zehn Jahren (25,0%) oder seit mehr als zehn Jahren (25,0%) (vgl. nachfolgende Abbildung).

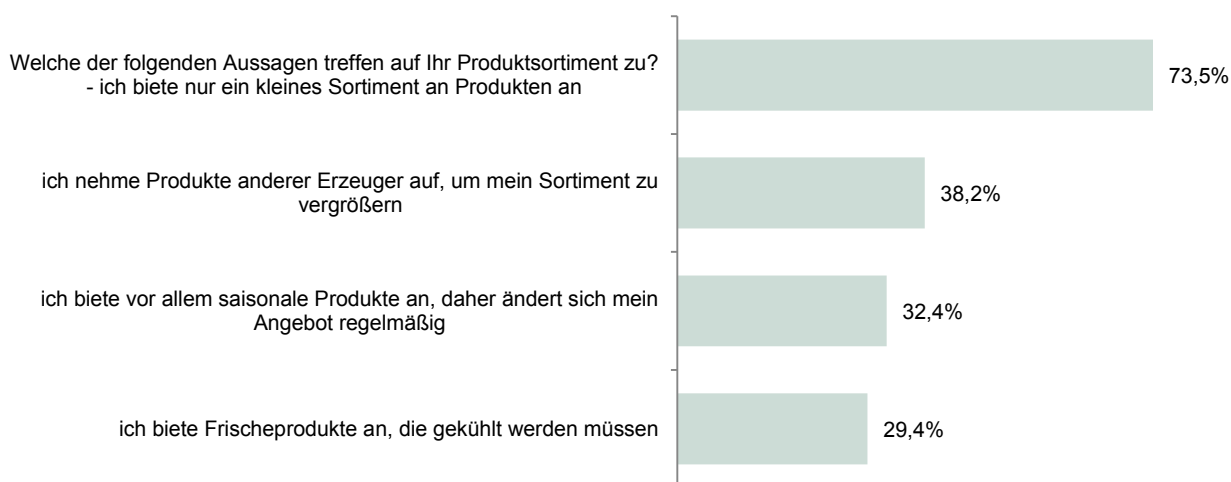


Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 33: Nutzungsjahre des Internets als Vertriebskanal für Produkte, N=36

Das Ernährungshandwerk nutzt im Durchschnitt drei Jahre länger einen Online-Shop als die land- und forstwirtschaftlichen Betriebe (vgl. Tabelle 44 im Anhang). Möglicherweise ist dies darauf zurückzuführen, dass die Betriebe aus dem Ernährungshandwerk über mehr Vermarktungserfahrung verfügen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass fast drei Viertel der Online-Shop-Nutzer lediglich ein kleines Sortiment an Produkten anbieten (73,5%). Dazu passt das Ergebnis, dass mehr als ein Drittel zusätzlich zu den eigenen Produkten auch Produkte anderer Erzeuger im Online-Shop aufnimmt, um das Sortiment zu vergrößern (38,2%). Ein weiteres Drittel bietet vor allem saisonale Produkte an, sodass sich das Angebot regelmäßig ändert (32,4%) und 29,4% bieten Frischeprodukte an, welche gekühlt werden müssen.



* Nur Befragte, die aktuell einen Online-Shop nutzen.

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 34: Aussagen zum Produktsortiment, Mehrfachnennung, N=35*

Die Hälfte der Online-Shop-Nutzer erhalten im Durchschnitt 1 bis 10 Bestellungen pro Woche (50,0%), 11 bis 25 Bestellungen erhalten 12,5% und etwas mehr als ein Fünftel erhält 26 bis 50 Bestellungen pro Woche (21,9%). Mehr als 50 Bestellungen pro Woche erhalten 9,4% der Unternehmen, 6,3% erhalten aktuell keine Bestellungen (vgl. nachfolgende Tabelle).

Der Mittelwert liegt bei ca. 34 Bestellungen pro Woche. Dieser Wert kommt u.a. durch hohe Einzelwerte von 450 oder 100 Bestellungen pro Woche zustande, welche deutlich höher als der Rest liegen. Rechnet man diese Werte heraus, liegt die durchschnittliche Anzahl an Bestellungen pro Woche bei 15.

Überdurchschnittlich viele Bestellungen erhalten Betriebe mit "Getreide/Getreideerzeugnissen" (Mittelwert: 118), "Obst, Gemüse, Kartoffeln" (Mittelwert 94) und "Back- und Teigwaren" (Mittelwert: 75) im Angebot (vgl. Tabelle 45 im Anhang).

Tabelle 23: Bestellung durchschnittlich pro Woche, N=32*

	Anteil in Prozent	Anzahl
Keine	6,3%	2
1 bis 10 Bestellungen	50,0%	16
11 bis 25 Bestellungen	12,5%	4
26 bis 50 Bestellungen	21,9%	7
mehr als 50 Bestellungen	9,4%	3

* Nur Befragte, die aktuell einen Online-Shop nutzen.

Quelle: eigene Erstellung.

Größtenteils liegt der durchschnittliche Warenwert einer Bestellung unter den Online-Shop-Nutzern bei 26 € bis 50 € (51,6%). Bei etwa einem Viertel beträgt er 16 € bis 25 € (25,8%), bei 12,9% liegt er bei bis zu 15 € und bei 9,7% bei 51 € bis zu 100 €. Einen durchschnittlichen Warenwert pro Bestellung von über 100 € gibt es bei keinem der befragten Unternehmen (vgl. nachfolgende Tabelle). Hinsichtlich der angebotenen Produkte zeigen sich hier keine nennenswerten Unterschiede.

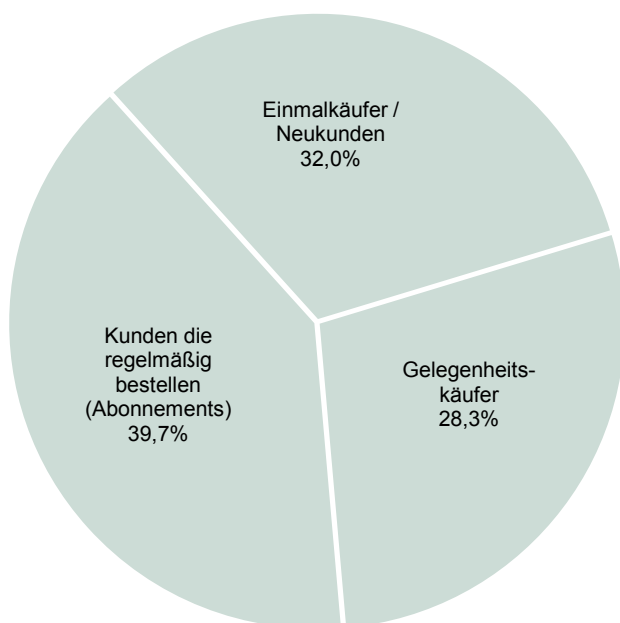
Tabelle 24: Durchschnittlicher Warenwert einer Bestellung, N=31*

	Anteil in Prozent	Anzahl
bis zu 15 €	12,9%	4
16 € bis zu 25 €	25,8%	8
26 € bis zu 50 €	51,6%	16
51 € bis zu 100 €	9,7%	3
über 100 €	0,0%	0

* Nur Befragte, die aktuell einen Online-Shop nutzen.

Quelle: eigene Erstellung.

Die einzelnen Kundengruppen teilen sich recht gleichmäßig auf, das heißt es gibt etwa zu gleichen Teilen Stammkunden, die regelmäßig bestellen (39,7%), Gelegenheitskäufer (28,3%) und Einmalkäufer bzw. Neukunden (32,0%). Die Stammkunden machen zwar im Vergleich den größten Anteil aus, mit knapp 40% ist dieser aber eher gering.



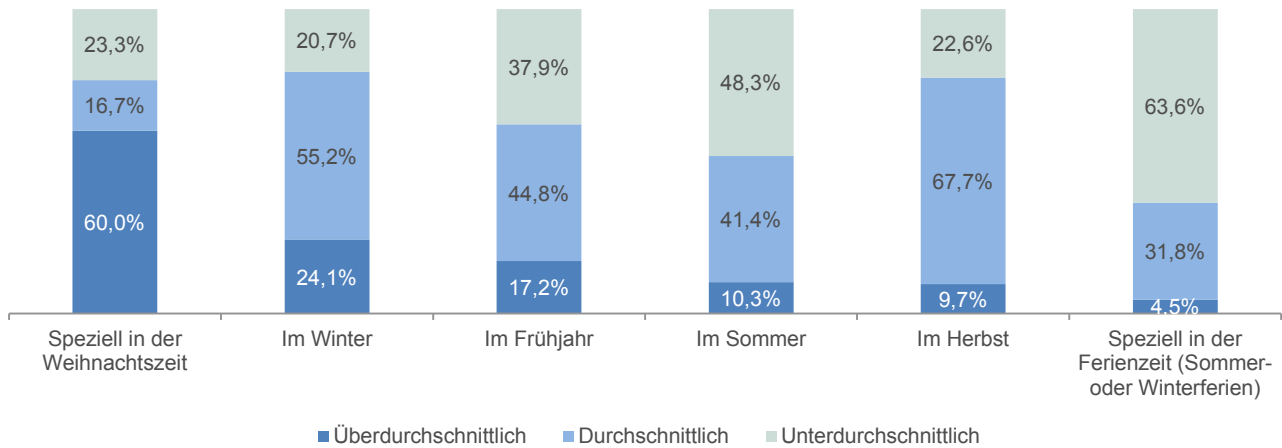
Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 35: Verteilung des Bestellvolumens auf Kundengruppen, N=26*

- Kunden, die regelmäßig bestellen, kaufen hauptsächlich "Obst, Gemüse, Kartoffeln" (55,0%), "alkoholfreie Getränke, Säfte" (52,9%), "Süßwaren, Schokolade, Pralinen" (51,3%) und "Kräuter, Essige, Öle, Brotaufstriche" (50,0%) (vgl. Tabelle 46 im Anhang).
- Die Gelegenheitskäufer kaufen größtenteils "verarbeitete Wurst- und Fleischwaren" (42,5%), "Bier, Wein Spirituosen" (38,9%) und "Frischfleisch, Geflügel, Wild" (36,9%) (vgl. Tabelle 46 im Anhang).
- Hingegen kaufen die Kunden bei Unternehmen, die "Bio-Produkte" (38,9%) und "Imkereiprodukte, Honig" (36,9%) anbieten überdurchschnittlich häufig nur einmalig (vgl. Tabelle 46 im Anhang).

Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass mit deutlichem Abstand das Bestellaufkommen in den befragten Online-Shops speziell zur Weihnachtszeit am höchsten ist (überdurchschnittliches Bestellaufkommen 60,0%). Dagegen ist es speziell zur Ferienzeit (Sommer- oder Winterferien) am geringsten (unterdurchschnittliches Bestellaufkommen 63,6%). Insgesamt zeigt sich ein höheres Bestellvolumen, je mehr es auf die Weihnachtszeit zugeht und ein geringeres Bestellvolumen, sobald es auf den Sommer zugeht. Im restlichen Jahr liegt das Bestellvolumen jeweils in etwa im Durchschnitt.

- Betrachtet man das Bestellaufkommen speziell zur Weihnachtszeit, handelt es sich dabei vor allem um "Süßwaren, Schokolade, Pralinen" (80,0%), "Frischfleisch, Geflügel, Wild" (71,4%) und "Back- und Teigwaren" (70,0%) (vgl. Tabelle 47 im Anhang).



* Nur Befragte, die aktuell einen Online-Shop nutzen.

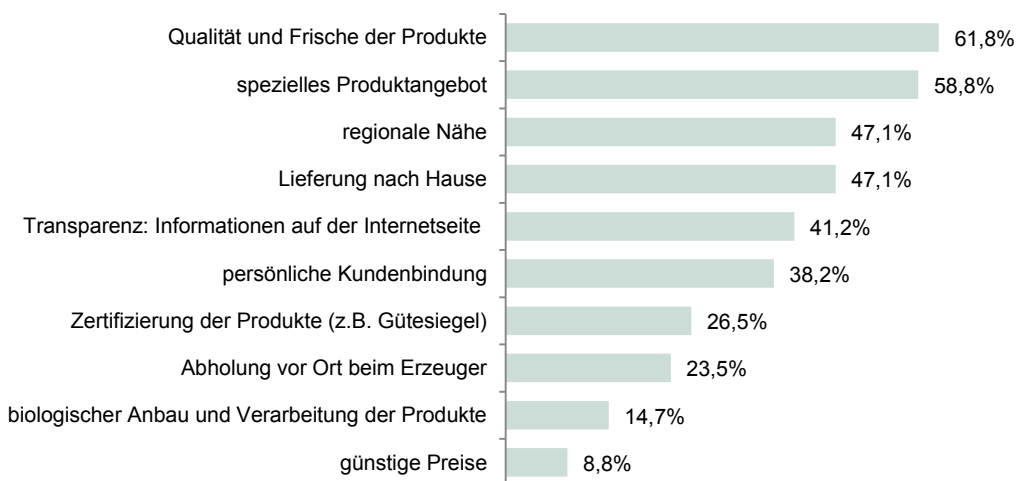
Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 36: Bestellaufkommen im Jahresverlauf, N=31*

Die, mit etwas Abstand, beiden wichtigsten Gründe für die Kunden, im Online-Shop einzukaufen, sind (nach Meinung der Online-Shop-Betreiber) zum einen die Qualität und Frische der Produkte (61,8%) und zum anderen das spezielle Produktangebot (58,8%) (vgl. nachfolgende Abbildung).

- Qualität und Frische spielt dabei vor allem für Kunden von Anbietern für "Obst, Gemüse, Kartoffeln" (83,3%) und "Frischfleisch, Geflügel, Wild" (75,0%) eine Rolle.
- Ein spezielles Produktangebot gilt für "Getreide/Getreideerzeugnisse" (83,3%), "Bio-Produkte" (81,8%) und "Süßwaren, Schokolade, Pralinen" (80,0%) als Kaufkriterium (vgl. Tabelle 48 im Anhang).

Ebenfalls relevant sind die regionale Nähe und die Lieferung nach Hause (jeweils 47,1%). Weniger wichtig ist ein biologischer Anbau und Verarbeitung der Produkte (14,7%) und vor allem ein günstiger Preis (8,8%) (vgl. nachfolgende Abbildung). Die Online-Shop-Betreiber gehen demnach davon aus, dass ihre Kunden nicht auf der Suche nach einem günstigen, sondern vielmehr qualitativ hochwertigen und speziellen Angebot sind.



* Nur Befragte, die aktuell einen Online-Shop nutzen.

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 37: Gründe der Kunden für den Online-Einkauf, N=34*

Die große Mehrheit der befragten Online-Shop-Betreiber bieten ihre Waren in einem bundesweiten Liefergebiet an (71,9%). Regional, das heißt in einem Umkreis von ca. 50 km liefern 15,6%, während zu je 6,3% lokal (Umkreis von ca. 20 km) und international ausgeliefert wird. Überregional, also in einem Umkreis von ca. 100 km, liefert keines der befragten Unternehmen (vgl. nachfolgende Tabelle).

- Produkte: "Obst, Gemüse, Kartoffeln" werden eher regional (50,0%) und lokal (33,3%) ausgeliefert.
- Bei "Frischfleisch, Geflügel, Wild" und "verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren" halten sich die regionale und bundesweite Auslieferung die Waage (jeweils 50,0%) (vgl. Tabelle 49 im Anhang).

Tabelle 25: Größe des Liefergebiets für online bestellte Waren, N=32*

	Anteil in Prozent	Anzahl
lokal (Umkreis von ca. 20 km)	6,3%	2
regional (Umkreis von ca. 50 km)	15,6%	5
überregional (Umkreis von ca. 100 km)	0,0%	0
bundesweit	71,9%	23
international	6,3%	2

* Nur Befragte, die aktuell einen Online-Shop nutzen.

Quelle: eigene Erstellung.

Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen, die einen Online-Shop nutzen, organisieren die Auslieferung der Produkte über Lieferdienste wie bspw. DHL (76,5%), vor allem bei der bundesweiten und internationalen Auslieferung. Zu je gleichen Anteilen (jeweils 8,8%) kooperieren sie mit anderen Unternehmen bei der Auslieferung oder liefern die Produkte selbst aus. Bei zwei der befragten Unternehmen (5,9%) können die Kunden ihre Bestellungen nur selbst abholen (vgl. nachfolgende Tabelle). Die letzteren Varianten werden hauptsächlich von Unternehmen genutzt, die lokal oder regional ausliefern (vgl. Tabelle 50 im Anhang).

Tabelle 26: Organisation der Auslieferung der online bestellten Waren, N=34*

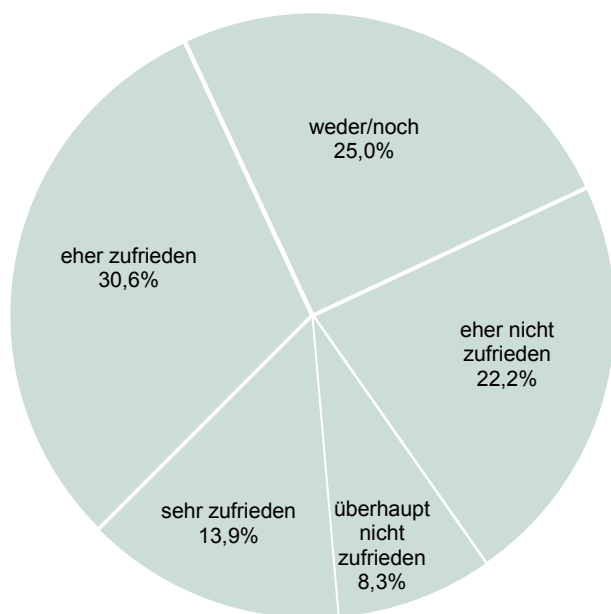
	Anteil in Prozent	Anzahl
Lieferdienste, wie DHL	76,5%	26
Kooperation mit anderen Unternehmen (andere Erzeuger, regionale Anbieter)	8,8%	3
ich liefere selbst	8,8%	3
Abholung durch den Kunden	5,9%	2

* Nur Befragte, die aktuell einen Online-Shop nutzen.

Quelle: eigene Erstellung.

Fragt man die Online-Shop-Betreiber nach der Zufriedenheit mit dem Erfolg ihres Online-Shops, so überwiegen diejenigen, die "sehr zufrieden" (13,9%) oder "eher zufrieden" (30,6%) sind. "Überhaupt nicht zufrieden" sind 8,3% und "eher nicht zufrieden" 22,2%. Ein Viertel der Befragten sagt aus, dass sie "weder/noch" zufrieden (25,0%) sind

(vgl. nachfolgende Abbildung). Der Mittelwert von 2,8 bestätigt die eher mäßige Zufriedenheit mit dem Erfolg des eigenen Online-Shops.



* Nur Befragte, die aktuell einen Online-Shop nutzen.

Quelle: eigene Erstellung.

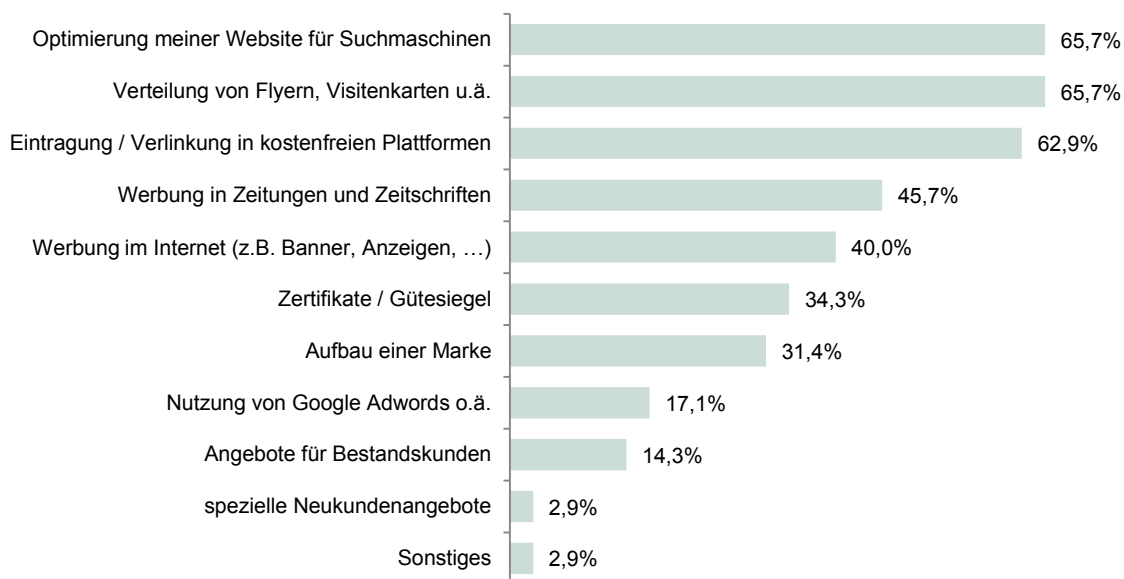
Abbildung 38: Zufriedenheit mit dem Erfolg des Online-Shops, N=36

Überdurchschnittlich zufrieden mit dem Online-Shop sind vor allem Befragte aus Unternehmen mit 11 bis 50 Mitarbeiter*innen mit einem Mittelwert von 1,8, gefolgt von mehr als 50 Mitarbeiter*innen (Mittelwert: 2,8). Die kleineren Unternehmen sind am unzufriedensten (Mittelwerte: 3,1-3,3) (vgl. Tabelle 51 im Anhang). Eine Analyse der Details liefert folgende weitere Erkenntnisse.

- Produkte: Unternehmen mit "Back- und Teigwaren" im Sortiment sind zufriedener mit dem Online-Shop (Mittelwert: 2,0, vgl. Tabelle 52 im Anhang).
- Vergleichsweise unzufriedener sind Unternehmen, die Frischeprodukte im Angebot haben, die gekühlt werden müssen (u.a. "Fisch", "verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren" sowie "Milch, Milch- und Käseprodukte") und auch Unternehmen, die zerbrechliche Waren, wie "Eier", anbieten (vgl. Tabelle 52 im Anhang). Der kompliziertere Versand von Frischeprodukte scheint sich hier negativ auf die Zufriedenheit mit dem Online-Shop auszuwirken.
- Durchschnittlicher Anzahl an Bestellungen pro Woche: Unternehmen mit einer bis fünf Bestellungen pro Woche haben eine durchschnittliche Zufriedenheit von 3,5, während Betriebe mit mehr als 10 Bestellungen pro Woche eine mittlere Zufriedenheit von 2,2 aufweisen (vgl. Tabelle 53 im Anhang).
- Durchschnittlicher Warenwert pro Bestellung: liegt dieser bei bis zu 15 €, ist die Zufriedenheit im Durchschnitt bei 3,3; beträgt er 51 € bis zu 100 €, ist diese bei 2,3 (vgl. Tabelle 54 im Anhang).

Um den Online-Shop zu bewerben, werden von jeweils ca. zwei Dritteln der Befragten Optimierungen der Website für Suchmaschinen (65,7%) umgesetzt und Flyer, Visitenkarten u. ä. (65,7%) verteilt. Weiterhin nutzen 62,9% die Eintragung bzw. Verlinkung in kostenfreien Plattformen und 45,7% Werbung in Zeitungen und Zeitschriften (vgl. nachfolgende Abbildung).

- Nachdem die größeren Unternehmen zufriedener mit dem Erfolg ihres Online-Shops sind, zeigt sich, dass diese Unternehmen etwas mehr Marketingkanäle bespielen als kleinere Unternehmen (vgl. Tabelle 56 im Anhang). Das lässt vermuten, dass diese Unternehmen insgesamt intensiver vermarkten.



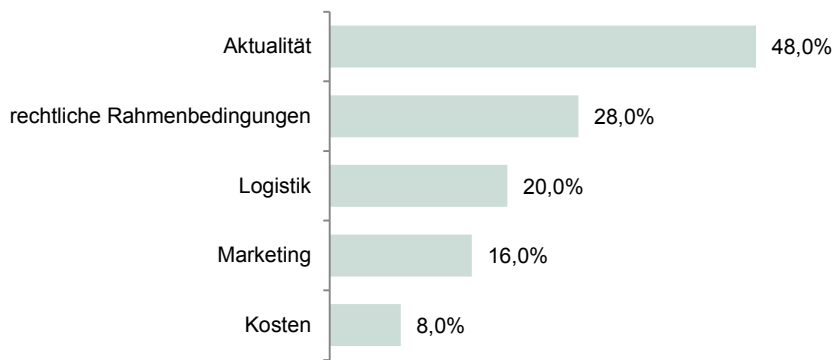
* Nur Befragte, die aktuell einen Online-Shop nutzen.

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 39: Marketingmaßnahmen für den Internetvertrieb, Mehrfachnennung, N=35*

Als größte Herausforderung beim Betrieb eines Online-Shops wird von den Befragungsteilnehmer*innen die Aktualität des Online-Shops bzw. der angebotenen Produkte benannt (48,0%). Das heißt den Online-Shop immer auf dem neusten Stand zu halten, was vor allem auf Verfügbarkeit und Saisonalität der angebotenen Waren und Produkte zurückgeht. Rechtliche Rahmenbedingungen erscheinen nur für mehr als ein Viertel (28,0%) als Problem, damit sind Vorschriften zum Führen eines Online-Shops wie auch Bestimmungen zum Datenschutz gemeint.

Weitere Herausforderungen sind die Logistik (20,0%) und das Marketing (16,0%) Von den wenigsten werden die Kosten zum Betreiben eines Online-Shops als Herausforderung gesehen (8,0%) (vgl. nachfolgende Abbildung).



* Nur Befragte, die aktuell einen Online-Shop nutzen.

Quelle: eigene Erstellung.

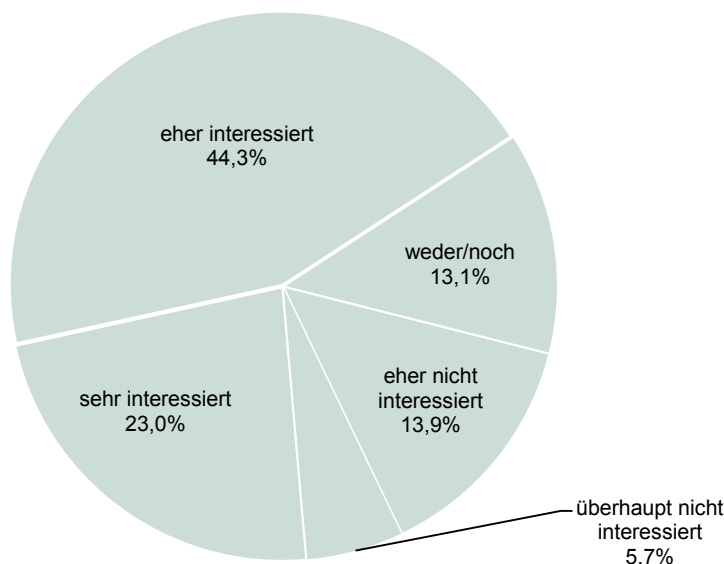
Abbildung 40: Herausforderungen beim Betreiben eines Online-Shops, N=25*

Die Erfahrungen der Online-Shop-Betreiber dieser Befragung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Die befragten Unternehmen bieten ein überwiegend kleines Sortiment an (73,5%). Teilweise werden, um das Sortiment zu vergrößern, auch Produkte von anderen Erzeugern aufgenommen (38,2%).
- Die durchschnittliche Anzahl an Bestellungen pro Woche liegt innerhalb der Stichprobe bei 34. Darunter befinden sich auch Unternehmen mit 450 oder 100 Bestellungen pro Woche. Lässt man diese bei der Berechnung des Mittelwerts außen vor, liegt die durchschnittliche Anzahl an Bestellungen pro Woche bei 15.
- Kunden mit regelmäßigen Bestellungen, Gelegenheitskäufer und Einmalkäufer/Neukunden gibt es in etwa jeweils zu gleichen Teilen, wobei die regelmäßigen Bestellungen im Durchschnitt den größten Anteil ausmachen (39,7%).
- Bezüglich des Bestellvolumens der Online-Shops konnte festgestellt werden, dass es sich erhöht, sobald es auf die Weihnachtszeit zugeht und zum Sommer deutlich verringert.
- Nach Meinung der Online-Shop-Betreiber ist der wichtigste Grund für eine Bestellung die Qualität und Frische der Produkte (61,8%), gefolgt vom speziellen Produktangebot (58,8%).
- Die Waren im Onlineshop werden von den befragten Unternehmen mehrheitlich bundesweit angeboten (71,9%). Genutzt werden dafür hauptsächlich Lieferdienste, wie bspw. DHL (76,5%).
- Die Zufriedenheit mit dem Erfolg des Online-Shops ist eher mittelmäßig (Mittelwert bei 2,8 auf einer Skala von 1 = sehr zufrieden bis 5 = überhaupt nicht zufrieden).
- Wichtigstes Instrument um den Online-Shop bekannt zu machen sind sie Optimierungen der Website für Suchmaschinen sowie die Verteilung von Flyer, Visitenkarten und ähnliches (jeweils 65,7%).
- Als größte Herausforderung sehen die Online-Shop-Betreiber die Organisation (60,0%), das heißt die Einrichtung der Website und die Logistik. Die damit einhergehenden Kosten spielen dabei weniger eine Rolle (16,0%).

4.1.4 Erwartungen an einen regionalen Onlinemarktplatz

Zum Abschluss der Befragung wurden Erwartungen und Bedingungen für die erfolgreiche Platzierung eines Onlinemarktplatzes erhoben. Fragt man nach dem Interesse an der Beteiligung an einem regionalen Onlinemarktplatz, zeigen zwei Drittel (67,2%, davon 23,0% "sehr interessiert" und 44,3% "eher interessiert") dafür Interesse. Ein eher geringer Anteil von 5,7% wäre an dieser Möglichkeit "überhaupt nicht interessiert" (vgl. nachfolgende Abbildung).



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 41: Interesse an einem Onlinemarktplatz für Lebensmittel regionaler Erzeuger, N=122

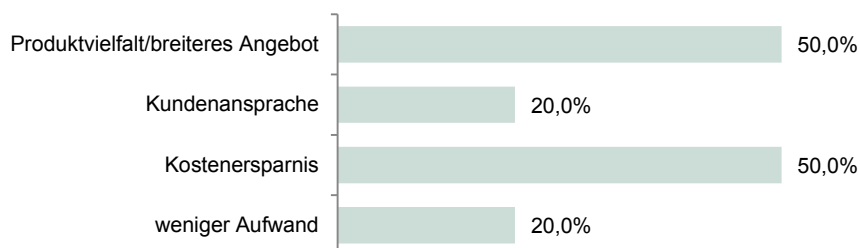
- Der Mittelwert von 2,4 zeigt, dass Interesse und somit auch Potenzial für einen solchen Onlinemarktplatz vorhanden ist, aber auch, dass es Unternehmen gibt, die sich an einer solchen Plattform nicht beteiligen würden (vgl. Tabelle 56 im Anhang).
- Überdurchschnittlich interessiert sind diejenigen, die aktuell ihre Produkte über einen Online-Shop eines anderen Anbieters verkaufen (Mittelwert: 1,8) (vgl. Tabelle 56 im Anhang).
- Alle Unternehmen, welche sich zukünftig einen Online-Vertrieb vorstellen können, zeigen größeres Interesse (Mittelwert: 1,6) (vgl. Tabelle 57 im Anhang).
- Fast die Hälfte derjenigen, die angegeben hat, sich zukünftig keinen Online-Vertrieb vorstellen zu können, wäre aber an einem solchen Onlinemarktplatz "sehr" oder "eher" interessiert (vgl. Tabelle 57 im Anhang). Damit böte ein solcher Onlinemarktplatz sogar das Potenzial eine bisher sehr zurückhaltende Gruppe zu erreichen.
- Produkte: Unternehmen mit "Bier, Wein, Spirituosen" (Mittelwert: 2,1), "Süßwaren, Schokolade, Pralinen", "gekühlte Produkte", "Frischfleisch, Geflügel, Wild" und "verarbeitete Wurst- und Fleischwaren" (Mittelwert jeweils: 2,2) im Angebot, zeigen leicht überdurchschnittliches Interesse (vgl. Tabelle 58 im Anhang).
- Dem gegenüber scheint ein Onlinemarktplatz für Unternehmen, die "Fisch" und "Obst, Gemüse, Kartoffeln" anbieten (Mittelwert jeweils: 3,6), am wenigsten interessant zu sein (vgl. Tabelle 58 im Anhang). Hier scheint es sich um Produktgruppen zu handeln, für die ein Online-Vertrieb von den Befragungsteilnehmern eher zurückhaltend bewertet wird.
- Zufriedenheit mit dem Erfolg des Online-Shops: Unternehmen, die "sehr" oder "eher zufrieden" sind, haben ein mittleres Interesse von 2,6, während es bei denen, die "überhaupt nicht zufrieden" sind bei 1,3 liegt (Tabelle 59 im Anhang). Dies könnte so interpretiert werden, dass die eher Unzufriedenen auf Grund Ihrer Erfahrung der

Meinung sind, für einen erfolgreichen Onlinevertrieb sind Kooperationsstrukturen hilfreich. Diese Interpretation wird insofern gestützt, als dass Unternehmen, die bereits aktuell im Vertrieb von Lebensmitteln mit Anderen zusammenarbeiten (sowohl bei der stationären Direktvermarktung als auch im Onlinevertrieb) mit einem Mittelwert von 2,0 ebenfalls ein relativ hohes Interesse an einem Onlinemarktplatz zeigen.

- Durchschnittlicher Warenwert pro Bestellung: liegt dieser bei 51 € bis 100 € ist das durchschnittliche Interesse bei 2,7 anzusiedeln; liegt er bei bis zu 15 € ist das durchschnittliche Interesse bei 1,5 (Tabelle 60 im Anhang). Mit Blick auf das Interesse nach Zufriedenheit ist dieser Befund zu erwarten.

Daraus lässt sich ableiten, dass sich vor allem die Unternehmen für eine Beteiligung an einem Onlinemarktplatz interessieren, bei denen der Erfolg mit dem bisherigen Online-Vertrieb ausbleibt. Sie wünschen sich Unterstützung, um ihre Produkte zukünftig erfolgreich online vermarkten zu können.

Diejenigen, die Interesse an einem solchen Onlinemarktplatz hätten, sind überwiegend der Ansicht, dass vor allem die Produktvielfalt und ein breiteres Angebot dafürsprechen, sich dort zu engagieren (64,4%). Einen weiteren Vorteil sehen die Befragten in der Kundenansprache (28,8%), welche durch eine gemeinsame Plattform gebündelt stattfinden kann. Etwas mehr als ein Fünftel (22,0%) sehen die dadurch entstehende Kostenersparnis als Grund für eine Beteiligung an einem Onlinemarktplatz, wie auch den reduzierten Aufwand (16,9%) (vgl. nachfolgende Abbildung). Die Unternehmen mit Interesse an einem regionalen Onlinemarktplatz stellen hier eindeutig den Vorteil für den Kunden in den Vordergrund und weniger die Vorteile, die sich unmittelbar auf das Unternehmen auswirken würden. Sie sind von der Möglichkeit angetan, dem Kunden auf einer Plattform ein breiteres Produktsortiment (ähnlich wie in einem Supermarkt) zu bieten. Dadurch wird dem Kunden mehr Komfort geboten, da er nicht bei mehreren Online-Shops seine Bestellung aufgeben müsste, sondern alles über (idealerweise) eine Plattform lösen kann. Auch eine gemeinsame Kundenansprache erscheint attraktiv.

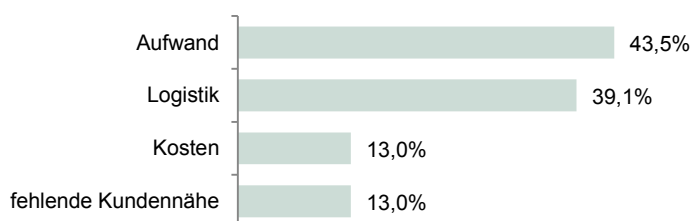


* Nur Befragte, die an einem Onlinemarktplatz interessiert sind, offene Antworten.

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 42: Gründe für ein Engagement auf einem Onlinemarktplatz mit mehreren Erzeugern, N=59*

Dem Gegenüber sehen Unternehmen, die kein Interesse an einem solchen Marktplatz haben hauptsächlich den damit verbundenen Aufwand (43,5%) und die Logistik (39,1%) als Grund, sich nicht auf einem Onlinemarktplatz zu engagieren. Weitere Gründe sind die dadurch zusätzlich entstehenden Kosten (13,0%) und die fehlende Kundennähe (13,0%) (vgl. nachfolgende Abbildung).



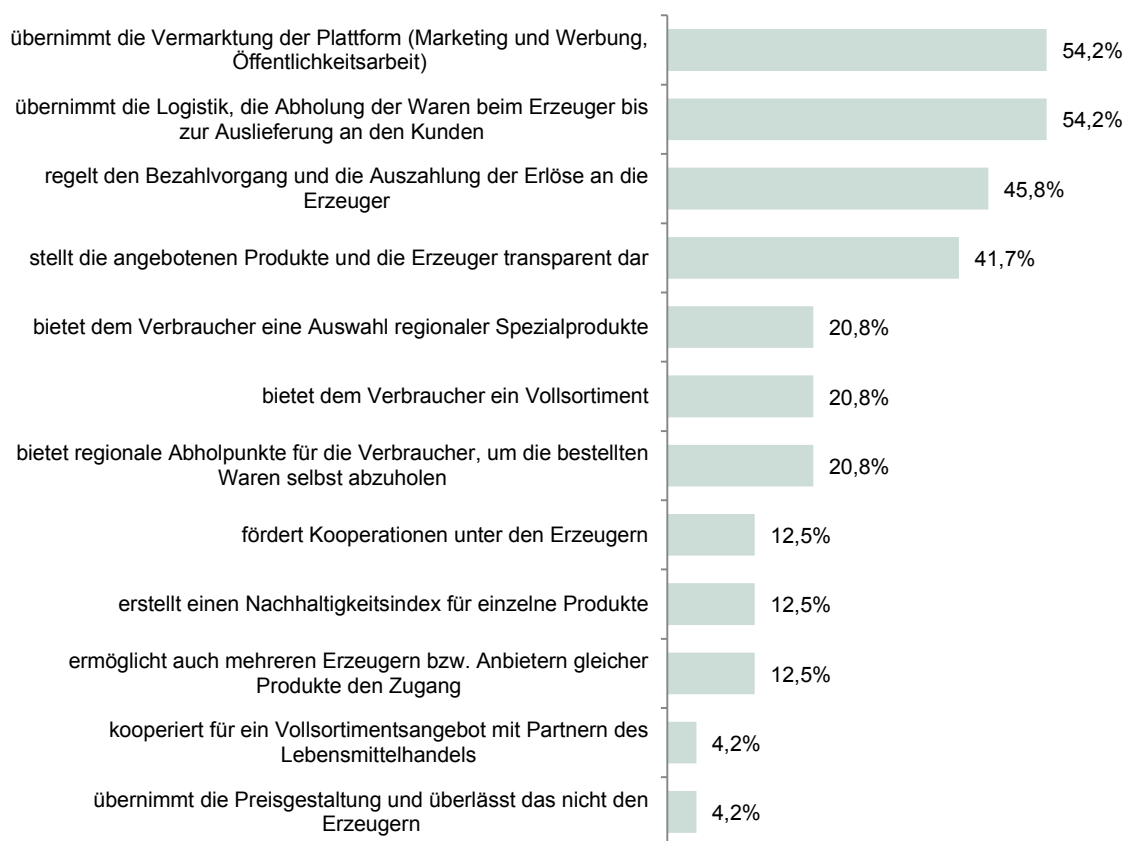
* Nur Befragte, die nicht an einem Onlinemarktplatz interessiert sind, offene Antworten

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 43: Gründe gegen ein Engagement auf einem Onlinemarktplatz mit mehreren Erzeugern, N=18

Interessant ist, dass hauptsächlich Anbieter von Frischeprodukten einem Onlinemarktplatz kritisch gegenüber eingestellt sind. Vermutlich erscheint der logistische Aufwand für die Auslieferung von Frischware als so groß, dass die Befragten der Meinung sind, dass das Problem nicht sinnvoll gelöst werden kann (vgl. Tabelle 61 im Anhang).

Die wichtigsten Aufgaben, die ein solcher regionaler Marktplatz hätte, sind die Vermarktung der Plattform bzw. die Etablierung einer entsprechenden Marke und die Abwicklung der Logistik (jeweils 54,2%). Weiterhin ist von Bedeutung, dass die Plattform den Bezahlvorgang und die Auszahlung der Erlöse an die Erzeuger regelt (45,8%) und die angebotenen Produkte und Erzeuger transparent darstellt (41,7%). Im Gegensatz dazu wollen die befragten Unternehmen nicht, dass der Onlinemarktplatz für ein Vollsortimentsangebot mit Partnern des Lebensmittelhandels kooperiert und die Preisgestaltung der angebotenen Waren übernimmt, diese soll den Erzeugern überlassen werden (jeweils 4,2%) (vgl. folgende Abbildung). Das Thema der Vermarktung, welches hier an erster Stelle der Aufgaben genannt wird, spielte bei den Problemen (Frage 22: Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht gegen ein Engagement auf einem Onlinemarktplatz, der aus mehreren Erzeugern besteht?) nur eine untergeordnete Rolle. Dies könnte so interpretiert werden, dass die Befragten aus ihrer eigenen Erfahrung dies für eine lösbare Aufgabe halten wobei die Lösung der logistischen Prozesse aus Sicht der Befragten eher der kritische Erfolgsfaktor zu sein scheint.

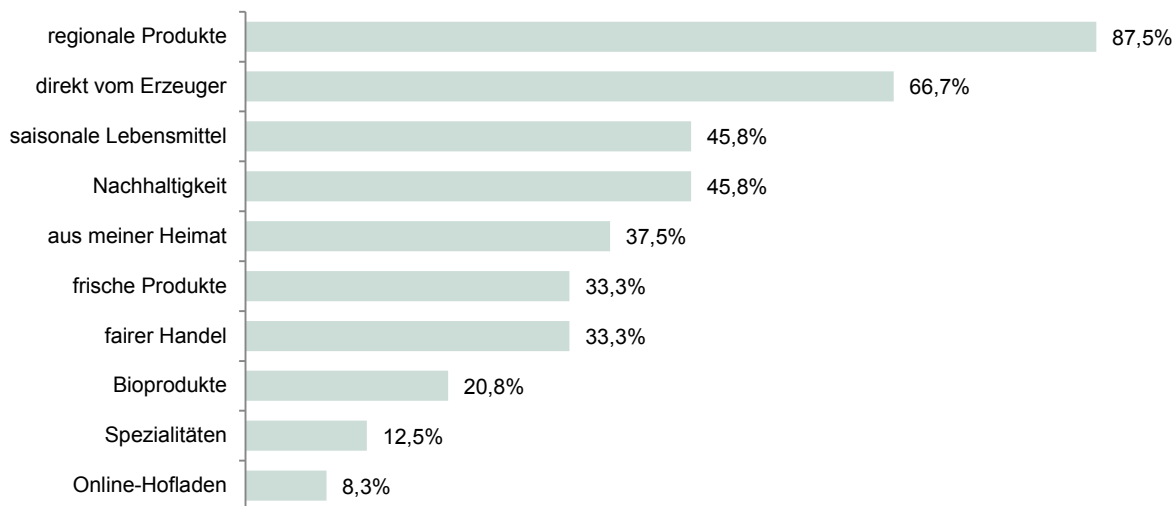


Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 44: Bausteine eines solchen Onlinemarktplatzes, Mehrfachnennung, N=24

Die Befragten sind sich größtenteils einig, dass als Botschaft eines solchen Marktplatzes "regionale Produkte" (87,5%) im Vordergrund stehen sollte. Ebenfalls wichtig sind Aussagen wie "direkt vom Erzeuger" (66,7%),

"saisonale Lebensmittel" und "Nachhaltigkeit" (jeweils 45,8%). Eher in den Hintergrund rücken können Botschaften wie "Spezialitäten" (12,5%) und "Online-Hofläden" (8,3%) (vgl. folgende Abbildung).



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 45: Erfolgversprechende Botschaften des Onlinemarktplatz, Mehrfachnennung, N=24

Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf die Erwartungen an einen Onlinemarktplatz folgendes festhalten:

- Etwa zwei Drittel aller Befragten haben Interesse an einem Onlinemarktplatz, der zu fairen Bedingungen regionalen Erzeugern den Onlineverkauf der Lebensmittel ermöglicht (67,2%).
- Die Unternehmen sehen dabei eher den direkten Nutzen für den Kunden im Vordergrund (vielfältiges Produktangebot 64,4%), als organisatorische Vorteile und Synergien für die Unternehmen (Kostensparnis 22,0%).⁹⁵
- Gegen einen Onlinemarktplatz sprechen aus Sicht der Befragten hauptsächlich der damit verbundene Aufwand und die Logistik (77,8%)
- Dieses Ergebnis zeigt sich auch darin, dass die Hälfte der Befragten der Meinung ist, dass der Onlinemarktplatz die komplette Logistik und die Vermarktung der Plattform (Marketing) übernehmen müsste (jeweils 54,2%). Auch der Bezahlvorgang soll vom Onlinemarktplatz übernommen werden (45,8%).
- Als zentrale Botschaften sollte der Onlinemarktplatz die regionalen Produkte (87,5%) sowie, dass die Produkte direkt vom Erzeuger kommen (66,7%), kommunizieren.

4.1.5 Fazit

Als Abschluss dieses Kapitels werden die zentralen Ergebnisse der Online-Befragung zusammenfassend dargestellt.

- Etwas mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen nutzt aktuell einen Online-Shop als Vertriebsweg für die angebotenen Produkte. Dabei zählen Back- und Teigwaren zu den am häufigsten angebotenen Produkten.

⁹⁵ Die Studie von ibi research zeigt, dass ein Onlinemarktplatz ein großes Produktportfolio und ein reichhaltiges Sortiment bieten muss, vgl. ibi research (2017), S.88. Weiterhin versprechen sich die Unternehmen der Studie größtenteils eine Kundengewinnung (88%) durch die Beteiligung an einem Onlinemarktplatz, vgl. ibi research (2017), S.69.

- Digitale Vermarktungswege erscheinen für die Zukunft durchaus attraktiv oder notwendig. Bei den Vermarktungswegen die künftig relevant sind hat der Onlinevertrieb die stärksten Zuwachsraten. Das zeigt sich auch darin, dass sich mehr als die Hälfte der Unternehmen, die aktuell keinen Online-Shop zum Verkauf ihrer Produkte nutzen, vorstellen kann, dies in Zukunft zu tun.
- Die aktuell vorhandenen Online-Shops scheinen hauptsächlich für Spezialitäten (vor allem im Weihnachtsgeschäft) zu funktionieren.
- Die Zufriedenheit mit dem bisherigen Erfolg des Online-Shops ist eher verhalten. Die Zufriedenheit steigt dabei mit der Anzahl der Bestellungen pro Woche und einem höheren Warenwert pro Bestellung. Deutlich unzufriedener sind die Unternehmen, welche Produkte mit besonderer Anforderung an den Versand online verkaufen wie beispielsweise gekühlte Produkte oder Eier.
- Größtes Problem, welches es zu lösen gilt, ist das Thema Logistik⁹⁶. Das schließt die Abholung beim Erzeuger, die Lagerung, die Verpackung und die Auslieferung der Produkte (vor allem von gekühlten Produkten) ein.
- Der Bedarf für einen Online-Vertrieb allgemein und einen gemeinsamen Marktplatz ist durchaus vorhanden. Interessiert sind vor allem Unternehmen, die mit dem bisherigen Erfolg ihres Online-Shops unzufrieden sind. Weiterhin sind an einem gemeinsamen Onlinemarktplatz auch Unternehmen interessiert, die bisher bzw. alleine ihre Lebensmittel nicht online vertreiben möchten.
- Mit einem Onlinemarktplatz kann den Kunden ein vielfältigeres Sortiment angeboten werden, wodurch der Anreiz zur Online-Bestellung erhöht wird.
- Wichtig ist den Unternehmen dabei, dass die Plattform die gesamte Organisation (inkl. Logistik, Marketing und Bezahlvorgang) übernimmt und die Regionalität in den Fokus der Kommunikation stellt.
- Die Mehrheit der Unternehmen erhofft sich von einem Onlinemarktplatz Unterstützung für diesen Vertriebsweg. Alleine schaffen sie es entweder derzeit nicht oder würden es zukünftig gar nicht versuchen. Gibt es jedoch eine gemeinsame Plattform, erscheint der Online-Vertrieb attraktiv.

4.2 Leitfadeninterviews

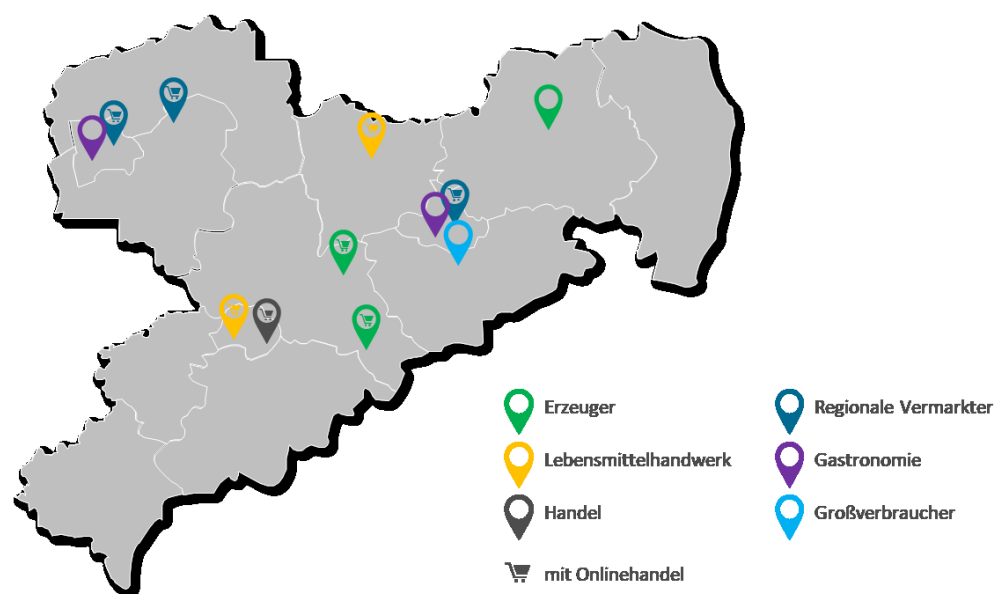
4.2.1 Methodik

Im Zeitraum vom 21.10. bis 15.11. wurden 13 Leitfadengespräche mit Unternehmern aus den verschiedenen "Zugangsbereichen" für einen Online-Marktplatz für regionale Lebensmittel durchgeführt. An den Gesprächen haben folgende Akteure teilgenommen:

- 3 Produzenten bzw. Agrarbetriebe mit und ohne Aktivitäten im Onlinevertrieb
- 2 Unternehmen aus dem Ernährungshandwerk (Bäckerei, Metzgerei)
- 3 regionale Vermarkter
- 2 Gastronomen
- 2 Einzelhändler
- 1 Großverbraucher

⁹⁶ Dieses Thema scheint für den Online-Handel von Lebensmitteln speziell zu sein. Laut der Studie von ibi research wollen die dort befragten Händler die Verpackung der Produkte selbst übernehmen (81%), vgl. ibi research (2017), S. 68. Das lässt darauf schließen, dass diese Aufgabe für andere Waren als Lebensmittel vom Händler leichter selbst gelöst werden kann.

Aus Gründen des Datenschutzes und der Rückverfolgbarkeit der Aussagen werden die einzelnen Interviewteilnehmer bzw. deren Unternehmen an dieser Stelle nicht namentlich aufgeführt. Nachfolgende Karte zeigt die regionale Verteilung der Gesprächsteilnehmer.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 46: Regionale Verteilung der Gesprächsteilnehmer

Potenzielle Gesprächsteilnehmer wurden per Internetrecherche und auf regionalen Veranstaltungen identifiziert. Ziel bei der Auswahl der Gesprächsteilnehmer war das Thema Onlinemarktplatz für regionale Lebensmittel aus möglichst unterschiedlichen und umfassenden Perspektiven zu betrachten. Mögliche Gesprächsteilnehmer wurden per Mail und telefonisch zur Teilnahme an einem Expertengespräch angefragt. Grundsätzlich kann die Teilnahmebereitschaft als gut eingeschätzt werden.

Die Gespräche wurden überwiegend persönlich vor Ort bei den Unternehmen durchgeführt. In Einzelfällen erfolgten die Gespräche auf Wunsch der Experten aus zeitlichen Gründen telefonisch. Gegenstand der Gespräche waren vor allem Erfahrungen und Einstellung zu digitalen Absatzkanälen, konkrete Bedarfe und Anforderungen an einen Online-Marktplatz, mögliche Vorbehalte und Hemmnisse zur Beteiligung am Vertrieb über einen Online-Marktplatz und die mögliche Bereitschaft zur Beteiligung. Der den Gesprächen zu Grunde liegende Leitfaden findet sich im Anhang.

Die Gespräche dauerten ungefähr 60 Minuten. Aus methodischen Gründen wurde von den Interviews ein Audio-Mitschnitt erstellt. Von den Teilnehmern wurde hierzu eine Einverständniserklärung eingeholt. Die Interviews wurden anschließend transkribiert und qualitativ hermeneutisch analysiert und zu zentralen Aussagen verdichtet.

Zu beachten ist, dass in den folgenden Kapiteln die Meinung der Gesprächspartner skizziert wird. Die hier dargestellten Aussagen haben auf Grund der Fallzahl der Gespräche und der Auswahl der Gesprächsteilnehmer auch keinen Anspruch auf Repräsentativität.

4.2.2 Erfahrungen mit dem Onlinevertrieb von Lebensmitteln

Unter den Gesprächsteilnehmern sind erwartungsgemäß die Erfahrungen zum Onlinevertrieb sehr unterschiedlich. Aus Sicht einer Gruppe bleibt die Nachfrage im Onlineverkauf klar hinter den Erwartungen zurück. Es werden nur einzelne Bestellungen in der Woche realisiert, der Umsatzanteil des Onlinehandels am Gesamtumsatz ist marginal. Andere Gesprächsteilnehmer sind erfolgreicher im Onlinehandel und erzielen nennenswerte Umsätze und Bestelleingänge. Einschlägige Zitate der Gesprächsteilnehmer sind:

- "Wir machen Online letztlich nur noch, damit wir dabei sind, das sind nur Peanuts vom Gesamtumsatz."
- "Wenn wir in der Woche 2 Pakete rausschicken, sind es viele".
- "Eigentlich brauche ich keinen Onlineshop, eine gute Website mit Produktliste und eine Bestellmöglichkeit per Mail reicht aus."
- "Ich habe eine hohe Kundentreue bei meinen Onlinekunden."
- "Der Umsatz meines Onlineshops liegt auf dem Niveau einer Verkaufsfiliale."

Einige der Gesprächsteilnehmer waren mit Ihren Unternehmen und Angeboten auch auf dem Verbraucherportal REGIONALES.SACHSEN.DE präsent. Die Erfahrungen mit der Listung auf dem Portal sind allerdings eher nüchtern bis enttäuschend. Beispielhaft können folgende Zitate angeführt werden:

- "Ich werte die Besucherströme auf meinem Onlineshop mit google analytics aus, aber über REGIONALES SACHSEN kommen keine Besucher auf meine Seite."
- "In den letzten Jahren ist über REGIONALES SACHSEN kein Umsatz entstanden."
- "Ich habe von noch keinem Kunden gehört, dass er über REGIONALES SACHSEN in meinen Hofladen oder auf meine Website gefunden hat."

Um die Bandbreite im Onlinevertrieb regionaler Lebensmittel zu illustrieren, werden drei **Best Practice Beispiele** kurz in anonymisierter Form dargestellt:

- Onlinevertrieb ausgefallener, hochpreisiger Spezialitäten aus dem Bereich gekühlte Frischware an eine spezifische nationale bzw. internationale Zielgruppe. Um die geographisch weit verteilte Zielgruppe zu erreichen, sind etablierte Online-Marktplätze wie Amazon oder eBay ein sinnvolles Instrument. Dort werden Kunden gewonnen. Nach einer erfolgreichen Bestellung erfolgen die Wiederholungskäufe über die eigene Website. Außerdem wird das Angebot der Zielgruppen in den entsprechenden Communities der Sozialen Medien bekannt gemacht. Die Höhe der Versand- und Verpackungskostenpauschale, die von den Kunden akzeptiert wird, reicht nicht aus, um die gesamten Kosten hierfür zu tragen. Die hochpreisigen Produkte erzielen aber eine ausreichende Wertschöpfung, um einen Teil der Kosten für Expressversand in notwendige Kühlverpackung auf den Warenpreis umzulegen.
- Onlineshop für regionale Lebensmittel des täglichen Bedarfs für eine regionale und eher urbane Zielgruppe. Das eigene Warensortiment wird um Produkte, vor allem aber nicht ausschließlich, regionaler Lieferanten ergänzt. So kann ein umfassenderes Sortiment angeboten und damit ein größerer durchschnittlicher Warenkorb je Bestellung erzielt werden. Gemein ist den Produkten eine hohe, überwiegend biozertifizierte Qualität. Auch ohne Werbung wurde eine Marke mit Bekanntheit und Qualitätsimage aufgebaut. Die Auslieferung erfolgt mit einer eigenen Logistik in Fahrzeugen mit Kühltechnik. Auch in diesem Fall reicht die Zahlungsbereitschaft der Kunden für Verpackung und Versand nicht aus, um die vollständigen Kosten, die hierfür entstehen, zu tragen. Durch die eigene Auslieferung können aber die Verpackungs- und Verteilkosten niedriger gehalten werden als beim Versand über einen Logistikdienstleister.
- Online-Plattformen für regionale Lebensmittel aus der direkten Umgebung der Kunden (im Umkreis von 40km), die sich in den sächsischen Großstädten befinden. Das Warenangebot ist saisonal begrenzt und wird punktuell um internationale Produkte (Kaffee, Südfrüchte) aus biozertifiziertem Anbau ergänzt. Der Kunde bestellt online und holt die Waren einmal in der Woche an einem zentralen Punkt ab. Er hat dort die Möglichkeit, den Erzeuger zu treffen und sich mit ihm auszutauschen. Alternativ können die Waren je nach Standort auch über eine eigene Logistik geliefert werden, wobei die geringe Zahlungsbereitschaft der Kunden für die Logistikkosten dazu führt, dass der Service kaum in Anspruch genommen wird. Der Erfolg der jeweiligen Standorte hängt unmittelbar mit dem Betreiber und seinem Engagement zusammen. Das Modell ist erklärungsbedürftig und zurzeit noch mit einem großen Marketing- und Kommunikationsaufwand verbunden.

Die Möglichkeit, verallgemeinerbare Erfolgsfaktoren aus den Erfahrungsberichten abzuleiten, ist begrenzt. Unter den Gesprächspartner, die mit dem Erfolg ihrer Onlineaktivitäten weniger zufrieden sind, finden sich ähnliche Merkmale wie bei den skizzierten Best Practice Beispiele. Zu nennen sind sowohl regionale Markenbekanntheit, professionelle Onlineshops, Qualitätsprodukte, Spezialitäten als auch größere Warensortimente.

Unter den befragten Experten sind auch **Online-Skeptiker**, die den Online-Vertriebsweg bewusst nicht nutzen und ihm auch in Zukunft keine Bedeutung beimessen werden.

- "Ich glaube nicht an die Zukunft des Online-Marktes."
- "Lebensmittel in der virtuellen Welt – das passt nicht zusammen."
- "Online mache ich nur, wenn man mir das fürstlich bezahlt."

Zum einen liegt das an ihrem **Bild vom Verbraucher**, der erstens noch nicht bereit ist, sich von seinem tradierten Einkaufsverhalten im stationären Handel zu lösen oder einen funktionierenden (Bio-)Einzelhandel vor der Tür hat, und der zweitens mit seiner "Geiz-ist-Geil"-Mentalität und Preissensibilität nicht bereit ist, z. B. die Mehraufwände für Fracht und Logistik zu bezahlen. Die fünf Prozent der Verbraucher, die "nicht im Lidl neben dem Prekariat stehen wollen", reichen für einen erfolgreichen Online-Vertrieb von Lebensmitteln nicht aus.

- "Wo ich wohne, ist ein Eldorado an Biomärkten, eine Online-Plattform macht für mich persönlich keinen Sinn. Man muss es nur gut an die Leute bringen, in anderen Stadtteilen, die keine Biomärkte haben und auf den Lidl angewiesen sind."

Auch misstraut aus Sicht der Skeptiker der Verbraucher den Kommissionierern, die die "schönen" Produkte in den stationären Handel und die "unschönen" Produkte ins Online-Paket sortieren. Die ca. 30% Roherträge, die man mit Lebensmitteln erreichen kann, würden durch die Lieferkosten erheblich aufgezehrt. Nicht ohne Grund haben die großen Akteure, wie REWE oder auch Tesco in Großbritannien, erhebliche Probleme mit dem Online-Markt und verdienen dort kaum nennenswert Geld. Zudem gibt ihnen die hohe Zahl ("1.000e Anbieter") an kleinen Online-Shops im Lebensmittelmarkt recht, die alle nicht funktionieren ("virtuelle Hofläden und Spezialitätenshops"). Dazu kommen "die ganzen Utopisten und Start-ups" im Online-Lebensmittelvertrieb (bspw. Biokochbox, Hello Fresh), die das entweder aus "ökologischem Idealismus" machen oder als Quereinsteiger und "Krawattenträger" keine Erfahrung mit diesem Markt haben.

Onlinevertrieb kann aus der Sicht der Online-Skeptiker allerdings gut mit Waren funktionieren, die immer benötigt werden ("Toilettenpapier und Geschirrspültabs"), die sich in der Onlinewelt bewährt haben ("Bücher und Musik") und die es zudem ermöglichen, sie in Abonnementbestellungen regelmäßig und automatisiert zu erhalten. Abonnements von Lebensmittel (Beispiel Ökokiste) erzeugen momentan noch mehr Aufwand als dass sie Ertrag liefern. Dazu kommt bei Lebensmitteln das Problem der Kühlung für kühlpflichtige Produkte, für das es aus Sicht der Skeptiker noch keine gute Warenhaltungs- und Liefersystemlösung gibt. Bestehende Systeme kosten zu viel und erzeugen zu viel Müll.

Dazu kommt das Problem der **ungeklärten Haftungsfrage** z. B. für sensible Waren, die nicht in der gewünschten Qualität beim Verbraucher ankommen. Hier ist der Erzeuger am Ende immer in der Verantwortung und muss dieses Risiko irgendwie kompensieren.

In den Aussagen der Skeptiker schwingt auch immer etwas Wehmut und Nostalgie der "guten alten Zeit" mit. Für sie hat das Einkaufen auf dem Wochenmarkt oder im Biomarkt eine gesellschaftspolitische und soziale Funktion:

- "Menschen treffen sich, tauschen sich aus, tratschen und reden miteinander."
- "Der Kontakt zum Erzeuger auf dem Marktplatz wäre mir wichtiger als der zum Paketboten aus Indien."

Ein möglicher Erfolgsfaktor oder eine Voraussetzung für den Erfolg könnte die **Langfristigkeit** sein, mit der die Unternehmer der Erfolgsbeispiele den Onlinevertrieb ihrer Waren umsetzen. Diese Langfristigkeit führt zudem

dazu, dass ein ausreichend großer Kundenstamm (von ca. 2.000 bis 3.000 Kunden) aufgebaut werden kann, mit dem letztlich Skaleneffekte erzielt werden können. Ein kleiner Kundenstamm führt immer dazu, dass der Anbieter mehr in den persönlichen Betreuungs- und Marketingaufwand investiert als in die Weiterentwicklung seines Online-Angebotes und die Vergrößerung seines Kundenstammes. Trotz der Unterschiedlichkeit der skizzierten Beispiele betreiben die Unternehmen ihre Onlineaktivitäten seit mehreren Jahren erfolgreich, die ein breites und glaubwürdiges Angebot haben, auf eine ausreichend große Kundenbasis zurückgreifen können oder die finanziellen Spielräume für die Weiterentwicklung ihres Online-Shops letztlich über ihre anderen (analogen) Geschäftsbereiche bereitgestellt haben. Diese Anbieter konnten so in den letzten Jahren auch immer wieder mit den verschiedensten Gestaltungsmöglichkeiten experimentieren und wollen dies auch weiterhin fortsetzen.

Beim Blick auf die Herausforderungen des Onlinevertriebs von Lebensmittel zeigt sich ein einheitlicheres und klareres Bild. Von allen Gesprächsteilnehmern wurde das komplette **Fulfillment** als die zentrale Herausforderung benannt.

■ "Zum Online-Vertrieb gehört eine ganze Menge, das ist kein Kinderspiel. Die Warenwirtschaft muss dafür geeignet sein (da arbeiten wir mit den Standards, die auf dem Markt schon präsent sind und funktionieren), die Warenströme müssen funktionieren, die Grundlogistik muss passen, das ist ein komplexes System."

Dabei wurden folgende detaillierteren Aspekte angeführt:

- Der Kunde ist nicht bereit, die vollständigen Verpackungs- und Versandkosten zu tragen.
- Häufig sind die Warenkörbe klein und es ist dadurch nicht möglich, die notwendigen Verpackungs- und Logistikkosten aus der Marge zu erwirtschaften.
- Das Kommissionieren der Kundenlieferung ist aufwändig und lässt sich zwar digital unterstützen, aber nicht automatisieren. Die Kunden erwarten aber, dass jedes einzelne Paket mit der gleichen Sorgfalt zusammengestellt wird.
- Der Kunde ist bereit, in einem bestimmten Umkreis seines Wohnortes die bestellten Waren selbst abzuholen (Pick-up-Point).

Weiterhin wurden die **Pflege und Aktualität** der Website als Herausforderungen benannt. Für einige der Unternehmen ist es schwierig, die Verfügbarkeit der Produkte auf der Plattform kurzfristig aktuell zu halten. Wird dann durch Kunden Ware bestellt, die nicht verfügbar ist, beginnt ein relativ aufwändiger Prozess einer individuellen Kundenbetreuung zur Abstimmung der Bestellung.

Vor dem Hintergrund der geschilderten Personalintensität wurde die **fehlende Verfügbarkeit von Personal** am Arbeitsmarkt häufiger als Hinderungsgrund für eine Ausweitung der Aktivitäten oder einen Einstieg in den Onlinevertrieb von Lebensmitteln benannt.

■ "Auch in der Logistik schrumpft alles und man findet keine Fahrer und Leute mehr. Man muss gut bezahlen, um Leute zu finden. Oder Kurierdienste nutzen."

Ein größeres Problem sehen einige Gesprächsteilnehmer in der Verfügbarkeit potenter Erzeuger in der Region.

■ "Es gibt kaum noch Verarbeitungsbetriebe in der Region, keine Schlachthöfe, keine Fleischverarbeitung, keine Mühlen, keine Konserven. Für Biohöfe ist völlig unklar, wo und wie die Weiterverarbeitung ihres Fleisches passiert. Es gibt keinen Nachwuchs, kein Handwerk."

Die mitteldeutsche Landwirtschaft ist geprägt von wenigen (konventionellen) Großbetrieben, die große Flächen bewirtschaften und diese nicht für den Anbau von (biozertifizierten) Lebensmittelprodukten nutzen, die für einen Online-Vertrieb mit regionalem Anstrich geeignet wären.

■ "Der Gedanke der Online-Plattform für regionale Lebensmittel ist "cool". Sie bündelt Anbieter und macht sie sichtbar. Allerdings gibt es in der Umgebung zu wenige (zuverlässige) Erzeuger, die in den benötigten Mengen

liefern können. In anderen Regionen (z. B. in der "Lüneburger Heide") sieht es ganz anders aus. Da gibt es 20 bis 30 Biohöfe, die sich kooperativ an einem Online-Marktplatz beteiligen würden. Hier (in Sachsen) sind es zu wenige, die es zudem nicht nötig haben, weil sie ihre Ware auch so jederzeit losbekommen."

- "Die größte Schwäche der Region sind die alteingesessenen Großbetriebe, die es nicht nötig haben oder zu wenig flexibel sind. Die machen das schon immer so. Da sind viele Dinge immer nicht lieferbar oder man baut Kulturen an, die man dann zu Biosprit macht, anstatt sie als Lebensmittel zu verkaufen."
- "Das schlimme ist, dass die Landwirte, die etwas machen wollen, keine Erweiterungsmöglichkeiten haben. Da muss der Staat eingreifen und die Grundvoraussetzungen schaffen, da müssen wir auch mitentscheiden können. Es ist ein Irrsinn, dass wir Land für die Produktion von Benzin verbrauchen und die Böden kaputt machen."
- "Die Erzeuger müssen sich endlich umstellen. Auch die Politik ist da gefragt – wir müssen viel mehr Biolandwirtschaft betreiben. Der Konventionelle will nur bewahren, nicht entwickeln, das sind die Alteingesessenen. Die Konventionellen sind nicht mal bereit, ein bisschen ihrer Fläche für Biolandbau freizumachen."
- "Grundsätzlich müssen der Staat und die Politik mehr machen. Die Nachfrage wäre hier viel höher, wenn es noch Landwirte aus der Region gäbe, die ihre Flächen für regionales Gemüse und Getreide nutzen würden. Wenn Biobauern mehr Fläche haben wollen, geht das meist nicht. Wenn Flächen freierwerden, gehen die an die Meistbietenden. Und Rapsöl bringt am Ende mehr als ein Biobetrieb mit Gemüse. Das sind dann die Gründe für Monokulturen, Pestizideinsatz, Grundwasserverschmutzung."

Auch die **Verfügbarkeit von** bestimmten, **saisonalen Produkten** wird als Problem gesehen, die dem Verbraucher, der im Vollsortiment seinen Wocheneinkauf abdecken möchte, nur schwer kommuniziert werden können.

- "Der regionale Erzeuger ist mit Obst und Gemüse erst im Juni startklar und kann nur bis Oktober liefern, wir brauchen die Ware aber das ganze Jahr."

Ein weiterer Aspekt, auf den einigen Gesprächsteilnehmer hingewiesen haben, ist der Aufwand, der für Werbung und den Aufbau der **Marke** notwendig ist. Interessant ist, dass dieser Aspekt in zwei der drei aufgezeigten Best Practice Beispielen keine wesentliche Rolle spielte. Zwar ist die Bekanntheit selbstverständlich von Bedeutung, allerdings gaben die Gesprächsteilnehmer der ersten beiden Best Practice Beispiele an, hier gar nicht oder nicht nennenswert in Marketing oder Werbung investiert zu haben. Vielmehr erfolgte ein sehr konsequenter Markenaufbau über längeren Zeitraum oder es wurde mit Maßnahmen des Content Managements und des Guerilla Marketings kostengünstig und effektiv agiert. Auf der anderen Seite erfordert das dritte Beispiel eine sehr intensive Beschäftigung mit Marketing. Der Betreiber muss – zumindest in den ersten Jahren des Betriebs – permanent auf Märkten, in Veranstaltungen, auf Stadtfest etc. präsent sein und für seine Plattform werben.

Der Aspekt der **Regionalität** wird zwiespältig gesehen. Einerseits zeigen Verbraucherstudien, dass diesem Faktor ein hoher Stellenwert beim Einkauf von Lebensmitteln beigemessen wird, andererseits machen Betreiber von (Bio-)Lebensmittelmärkten die Erfahrung, dass kaum jemand "mit der regionalen Brille" einkauft.

- "Jetzt zurzeit ist Regionales ja auch begrenzt, Möhren, Weißkohl, Äpfel, alles andere ist weg."
- "Der Verbraucher ist mit Schuld an der Entwicklung, dass es mit regionalen oder Bio-Online-Märkten nicht vorangeht. Nur ein kleiner Teil ist gut informiert, ein paar beruhigen ihr Gewissen mit Bio, der größte Teil hat keine Ahnung. Bei mir im Markt kauft kaum einer mit der regionalen Brille ein, vielleicht nur die, die es sich leisten können. Wir sind hier noch nicht so weit, dass regionales Bio ein Thema ist."

4.2.3 Erwartungen an einen Onlinemarktplatz

Im zweiten Teil des Interviews wurden mit den Gesprächspartnern verschiedene Gestaltungsmerkmale von Geschäftsmodellen für Onlinemarktplätze diskutiert.

Betreibermodell

Alle Gesprächspartner waren sich einig, dass ein Onlinemarktplatz nur privatwirtschaftlich organisiert werden sollte. Zurückhaltung besteht gegenüber einem kooperativen Betreibermodell mit einer großen Betreibergruppe. Es wird darin die Möglichkeit gesehen viele auch kleinere Akteure mit Mitbestimmungsmöglichkeiten zu integrieren. Auf diesem Weg kann Vertrauen unter den Beteiligten aufgebaut werden. Allerdings wird kritisch gesehen, dass die notwendigen unternehmerischen Entscheidungen dann nicht agil und konsequent umgesetzt werden können und zu viele Kompromisse notwendig sind. Betreibergemeinschaften sind eher vorstellbar, wenn sich wenige Akteure bereits gut kennen oder schon in einer Genossenschaft organisiert sind.

Zielgruppe

Ein weiteres Thema der Gespräche war die Frage, welche Verbrauchergruppen erreicht bzw. angesprochen werden können. Im regionalen Kontext waren einige Gesprächspartner der Meinung, dass versucht werden sollte die Zielgruppen der aktuellen stationären Direktvermarktung online zu erreichen und damit diejenigen neu zu erreichen, die bisher auf Grund von Entfernungen nicht im Hofladen einkaufen. Andere Gesprächspartner waren der Meinung, dass der notwendige Kundenstamm nur sinnvoll aufgebaut werden kann, wenn es gelingt, neue Zielgruppe zu erschließen. Hier vor allem die Altersgruppe der 30-50jährigen, die intensiv im Berufsleben und Familie involviert ist und die neben regionalen Produkten an Zeitersparnis und einfachem Einkauf interessiert ist. Konsens besteht, dass sehr preissensible Kunden nicht erreicht werden können und dass eher urbane Absatzregionen angesprochen werden sollten.

Weiterhin wurde diskutiert, ob die Plattform **auch für Großabnehmer** geeignet sein soll. Hier gibt es Bedarf an einer solchen Plattform, um einerseits ohne großen Suchaufwand zu sehen, welche Erzeuger es in Sachsen gibt und wer regionale Produkte zuverlässig liefern kann. Für die Suche nach den Erzeugern geht sonst viel Zeit verloren. Andererseits könnte die Plattform auch die Funktion des Sammelns verschiedener Einzelprodukte vornehmen und diese zu einer Gesamtlieferung bündeln.

- "Ein Pool, ein Regionalfenster, aus dem wir auswählen können, wäre ideal. Damit wir nicht mehr nach Einzelanbietern suchen müssen."
- "Es gibt z. B. keinen Anbieter für (Bio-)Hühnerfleisch aus unserer Region, der eine Lieferzusage machen kann. Oder bei Fleisch generell, auch bei Getreide aus der Region. Da ist nicht so viel auf dem Markt, und wenn, dann ist es reduziert auf Saisonales. Wie ist es mit Maismehl, Gerste, Hafer, warum kommt das nicht aus der Region, sondern aus China?"
- "Man muss die Idee des Online-Marktplatzes auf jeden Fall zweiteilen und für Großverbraucher (Läden, Händler, Kantinen) und Endkunden getrennt betrachten. Wir brauchen andere Verpackungsgrößen, 25kg Säcke Mehl, Großgebände."
- "Beispiel Milch: Wir brauchen 600 Liter und es gibt vielleicht 4-5 Anbieter, die jeweils einen Teil davon liefern können. Die Plattform sammelt, kommissioniert, bündelt und schickt uns das in einer Lieferung – in Großgebänden. Es gibt dafür für uns auch nur eine Rechnung, und nicht 4-5 einzelne für jeden Erzeuger."

Wertversprechen / Kundennutzen

Einig waren sich die Gesprächsteilnehmer, dass das zentrale Wertversprechen im Angebot qualitativ hochwertiger, frischer, regionaler Lebensmittel liegt, das im Rahmen einer "guten Marke, die das regionale Image bündelt" entwickelt werden kann. Um Vertrauen gegenüber dem Verbraucher aufzubauen, ist eine hohe Transparenz notwendig. Dies sollte einerseits über klare Anforderungen und Regeln an die gelisteten Produkte bzw. Erzeuger

sichergestellt werden und andererseits über vielfältige und gut aufbereitete Informationen zu den Lieferanten. Dies bedeutet aber nicht notwendigerweise das Angebot von ausschließlich biozertifizierten Produkten. Die Gemeinsamkeit könnte in einer schonenden, handwerklichen, nicht industriellen Verarbeitung der Lebensmittel liegen. Aus diesem Zusammenhang ergibt sich auch, dass das angebotene Sortiment automatisch eine starke saisonale Abhängigkeit aufweist. Ein Gesprächspartner hat die Anforderungen aus Kundensicht klar definiert:

- Feste Liefertermine und -zeiten, transparente Lieferung, Lieferverfolgung, Lieferzusage
- Kurze Vorbestellungszeiten, die Ware sollte schnell verfügbar sein
- Ein Rechnungsempfänger und nicht viele einzelne
- Eine gute Marke, die das regionale Image bündelt.

Die **Klärung des Regionalitätsbegriffs** erscheint wichtig.

- "Beim Thema "regional" fehlt uns die Begriffsbestimmung, was ist eigentlich regional?"

Aspekte sind eine geographische Abgrenzung bspw. auf Mitteldeutschland anhand der drei Bundesländer bzw. auch auf kleinere Regionen. Aber auch klare Regelungen, in welchem Umfang regionale Erzeugnisse eingehen müssen, wenn Waren weiterverarbeitet werden. Andere Gesprächspartner sind der Meinung, dass es keineswegs notwendig sei sich ausschließlich auf Produkte aus der eigenen Region zu konzentrieren. Dies sollte zwar überwiegend der Fall sein aber hochwertige Produkte aus anderen Regionen könnten sinnvolle Ergänzungen des Sortiments sein. Aus Sicht einiger Gesprächspartner könnte auch Zeitersparnis ein sinnvolles Wertversprechen sein. Das sei das zentrale Argument warum Kunden Online bei Anbietern wie Amazon einkaufen.

Vertriebskanal

Im engeren Sinn ist die Frage des Vertriebskanals über die Festlegung auf eine Onlineplattform definiert. Im weiteren Sinne kann unter dem Vertriebskanal auch die Auslieferung der bestellten Ware an den Kunden verstanden werden. Der Lieferung mit einem klassischen Paketdienstleister stehen die meisten Gesprächspartner kritisch gegenüber. Diese sehen sie als Ausnahmefall bzw. nur im Falle einer überregionalen Bestellung hochwertiger Spezialitäten, insbesondere, wenn diese bundeweit versendet werden. Ansonsten stehen sich zwei Modelle gegenüber. Die Mehrheit der Gesprächspartner sieht die Lösung in der eigenen Umsetzung der Logistik. Entweder mit Auslieferung bis nach Hause zum Kunden oder aber mit Auslieferung an Abholstationen, idealerweise im Lebensmitteleinzelhandel. Abholstationen haben aus Sicht einiger Gesprächspartner die Vorteile, die Logistik bis zur Haustür mit u.a. dem Problem erfolgloser Zustellversuche zu vermeiden und damit auch über die geringere Zahl der Anfahrtspunkte Logistikkosten zu sparen. Im Rahmen einer direkten Zustellung bis zur Haustür rechnen die Gesprächspartner mit festen Tourenplänen und Zustelltagen für die Kunden.

- "Wir bauen gerade ein Online-System auf, mit eigenen Lagerhallen, eigener Kommissionierung, eigener Logistik und Fahrern. Anders geht es nicht. Die letzte Meile möchte ich selbst fahren, sonst verdiene ich daran nichts mehr, dann gebe ich die ganze Marge an den Logistiker weiter."

Ein Teil der Gesprächspartner will allerdings gänzlich auf eine eigene Logistik und Lieferung "auf der letzte Meile zum Kunden" verzichten und scheut den Aufwand, sich nicht mit den damit zusammenhängenden Problemen zu beschäftigen, z. B. der Suche nach Fahrer*Innen, dem Aufbau und der Pflege eines Fuhrparks und der Planung und Distribution der Lieferung. Ein Blick auf bestehende Logistikanbieter zeigt ihnen, dass das ein großes Verlustgeschäft ist, der mit einem hohen personellen Verschleiß verbunden ist.

Kundenbeziehung

Die Gesprächspartner sind sich einig darin, dass die Gewinnung von Stammkunden eine zentrale Bedeutung hat. Ein wesentlicher Aspekt für die Gewinnung und Bindung von Kunden sehen alle Befragten im Aufbau einer starken Dachmarke bzw. Regionalen Marke. Ein weiterer Aspekt, der genannt wurde, ist die Realisierung eines Onlineeinkaufserlebnisses. Die aktuelle Listen- oder Kacheldarstellung von Produkten wird tlw. als nachteilig und

unübersichtlich im Vergleich zum System von Gängen und Regalen des Lebensmitteleinzelhandels empfunden. Hier sehen einige Gesprächspartner ungenutzte Potenziale des Onlinevertriebs, ohne aber detaillierter Vorstellungen zu nennen. Andere Gesprächspartner halten eine tägliche Bestellung und Abholmöglichkeiten der Ware für zentral im Wettbewerb mit dem Lebensmitteleinzelhandel. Hier wird auf die nur wenig im Voraus geplanten Einkäufe der Verbraucher abgestellt. Gemeinsamkeit der Überlegungen ist dem Verbraucher Einfachheit und Bequemlichkeit beim Lebensmittelonlinekauf anzubieten.

Ressourcen bzw. Aktivitäten der Plattform

Als zentrale Aufgaben der Plattform sehen die Gesprächspartner den Aufbau einer Marke, die von den Verbrauchern wahrgenommen wird. Dazu zählen entsprechende Vermarktungsaktivitäten. Interessanterweise sehen das vor allem die Unternehmen, die bisher nicht erfolgreich im Onlinevertrieb für Lebensmittel tätig sind.

Weitere Aufgabe ist die Realisierung des Fulfillments. Waren sollten zentral in einem "Lager" zur Kommissionierung und zur Auslieferung zusammengeführt werden – bestenfalls durch ein (teil-)automatisches Kommissionierungssystem. Nur Wenige können sich eine direkte Auslieferung durch die einzelnen Erzeuger an den Verbraucher vorstellen, dies kommt im Grund nur bei hochwertigen Spezialitäten in Betracht. Hier überwiegt die Meinung, dass der Kunde mehrfache Liefergebühren nicht akzeptiert und ohne eine "Zusammenführung" Vorteile eines größeren Sortiments nicht realisiert werden können. Unterschiedliche Meinungen bestehen, ob Waren von den Partnern abgeholt oder von diesen ans Lager der Plattform geliefert werden sollten.

Gesprächspartner, die bereits einen eigenen Onlineshop betreiben, erwarten bei einer Kooperation, dass über eine Schnittstelle zum eigenen Onlineshop und der Warenwirtschaft Daten eingelesen und Warenbestände automatisiert abgeglichen werden können. Hier müssen allerdings die Standards definiert bzw. bestehende Standards aus der Warenwirtschaft übernommen werden, um den Aufwand für alle Akteure gering zu halten.

- "Ein Aufbau eines komplett neuen Warensystems mit allen dazugehörigen Listen und Produktbeschreibungen etc. würde viel zu lange dauern und zu viel kosten."
- "Man braucht auf jeden Fall ein Lager und leistungsfähige Lieferanten. Man kann diesen Standard auch nicht so einfach aufbauen, das ist schwer, einfach so aus dem Boden zu stampfen. Allein die Warenwirtschaft mit den dazugehörigen Produkten und Warenlisten, das geht nicht so einfach."

Partner

Der zentrale Partnerkreis wird bei den Erzeugern bzw. im Lebensmittelhandwerk gesehen. Nahezu alle Gesprächspartner (bis auf die Handelsakteure selbst) wären daran interessiert, über eine funktionierende Plattform eigene Waren zu verkaufen – vorzugsweise unter dem eigenen Markennamen. Teilweise besteht hier die Anforderung von Exklusivität für das eigene Produktsortiment. Andere Gesprächspartner sehen die Beteiligung mehrerer Erzeuger mit gleichem Warenangebot für notwendig, um eine ausreichende Warenverfügbarkeit sicherzustellen.

Im Zusammenhang mit der Einbindung bzw. Kooperation von Erzeugern und dem Lebensmittelhandwerk ist die Art der Zusammenarbeit zu klären. Wenige Gesprächspartner sind für eine neutrale Rolle der Plattform, die jedem Partner große Autonomie bspw. bei der Rolle der Preisgestaltung überlässt. Dies steht dann in Verbindung damit, dass der Plattformbetreiber selbst keine Lebensmittel erzeugt und anbietet oder ein von Erzeugern neu gegründeter Marktakteur ist. Die Mehrheit der Gesprächspartner sieht beim Plattformbetreiber bzw. bei einer kleinen Gruppe von Plattformbetreibern aber eine dominantere Rolle. Erzeuger, die ihre eigenen Waren über die Plattform vertreiben suchen sich weitere Partner, die das Sortiment erweitern. Damit obliegt die Auswahl der Partner und die Preisbildung auf der Plattform in stärkerem Maße dem Betreiber.

Kosten und Erlöse

Bezüglich der Kosten bzw. Erlösstrukturen war lediglich die Marge zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis Gegenstand der Gespräche. Als übliche Marge wurden 30 bis 40% angesehen. Allerdings waren sich die meisten Gesprächspartner einig, dass das für den Betrieb der Plattform, das damit verbundene Marketing und das notwendige Fulfillment sehr knapp kalkuliert ist und die Realisierung einer kostengünstigen Logistik bei ausreichend großen durchschnittlichen Warenkörben die zentrale Aufgabe für einen wirtschaftlich sinnvollen Onlinevertrieb ist. Letztlich sollte die Plattform ihre Kostenstrukturen auch offen und transparent kommunizieren.

5 Geschäftsmodellvarianten

5.1 Vorbemerkungen

5.1.1 Vorgehen zur Entwicklung der Geschäftsmodellvarianten

In diesem Abschnitt werden drei Varianten eines Geschäftsmodells für den nachhaltigen Betrieb eines Onlinemarktplatzes für regionale Lebensmittel in Sachsen vorgestellt. Die Beschreibung der Geschäftsmodellvarianten erfolgt anhand des Konzepts des **Business Modell Canvas** von Osterwalder et al. (2011, 2014). Dieses wird in Abschnitt 5.1.2 kurz erläutert. Zu jeder Variante erfolgt zunächst ein kurzer Überblick der wesentlichen Merkmale. Entsprechend der Struktur des Business Modell Canvas schließt sich eine detaillierte Beschreibung der Ausprägungen der Variante an.

Zur Entwicklung der Geschäftsmodellvarianten wurden auf Basis der vorangegangenen Analysen (Abschnitte 2 bis 4) zwei **Expertenworkshops** durchgeführt. Für den ersten Expertenworkshop wurden auf Basis der im Markt identifizierten Online-Angebote für regionale Lebensmittel (siehe Abschnitt 3) drei Entwürfe vorgestellt:

- Als Basismodell ein Erzeuger, der mit einem Onlineshop und einer eigenen Flotte die Grundlage für eine Onlinevermarktung regionaler Lebensmittel schafft und zur Erweiterung seines Sortiments mit anderen ausgewählten Erzeugern kooperiert.
- Ein regionaler Onlinemarktplatz aus der Verbindung von Partnern mit sowohl einer Kernkompetenz im E-Commerce als auch mit Kernkompetenzen in Logistik- und Fulfillmentdienstleistungen.
- Ein nationaler Onlinemarktplatz, deren Betreiber sich auf E-Commerce konzentrieren und sowohl auf Erzeugerseite als auch bei Logistik- und Fulfillment mit Partnern bzw. einem Partnernetzwerk zusammenarbeiten.

Am ersten Expertenworkshop nahmen Anbieter regionaler Lebensmittel teil. Dies waren Erzeuger, Betreiber von Biomärkten als auch Betreiber von Plattformen für regionale Lebensmittel. Im Rahmen des Workshops wurden die oben genannten Geschäftsmodellvarianten kritisch bewertet und entlang der Business Model Canvas Struktur hinsichtlich ihres Modifikationsbedarfs diskutiert.

Die Experten waren sich einig, dass die Geschäftsmodellvariante eines nationalen Onlinemarktplatzes in Konkurrenz zu Akteuren wie Amazon oder Rewe nur mit vergleichbaren Ressourcen zu diesen nationalen Akteuren aufgebaut werden kann. Als weitere wichtige Gegenargumente wurden benannt, dass in dieser Variante vermutlich ein Preiswettbewerb gegenüber den Onlineangeboten des LEH nicht vermieden werden kann und dass bei einem nationalen Versand für das Wertversprechen ein Glaubwürdigkeitsproblem hinsichtlich (ökologischer) Nachhaltigkeit zu erwarten ist. Einstimmige Empfehlung der Experten war es, diese Variante nicht weiter zu verfolgen. Stattdessen wurde empfohlen, die Variante der Kooperation einer größeren Erzeugergruppe als Genossenschaft mit einem Dienstleister für Fulfillment und Logistik zu entwickeln. Die anderen beiden Varianten wurden von den Experten als sinnvolle Entwürfe bestätigt.

Teilnehmer des zweiten Workshops waren Experten aus den zentralen Kompetenzfeldern für die Umsetzung eines Onlinemarktplatzes für regionale Lebensmittel: IT / E-Commerce, Fulfillment, Lebensmittellogistik, Online-Marketing. Neben einer Stärken- Schwächen Analyse der Geschäftsmodelle lag der Schwerpunkt dieses Workshops in der Erarbeitung von Empfehlungen einerseits für die Logistik- und IT-Prozesse sowie andererseits einem Kommunikationsmix für die Customer Journey vom Erstkontakt zum Stammkunden des Onlinemarktplatzes. Die Teilnehmer dieses Workshops haben dabei jenseits einzelner Kritikpunkte die skizzierten Geschäftsmodellvarianten grundsätzlich bestätigt.

Zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung haben die Experten jeweils vor dem Hintergrund ihrer Kernkompetenz Informationen zu Kosten und der Kundennachfrage beigetragen.

Da die Geschäftsmodellvarianten nicht zur konkreten Umsetzung durch einen Akteur mit spezifischen Kompetenzen und Ressourcen entwickelt wurden, haben diese eher den Charakter einer Gestaltungsvorlage für das Geschäftsfeld eines Onlinemarktplatzes regionaler Lebensmittel. Die Zuordnung einzelner Gestaltungsmöglichkeiten folgt der Logik einer stringenten Unterscheidbarkeit der drei Entwürfe. Die Diskussion mit den Experten im Rahmen der beschriebenen Workshops zeigt, dass bei einer konkreten Umsetzung sicher mit einer Mischform der aufgezeigten Varianten zu rechnen ist.

5.1.2 Struktur Business Model Canvas

Das Business Model Canvas ist im Rahmen der Forschung zu Entrepreneurship und Business Development mittlerweile eine etablierte Methode, um sich einen Überblick über die wichtigsten Schlüsselfaktoren eines Geschäftsmodells zu verschaffen. Darüber hinaus ermöglicht dieser Ansatz, die Entwicklung und Überarbeitung innovativer und komplexer Geschäftsprozesse voranzutreiben. Durch das visuell unterstützte Vorgehen nach Osterwalder et al. (2011, 2014) können individuelle Ideen baukastenartig zu einem Gesamtmodell entwickelt und in ihrer Beziehung zueinander erkannt werden.

Ein Geschäftsmodell beschreibt nach Osterwalder et al. (2011) das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst. Dieses sollte einfach, treffend und intuitiv zu verstehen sein, ohne dabei die Komplexität der Funktionsweise von Geschäftsprozessen allzu stark zu vereinfachen. Anhand der Konzeption von neun grundlegenden Bausteinen können diese konzeptionell erfasst und abgebildet werden. Die Bausteine decken die vier wichtigsten Bereiche eines Unternehmens ab: Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Überlebensfähigkeit.

Das Geschäftsmodell dient in diesem Zusammenhang als eine Blaupause gewählter Strategien, die durch organisationale Strukturen, Prozesse und Systeme umgesetzt werden.



Quelle: eigene Erstellung, anhand Osterwalder, A. et al. (2011)⁹⁷.

Abbildung 47: Business Model Canvas

Partnerschaften

Partnerschaften in einem Geschäftsmodell beschreiben das Netzwerk von Lieferanten, Dienstleistern und Partnern, die zum Gelingen der geplanten Geschäftsaktivitäten beitragen. Dazu können unterschiedliche Arten von Partnerschaften gehören, die von Allianzen zwischen Nichtwettbewerbern über strategische Partnerschaften unter Wettbewerbern oder Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäftsbereiche bis zu Käufer-Anbieter-Beziehungen im Rahmen der Sicherung einer zuverlässigen Versorgung reichen. Bei individuellen Motivationslagen für das Eingehen von Schlüsselpartnerschaften im Markt kann zwischen Zielen unterschieden werden, die auf Minimierung von Risiken und Unsicherheiten setzen oder die Optimierung von Prozessen und Realisierung von Mengenvorteilen in den Fokus nehmen.

Schlüsselaktivitäten

Schlüsselaktivitäten verdeutlichen die elementaren Tätigkeiten, die ein Unternehmen verfolgt, damit das Geschäftsmodell funktioniert. Abhängig vom vorliegenden Geschäftsmodell können sich diese im Rahmen der Produktion von Gütern oder Bereitstellung von Dienstleistungen mit der Gestaltung, Herstellung und Auslieferung in gewünschten Mengen und/oder Qualität auseinandersetzen. Für den Fall konkreter Problemlösungen sind Aktivitäten wie ein Wissensmanagement oder die kontinuierliche Schulung von Mitarbeiter*innen von Bedeutung. Im Bereich der Unterhaltung von Netzwerken oder Plattformen beziehen sich diese auf das Plattformmanagement, das Anbieten spezifischer Services oder das Bewerben eines gemeinsamen Auftritts.

Schlüsselressourcen

Schlüsselressourcen fokussieren die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells notwendig sind. Diese können bereits dem Unternehmen gehören, geleast oder von Geschäftspartnern übernommen werden. Ressourcen lassen sich systematisierend über ein Kategoriensystem erfassen, das deren Nutzen für die verfolgten geschäftlichen Aktivitäten zeigt: (1) Physisch: Wirtschaftsgüter wie Produktionseinrichtungen, Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, Systeme, Distributionsnetzwerke, (2) Intellektuell: Marken, Firmenwissen, Patente und Copyrights, Partnerschaften und Kundenstammdaten, (3) Personal: qualifizierte Mitarbeiter*innen, (4) Finanziell: Bürgschaften, Bargeld, Kreditrahmen.

97 Die verwendeten Icons stammen von Freepik auf www.flaticon.com.

Wertversprechen

Ein Wertversprechen des Unternehmens beschreibt die Gesamtheit an Produkten und Dienstleistungen, die für ein bestimmtes Marktsegment Werte schöpfen. Dieses kann für Zielkunden vollkommen neu sein oder auf etablierten Konzepten basieren. Zusätzliche Merkmale, Eigenschaften und Funktionen ermöglichen es, herkömmliche Angebote zu erweitern oder innovative Kombinationen zu schaffen. Vermittelte Werte können quantitativ (Preis, Leistungsgeschwindigkeit, Verfügbarkeit u.a.) oder qualitativ (z. B. Gestaltung, Kundenerfahrung, Status) erfahrbar sein.

Kundenbeziehungen

Der Baustein Kundenbeziehungen innerhalb eines Geschäftsmodells bezieht sich auf den Typus von Beziehungen, die ein Unternehmen mit ausgewählten Kundensegmenten eingeht. Dabei ist deutlich, dass Beziehungen durch Motivationen geprägt sind (Kundenakquise, Kundenpflege, Verkaufssteigerung). Kategorien von Kundenbeziehungen rücken z.B. die persönliche Unterstützung basierend auf menschlicher Interaktion in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Andere Beziehungen konzentrieren sich auf komplexe Dienstleistungen mit automatisierbaren Prozessen und einem geringeren Grad an direkter Kundenbeziehung. Darüber hinaus können Beziehungsarten wie die Bildung von "Online-Communities" von Bedeutung werden, wenn Unternehmen sich intensiver mit Kunden und ihren Interessen auseinandersetzen. In diesem Zusammenhang ist auch die zunehmende Bedeutung gemeinsamer Wertschöpfung zu sehen, wenn Plattformen auf die Mitwirkung von Kunden setzen, wenn es um Rezensionen oder den Upload von Inhalten geht (z.B. Amazon, Youtube).

Vertriebskanäle

Vertriebskanäle in einem Geschäftsmodell entsprechen der Art und Weise, wie ein Unternehmen sein Marktsegment erreicht und anspricht, um das Wertangebot zu vermitteln. Erfolgreich etablierte Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle erfüllen dabei die Funktion, die Aufmerksamkeit der Kunden auf das Angebot des Unternehmens zu lenken, den Kauf spezifischer Produkte und Dienstleistungen zu ermöglichen oder die Kunden auch nach dem Kauf zu betreuen.

Marktsegmente

Unter Marktsegmenten werden individuelle Gruppen von Personen oder Organisationen verstanden, die ein Unternehmen ansprechen und bedienen will. Dabei kann es sinnvoll sein, Kunden in Segmente nach gemeinsamen Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder Altersmerkmalen einzuteilen. Zu den Grundlagen einer Zuordnung zählen auch deren Erreichbarkeit über spezifische Distributionskanäle, die Art der Kundenbeziehung, unterschiedliche Rentabilitäten oder die individuelle Bereitschaft, für unterschiedliche Aspekte des Angebots zu bezahlen.

Kostenstruktur

Die Kostenstruktur eines Geschäftsmodells setzt sich mit den Ausgaben auseinander, die mit der Realisierung von Geschäftsaktivitäten verbunden sind. Auf der Basis definierter und für den Betrieb notwendiger Schlüsselressourcen, Aktivitäten und Partnerschaften können diese kalkuliert und in das Angebot eingepreist werden. Dabei spielen sowohl Fixkosten, variable Kosten als auch Mengen- oder Verbundvorteile eine Rolle. Die Berücksichtigung kostenorientierter bzw. wertorientierter Geschäftsmodellausprägungen dient der Unterscheidung von möglichst schlanke Kostenstrukturen, niedrig-preisiger Wertangebote, maximaler Automatisierung oder umfangreichen Outsourcing gegenüber einer Zielstellung, die auf erstklassige Wertangebote und ein hohes Maß an persönlichem Kontakt und Service setzt.

Erlöse

Erlöse bezeichnen die Einkünfte, die ein Unternehmen aus den gewählten Kundensegmenten bezieht. Transaktionseinnahmen aus einmaligen Kundenzahlungen oder wiederkehrende Erlöse aus fortlaufenden Zahlungen bilden typische Arten von Einnahmequellen. Die spezifische Ausprägung dieser basiert auf der Gestaltung des Geschäftsmodells entsprechend des Marktumfelds und kann von einem Verkauf von Gütern, über

Mitglieds- oder Nutzungsbeiträge, Verleih/Vermietung/Leasing, Lizenzen bis zu Maklergebühren und Werbung reichen.

5.2 Variante 1: Online-Hofladen

5.2.1 Überblick

Der folgende Modellsteckbrief verdeutlicht in Kurzform elementare Geschäftsaktivitäten, Kundencharakteristik sowie Produkt- und Vertriebschwerpunkte in der Geschäftsmodellausprägung "Online-Hofladen".

Tabelle 27: Geschäftsmodellausprägung: "Online-Hofladen"

Aktivitäten	Kunden und Logistik	Produkte und Marke
Erzeugung und Direktvertrieb von Lebensmitteln	Kundensegmente B2C und B2B	500 bis zu 1.000 Artikel
Kooperation mit regionalen Erzeugern, teilweise Zukauf im Großhandel	regionale Auslieferung mit eigener Flotte	Kernsortiment aus dem eigenen Erzeugungsbereich
Preissetzung durch Erzeuger	feste Touren mit Auslieferung ein- bis zweimal wöchentlich	Ziel ist Verkauf an Stammkunden bzw. über Abonnements
Kommissionierung und Fulfillment im eigenen Lager	Verpackung mit ökologisch sinnvollem Pfandsystem	starke und emotionale Erzeugermarke
Finanzierung über Vertriebsmarge und Erzeugung	Onlineplattform, ergänzt durch einen Hofladen	

Quelle: eigene Erstellung.

5.2.2 Detailbeschreibung

Partner

In der vorliegenden Geschäftsmodellvariante steht die Kooperation mit einer übersichtlichen Anzahl **landwirtschaftlicher Erzeuger** und Lieferanten (zum Beispiel zwei bis drei) aus der Region im Mittelpunkt relevanter Schlüsselpartnerschaften. Diese bilden eine ergänzende Basis, wenn es darum geht, Verbrauchern einen Zugang zu lokal erzeugten Produkten, gesunden Lebensmitteln und saisonaler Frischware zu ermöglichen. Das Ziel ist es, in der Sortimentsbreite einen relevanten Warenkorb an Frischeprodukten z.B. bestehend aus Fleisch, Milch- und Käseprodukten sowie Obst und Gemüse anbieten zu können. Der überwiegende Teil der angebotenen Warenvelfalt (Tiefe des Sortiments) entstammt dem eigenen Potenzial des Akteurs, Lebensmittel und Produkte zu erzeugen. Ergänzend kann auf den Großhandel zurückgegriffen werden. Dessen Einbindung dient neben der Berücksichtigung, dass landwirtschaftliche Erzeugung Produktionsrisiken ausgesetzt ist und Volumina bzw. Qualität schwanken können, insbesondere der sinnvollen Ergänzung des Sortiments, um eine gewünschte Angebotsbreite zu erreichen. Hier ist darauf zu achten, dass der Anteil Großhandelsware eher klein bleibt und den Markencharakter regionaler Lebensmittel nicht verfälscht.

Rechtlich gesehen findet die **Zusammenarbeit der Erzeuger als Lieferbeziehung** statt. Beim Betreiber des Onlinemarktplatzes liegen alle unternehmerischen Entscheidungen.

Für die Onlinesichtbarkeit und Auffindbarkeit erscheint es sinnvoll, eine **Agentur für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit** einzubinden, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass ausreichende Kompetenzen

und zeitliche Ressourcen beim Betreiber vorhanden sind. Das betrifft auch Maßnahmen zur kontinuierlichen Suchmaschinenoptimierung (SEO), die den Online-Vertrieb begleiten und die Sichtbarkeit des Angebots erhöhen, um Benutzer auf die Website und deren Inhalte zu lenken.

Aktivitäten

Zu den zentralen Aktivitäten dieser Geschäftsmodellvariante gehören Erzeugung sowie Fulfillment und Logistik. Die **Erzeugung** von Produkten, deren Mengen über Kooperationen mit einigen weiteren Erzeugern und den Zukauf im Großhandel bedarfsorientiert ergänzt werden können, bildet die Basis des Leistungsportfolios.

Die Aktivitäten zum **Fulfillment** umfassen die logistischen Kernaufgaben. Hier geht es zum einen um die Realisierung von Wareneingang und -lagerung. Dazu kommen die Wahl optimaler Versandverpackungen, das Pick & Pack der Aufträge, die Bereitstellung für den Transport und deren Auslieferung an den Kunden. In diesem Zusammenhang ist ebenfalls der Aspekt von Produktrückgabe und Retourenbearbeitung zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Realisierung des Online-Marketings wird im Geschäftsmodell auf die Integration professioneller Partner gesetzt. Dennoch ist festzuhalten, dass grundlegende Aktivitäten zur Pflege der eigenen Erzeugermarke in enger Abstimmung mit bzw. letztlich durch den Betreiber selbst erfolgen.

Eine weitere Schlüsselaktivität liegt im Aufbau einer **Kundenbeziehung zwischen Erzeuger und Verbraucher**. Ein proaktives Zugehen auf Verbraucher u.a. über Veranstaltungen, Führungen auf dem Hof und Kennenlernen der Produktionsbedingungen dient dem Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen. Ein wiederkehrender persönlicher Kontakt verhilft dazu, Kunden langfristig an die Erzeugermarke zu binden und Absatzmöglichkeiten zu verbessern. Die identifizierten Beispiele zeigen, dass gerade in dieser Geschäftsmodellvariante eine dauerhafte und konsequente Markenführung die Onlineaktivitäten nennenswert unterstützt.

Schlüsselressourcen

Eine Kernressource in dieser Geschäftsmodellvariante ist die **Lagerinfrastruktur** sowie die eigene **Flotte**. Dazu gehört das Vorhalten einer geeigneten Fläche für effektive Lager, Versand- und Retourenprozesse ebenso wie der Unterhalt von Liefertransportern und Personal (Räumlichkeiten, logistikspezifische Ausstattung, Lager- und Versandmitarbeiter*Innen, Fahrer*Innen).

Weiterhin zentral sind IT-Ressourcen, die ein funktionierendes Plattform-Management gewährleisten (Online-Shop, IT-Bedienung).

Andere infrastrukturelle Voraussetzungen umfassen die gewählte stationäre Vertriebslösung über den Hofladen.

Vor dem Hintergrund eines Wertversprechens, das auf ökologische Logistikaspekte und die Vermeidung unnötiger Versandmaterialien zielt, spielt die Auswahl geeigneter **Verpackungssysteme**, insbesondere soweit möglich als Mehrwegsystem (Pfandboxen, -kartons) eine wichtige Rolle.

Wertversprechen

Innerhalb der Geschäftsmodellausprägung kann der Verbraucher aus einem Angebot an Frisch- und Trockenware von **rund 500 bis 1.000 Artikeln** auswählen. Beschränkungen im Sortiment ergeben sich infolge des gewählten Schwerpunktes auf frische Lebensmittel aus der Region und deren unter Umständen saisonale Verfügbarkeit. Das Ziel ist, in der Sortimentsbreite einen relevanten Warenkorb an Frischeprodukten z.B. bestehend aus Fleisch, Milch- und Käseprodukten sowie Obst und Gemüse anbieten zu können. Im Sinne eines erweiterten Kernsortiments können bspw. Milchprodukte als Kernerzeugnisse eines Landwirts um andere Produkte ergänzt werden. Im Produktfeld der eigenen Erzeugungskompetenz ist eine größere Auswahl (tieferes Sortiment) zu erwarten.

Der Baustein "Wertversprechen" orientiert sich an den grundlegenden Bedürfnissen der Zielgruppe und folgt der klar definierten Einstellung von Verbrauchern, verstärkt Wert auf **Frische, Saisonalität** und Geschmack zu legen

und **regionale bzw. lokal produzierte Lebensmittel** nachfragen. Die im Folgenden genauer beschriebenen Überlegungen bilden zusammengenommen den Markenkern und beschreiben Charakter und Identität einer regionalen Marke. Das ist für alle Referenzmodelle gleichermaßen von Bedeutung. Für das Wertversprechen ist die Versorgung mit saisonaler Frischware bzw. in Bioqualität erzeugter Produkte zentral. Der Zugang zu gesunden Lebensmitteln und **Transparenz bei der Erzeugung** zählen zu den relevanten Argumenten, die Verbraucher vom angebotenen Sortiment überzeugen können. Eine lokal definierte Erzeugerregion und die daran geknüpfte Verfügbarkeit für den Konsumenten berücksichtigen darüber hinaus den Wunsch vieler Verbraucher, lange und klimaschädliche Transportwege zu vermeiden und Produzenten in der Region zu stärken.

Kundenbeziehungen

Die Kundenbeziehung sollte grundsätzlich so angelegt sein, dass neben dem Onlinemarktplatz der **direkte Kontakt** zwischen Erzeuger und Kunde aktiv unterstützt wird. Dazu verhelfen Veranstaltungsformate, wie Hoffeste oder Betriebsbesichtigungen etc. Vor dem Hintergrund, dass Kundenzufriedenheit und Loyalität zur Erzeugermarke maßgeblich vom Verhalten und der Einstellung des Produzenten beeinflusst werden, kann auf diese Weise die handwerkliche und schonende Produktion von Lebensmitteln auf dem Hof öffentlichkeitswirksam präsentiert werden. Verbrauchermeinungen und aktuelle Trends werden aufgenommen oder neue Kunden für das Sortiment gewonnen.

Der Bezug von Waren erfolgt idealerweise im Abonnementmodell, zumindest aber mit einer großen Gruppe an Stammkunden, die regelmäßig aus dem Sortiment auswählen. Dabei wird darauf geachtet, dass Lieferungen in Zeiten der Abwesenheit vergleichsweise unkompliziert ausgesetzt werden können. Dieser strategische Ansatz orientiert sich an der üblichen Praxis von Direktvermarktern und Erzeugergemeinschaften (z.B. Landgut Nempt GmbH, Ökokiste Guidohof, Ökomarktgemeinschaft Thüringen/Sachsen etc.), die es gestattet, ein Konzept zur Bindung von Kunden durch Mindestlaufzeiten oder Kündigungsfristen mit der Berücksichtigung individueller Kundenwünsche nach einem einfachen Zugriff auf das Gesamtsortiment zu vereinen. Im Rahmen der Kundenbindung werden zudem, Koch- und Rezeptempfehlungen interessierten Verbrauchern zur Verfügung gestellt, deren Zutaten idealerweise über eine Verlinkung dem Warenkorb hinzugefügt werden können. So kann über Rezeptempfehlungen als Alternative zu Rabatten oder Sonderangeboten bspw. der Absatz saisonaler Produkte oder Waren mit geringerer Nachfrage gezielt gefördert werden.

In der skizzierten Geschäftsmodellvariante umfasst die Bereitstellung der Plattform neben der Sicherstellung funktioneller Aspekte (Produktbilder, Sortimentsbeschreibungen, Pflege vom Webshop) die Gewährleistung eines adäquaten **Kundenservice**, der die Versandprozesse im First-Level-Service im Blick behält (z.B. "Wo ist meine Bestellung?", "Kann ich etwas umtauschen?", "Ist es möglich, einer Bestellung noch etwas hinzuzufügen?"). Dazu kommt auch eine beratungsintensivere Kundenbetreuung im Second-Level-Support, die das Einkaufserlebnis des Kunden in den Mittelpunkt der Dienstleistungserfüllung stellt, auf die Einlösung des Wertversprechens zielt und sich mit einem dementsprechenden Kundeninteresse adäquat auseinandersetzen kann (z.B. "Wie kann ich sicher sein, dass Lebensmittel ökologisch angebaut werden?", "Welche Maßnahmen werden für den Klima- und Umweltschutz ergriffen?", "Wie profitieren die lokalen Erzeuger?").

Vertriebskanäle

Ergänzend zum Online-Angebot wird eine überschaubare Anzahl alternativer Absatzwege etabliert, um die Aufmerksamkeit der Kunden auf das Angebot zu lenken und den Erwerb der Waren zu ermöglichen. Neben der klassischen Lieferung frei Haus kommt ein Hofladen in Frage. Hier können Kunden bereits bestellte Ware abholen, als auch zusätzliche Produkte aus dem Sortiment erwerben. Die Beispiele im Markt zeigen, dass der Onlinevertrieb häufig mit einem bereits bestehenden Direktvertriebskanal kombiniert wird. Weitere Vertriebsformate konzentrieren sich auf Veranstaltungstypen und Events, die Kunden an den "Ort des Geschehens" holen und mit dem Warenangebot vertraut machen (siehe Baustein Kundenbeziehungen).

Im Rahmen der Zustellung von Produkten über einen eigenen Lieferdienst empfiehlt sich aus organisatorischen Gesichtspunkten ein fester Lieferrhythmus mit ein bis zwei Zustelltagen je Woche in den einzelnen Teillieferregionen entsprechend der Gestaltung regionaler Zustellrouten. Kunden müssen sich darauf einstellen und gewisse "Komforteinbußen" in Kauf nehmen.

Marktsegmente

Mit dem Wertversprechen werden spezifische Marktsegmente unter den Verbrauchern angesprochen und bedient. Das betrifft infolge eines vergleichbaren Produktfokus und dem daran angelehnten Wertversprechen alle gewählten Referenzmodelle. Hinsichtlich definierter lebensweltlicher Milieus und Einstellungen zeigt die Analyse drei besonders interessante Verbrauchergruppen.

- Dazu gehören zum einen **Kunden mit "Distinktions-Motiven"**. In diesem Segment kann die Entscheidung für das angebotene Sortiment als Beweis des besonderen Geschmacks bzw. eines überlegenen Bewusstseins interpretiert werden. Gehobene soziale Milieus wie Etablierte oder Performer sind hier zu finden, die sich durch eine hohe Zahlungsbereitschaft und ebenso hohe Budgetverfügbarkeit auszeichnen.
- Dazu kommen Kunden mit stärkerer Verankerung in **postmaterialistischen Motivlagen**. Hier spielen Einstellungen eine Rolle, die auf die Schaffung bzw. die Bewahrung einer lebenswerten Umwelt abstellen. Dieses Motiv ist immerhin im Milieu der Postmateriellen verankert, reicht aber deutlich darüber hinaus. Eine hohe Zahlungsbereitschaft sowie mittlere bis hohe Budgets kennzeichnen diese Gruppe.
- Zuletzt sind **Schutz- und Wohlfühlmotive** von besonderer Bedeutung bei der Beachtung relevanter Marktsegmente. Die im Wertversprechen vermittelte Regionalität wird als Schutz- und Wohlfühlzone empfunden und ist das zentrale Motiv der Milieus der Mitte (Adaptiv-Pragmatische und Bürgerliche Mitte), reicht aber auch in die unteren Milieus hinein. Eine hohe Zahlungsbereitschaft kann demnach mit mittleren bis geringen Budgetlagen verbunden sein.

Die Breite der Zielgruppen und ihrer Einstellungen macht deutlich, dass in der Gestaltung der Kommunikation darauf zu achten ist, die **Zielgruppen entsprechend ihren individuellen Bedürfnissen anzusprechen**. Dabei gilt es zu beachten, dass zunehmend Konsumenten jenseits bereits sensibilisierter Bevölkerungsgruppen angesprochen werden, um eine kritische Masse zu erreichen.

In geographischer Perspektive sind die **urbanen Zentren mit der umgebenen Peripherie** (25 bis 40 km) von Bedeutung. Über die beschriebenen Distributionskanäle werden neben dem klassischen Endverbraucher auch Akteure aus dem Business-to-Business Segment (B2B) angesprochen. Beispielhaft kann nach Angaben der Experten von einer entsprechenden Nachfrage in Bürogemeinschaften über den Versorgungsbedarf von Kindergärten und Schulen bis zur Nachfrage durch Akteure aus der Gastronomie ausgegangen werden.

Mit der beschriebenen geographischen Ausrichtung und dem Sortimentsumfang dieser Geschäftsmodellvariante des Online-Hofladens ist ein "Nebeneinander" von **mehreren Online-Hofläden in Sachsen** denkbar. Dies gilt sowohl hinsichtlich geographischer Gesichtspunkte im Umkreis der sächsischen Oberzentren als auch hinsichtlich des Produktangebotes bspw. als ein "Nebeneinander" von Online-Hofläden Milchprodukten einerseits und Fleisch- und Wurstwaren andererseits. Dies zeigt sich auch in der Realität wie in der Analyse der bestehenden Plattformen in Abschnitt 3 erkennbar.

Kostenstruktur

Innerhalb der Kostenstruktur sind v.a. die Erzeugung der angebotenen Produkte, der Personalaufwand im Fulfillment oder der Betrieb der eigenen Lieferflotte von Bedeutung, da diese das Leistungsportfolio dominieren. Es wird davon ausgegangen, dass die eingesetzte Infrastruktur für Lagerung und Kommissionierung beim Erzeuger vorhanden sind. Neben den Ausgaben, die mit dem zusätzlichen Wareneinkauf verbundenen sind, spielen Investitionen in Technik für das Fulfillment (IT Grundausstattung, Kommissionierungsinfrastruktur), Verpackungsmaterial (Umverpackungen, Tüten, passive Kühlelemente etc.), Personalausgaben im Rahmen der

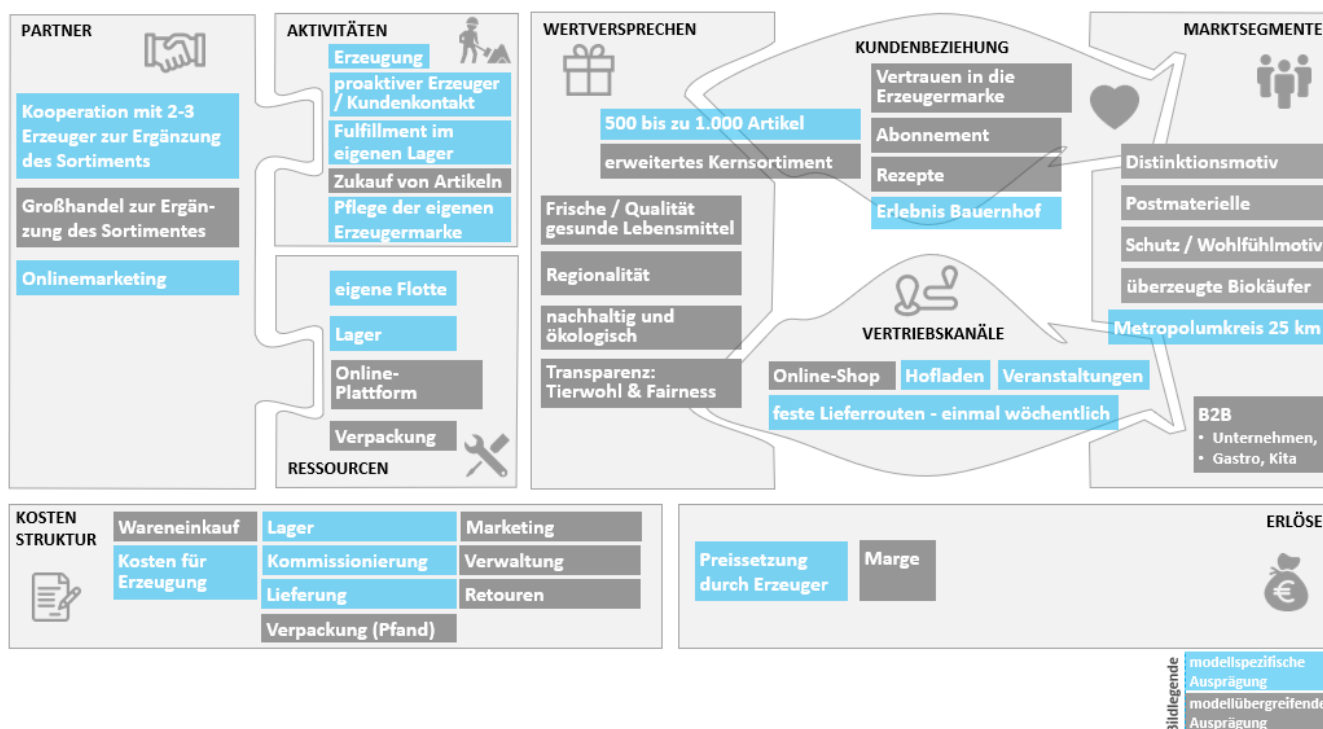
Portalbetreuung sowie allgemeine Verwaltungskosten (Telekommunikation, Versicherungen, Büromaterial etc.) eine Rolle. Die Berücksichtigung einer Abgabe umweltbewusster Mehrwegverpackungssysteme (Kisten etc.) gegen Pfandgebühr oder die Retourenbearbeitung sind weitere Aspekte von Kostenstrukturen. Im Marketing betrifft das insbesondere die Ausgaben für das Online- und Suchmaschinenmarketing sowie Kosten für die analoge Kommunikation (Flyer, Beilagen bei Warensendungen etc.).

Erlöse

Die erzielte Marge beschreibt die Differenz zwischen Verkaufserlösen und direkt zurechenbaren Kosten v.a. des Warenerwerbs. In der vorliegenden Geschäftsmodellausprägung ist das Erreichen wiederkehrender Erlöse aus fortlaufenden Zahlungen eine wichtige Quelle für Einkünfte aus den gewählten Kundensegmenten. Auf der Basis von Abonnementbeziehungen erleichtert dieses Subscription-Modell die Möglichkeiten zur Bindung von Kunden über Mindestlaufzeiten oder Kündigungsfristen. Die Abrechnung orientiert sich dabei an festgelegten Intervallen und Beträgen. Ungeachtet dessen haben Verbraucher die Möglichkeit, Produkte im Einzelbezug zu erwerben. Zusätzliche Erlöse ergeben sich in dieser Geschäftsmodellvariante aus Versandgebühren.

Zusammenfassung

Die folgende Abbildung führt die oben beschriebenen Bausteine in einem Business Model Canvas zusammen und gibt einen Überblick über den Aufbau der Geschäftsmodellvariante und die Etablierung grundlegender Geschäftsprozesse am Markt. Die Unterscheidung modellspezifischer und -übergreifender Ausprägungen (siehe Farbgebung, Bildlegende) macht auf die Gestaltungsspielräume bei der Modellierung aufmerksam und zeigt relevante Möglichkeiten der Anpassung an Markt- und Kundenbedürfnisse.



Quelle: eigene Erstellung⁹⁸.

Abbildung 48: Canvas "Online-Hofladen"

98 Die verwendeten Icons stammen von Freepik auf www.flaticon.com.

5.3 Variante 2: Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung

5.3.1 Überblick

Der folgende Modellsteckbrief verdeutlicht in Kurzform elementare Geschäftsaktivitäten, Kundencharakteristik sowie Produkt- und Vertriebschwerpunkte in der Geschäftsmodellausprägung "Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung".

Tabelle 28: Geschäftsmodellausprägung: "Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung"

Aktivitäten	Kunden und Logistik	Produkte und Marke
Erzeugung und Direktvertrieb von Lebensmitteln	Kundensegmente B2C und B2B	1.500 bis zu 3.000 Artikel
Aufbau und Management einer Genossenschaft aus Erzeugern	regionale Auslieferung über einen regionalen Logistikdienstleister	Fokus auf breiteres Sortiment, Tiefe des Sortiments in den Erzeugungsbereichen der beteiligten Partner
Preissetzung durch Genossenschaft	48 Stunden Lieferung	Ziel ist Verkauf an Stammkunden bzw. über Abonnements
Kommissionierung und Fulfillment über regionalen Logistiker	Verpackung mit ökologisch sinnvollem Pfandsystem	Aufbau und Pflege einer gemeinsamen regionalen Marke
Finanzierung: Lieferung an die Genossenschaft und Überschüsse der Genossenschaft	Onlineplattform ergänzt durch stationären Direktvertrieb (Hofladen, Flagship Store u.ä.)	

Quelle: eigene Erstellung.

5.3.2 Detailbeschreibung

Partner

In der vorliegenden Modellausprägung zielen die Schlüsselpartnerschaften auf die **Integration einer größeren Zahl landwirtschaftlicher Erzeuger und Lieferanten aus der Region**.

Die Erzeuger organisieren sich z.B. in einer dafür zu gründenden **Genossenschaft**⁹⁹. Die Genossenschaft ist als Kooperationsform in der Landwirtschaft bekannt und etabliert. Die Erzeuger erzielen Erlöse auf zwei Ebenen, einerseits aus der Lieferung ihrer Erzeugnisse an die Genossenschaft und andererseits aus den Überschüssen der Genossenschaft. Bei der Verteilung der Erträge der Genossenschaft können die verschiedenen Beiträge der Mitglieder zum Erfolg der Genossenschaft berücksichtigt werden. Folgende Aufzählung gibt beispielhaft einige Anregungen wieder für die leistungs- und motivationsorientierte Gestaltung eines Verteilungsmechanismus.

■ Umfang der **Genossenschaftsanteile**.

⁹⁹ Es wird davon ausgegangen, dass die Genossenschaft zunächst mit 10 Erzeugern gegründet wird, im zweiten Jahr auf 20 und auf 40 Erzeuger im dritten Jahr anwächst.

- Der **Beitrag zum Gesamtumsatz** der Genossenschaft: Dieser spiegelt unter anderem auch die Bedeutung für die Entwicklung und Bindung des Kundenstamms wider.
- Ein **Kundenstamm**, der bereits besteht und in die Genossenschaft eingebracht wird: Idealerweise bringen die Mitglieder ihren Kundenstamm ein, so dass beim Start des Vorhabens bereits eine kritische Größe erreicht werden kann. Da die Gemeinschaft einen zentralen Beitrag zur Entwicklung des Kundenstamms liefert, könnte dieses Kriterium mit jährlich abnehmender Bedeutung berücksichtigt werden.
- **Bewertung von Produkten durch Kunden**: Damit kann indirekt ein Instrument zur Belohnung oder Sanktionierung der Produktqualität implementiert werden.

Die Bildung einer wachsenden Erzeugergemeinschaft ermöglicht ein breiteres Angebot regionaler Lebensmittel und saisonaler Frischware für die Verbraucher. Idealerweise werden auch Akteure bspw. aus dem Lebensmittelhandwerk integriert, die Kompetenzen in der Weiterverarbeitung haben, um einen Beitrag zur Erweiterung des Produktportfolios zu liefern. **Die Erzeugnisse der Partner sollen zueinander komplementär und nicht substitutiv sein.** Gleiche Erzeugnisgruppen sind dann sinnvoll, wenn diese aus Liefermengengründen notwendig sind oder dazu dienen, dem Verbraucher eine relevante Auswahl (Sortimentstiefe) anbieten zu können. Somit wird den beteiligten Erzeugern Exklusivität hinsichtlich ihrer Erzeugnisse eingeräumt. Über die Genossenschaftsmitglieder hinausgehende Kooperationen v.a. mit regionalen Erzeugern oder gegebenenfalls auch dem Großhandel zur bedarfsgerechten und sinnvollen Ergänzung des Sortiments sollten weiterhin ermöglicht werden.

Die Zusammenarbeit mit **Marketing- und Werbeagenturen** ist auch hier eine geeignete Antwort auf fehlende Kompetenzen im Bereich Online-Marketing und Suchmaschinenoptimierung (SEO). Experten haben darauf hingewiesen, dass die Einbindung lokaler Entscheidungsträger (Bürgermeister, Landräte etc.) als Promotoren ein wichtiger Beitrag für die regionale Kommunikation und letztlich auch zur Motivation von Erzeugern für gemeinsame wirtschaftliche Aktivitäten sein kann.

Die Umsetzung von Kommissionierung, Fulfillment und Transport durch einen **regionalen Logistikdienstleister** verhindert, dass mit zunehmender Anzahl an Bestellungen weitere (sprungfixe) Investitionen nötig werden, die unter Umständen dann ein internes Wachstumshemmnis darstellen. Das betrifft auch die Bereiche von Produktrückgabe und Retourenbearbeitung.

Aktivitäten

Die Erzeugung und die Weiterverarbeitung von Produkten ist ein zentraler Aspekt der vorliegenden Geschäftsaktivitäten. In diesem Zusammenhang gewährleistet die Integration einer größeren Anzahl regionaler Erzeuger die Bereitstellung der gewünschten Angebotsbreite und -mengen. Punktuell kann die Berücksichtigung bedarfsorientierter Zukäufe über den Großhandel weiterhin Teil der wirtschaftlichen Ausrichtung sein. Es gilt aber, dass die Auswahl der zugekauften Waren und deren Anteil am Sortiment konsistent zum Charakter der Regionalmarke sein muss.

Im Rahmen der Marketingstrategie konzentrieren sich grundlegende Aktivitäten auf den **Aufbau einer gemeinsamen regionalen Marke**. Das ist insbesondere vor dem Hintergrund einer Erzeugergemeinschaft von Bedeutung, wenn es um Wiedererkennbarkeit und Signalwirkung durch einen einheitlichen Markenauftritt geht. In diesem Zusammenhang treten die individuellen Erzeugermarken hinter die gemeinsame Marke zurück. Ein Nebeneinander der verschiedenen Marken erscheint aus Gründen der Klarheit für den Verbraucher und dem notwendigen Ressourceneinsatz für die Markenführung nicht sinnvoll. Im Sinne von Transparenz wird beim Produkt ersichtlich, welcher Erzeuger für die Herstellung verantwortlich ist. Ziel ist es, dass alle Produkte vom gemeinsamen Namen profitieren und neue Produkte schnell am Markt wahrnehmbar sind. Der einheitliche Markenauftritt dient der Glaubwürdigkeit und Orientierung bei der Kaufentscheidung und unterstützt die Einhaltung des Leistungsversprechens. Die kooperierenden Betriebe entwickeln gemeinsam Mindestanforderungen für Herstellung und Produkte, um Vertrauen in die Marke aufzubauen. Dazu gehören bspw. der Standort des

Unternehmens in der Region, die Herkunft der Zutaten - soweit wie möglich - aus der Region und die Sicherstellung von Verarbeitungsprozessen in der Region. Schließen sich neue Betriebe der Kooperation an, haben diese ebenfalls die gesetzten Anforderungen einzuhalten. In die Zielsetzung, Transparenz für Verbraucher zu schaffen und diese in die Lage zu versetzen, Produkteigenschaften besser einzuschätzen, reihen sich auch Events und verbraucherorientierte Veranstaltungen (Führungen, saisonale Hoffeste u.ä.) ein. Über diese Formate können Kundenkontakte etabliert und nachhaltig gestaltet werden.

Schlüsselressourcen

Eine wichtige Schlüsselressource im Geschäftsmodell betrifft insbesondere die **IT-Ressourcen**, die zum Betrieb und Unterhalt des Online-Shops (Plattform, IT-Fachkräfte) gehören. Dazu kommen auch für die gewählten komplementären stationären Vertriebslösungen (z.B. Hofladen, Flagship Store in der Stadt) geeignete infrastrukturelle Voraussetzungen. Weitere relevante Kernressourcen, die mit den Prozessen von **Kommissionierung, Fulfillment und Logistik** einhergehen, liegen in der Verantwortung der integrierten Partner. Das betrifft auch die Berücksichtigung nachhaltiger Transport- und **Verpackungslösungen** (Mehrweg- und Pfandsysteme) insb. im Zusammenhang mit einem Wertversprechen, das auf ökologische Logistikaspekte und die Vermeidung unnötiger Versandmaterialien zielt.

Wertversprechen

Innerhalb der Geschäftsmodellausprägung kann der Verbraucher aus einem breiteren Angebot an Frisch- und Trockenware auswählen, das von rund 1.500 bis 3.000 Artikeln reicht.

Ziel ist es, in der Sortimentsbreite einen relevanten Warenkorb an Frischeprodukten und handwerklich verarbeiteten Produkte z.B. bestehend aus Fleisch- und Wurstwaren, Milch- und Käseprodukten sowie Obst und Gemüse anbieten zu können. Im Produktfeld der eigenen Erzeugungskompetenz ist von einer größeren Auswahl (tieferes Sortiment) auszugehen. Somit ist zu erwarten, dass über eine Erzeugergruppe ein relevanter Teil des wöchentlichen Bedarfs an Lebensmitteln zur Verfügung gestellt werden kann. Ein weiteres Argument im Wertversprechen zielt auf die grundlegenden Möglichkeiten, ein für Konsumenten angenehmes Einkaufserlebnis zu schaffen, um eine adäquate Ausschöpfung der Zielgruppe zu erreichen. Komfort bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Gestaltung der Vertriebskanäle (Liefertouren- und -fristen etc.) dafür sorgt, dass ein bequemer Zugang zum Angebot sichergestellt wird.

Hinsichtlich des Versprechens der Versorgung mit gesunden Lebensmitteln aus der Region gelten analog die Aussagen der Modellausprägung zum "Online-Hofladen".

Kundenbeziehungen

Die Etablierung einer **regionalen Marke** orientiert sich am Wunsch der Zielgruppe, Bemühungen zur Rückbesinnung auf regional produzierte Produkte und Dienstleistungen zu stärken und den Erhalt traditioneller Kulturlandschaften ernst zu nehmen. Das Setzen eines solchen Impulses ist zudem mit dem Anliegen verbunden, ein sichtbares **Alleinstellungsmerkmal** am Markt zu erreichen bzw. das Angebot dem direkten Preisvergleich zu entziehen und **von einer höheren Zahlungsbereitschaft zu profitieren**.

Darüber hinaus verhelfen auch die genannten lokalen Veranstaltungsformate dazu, Vertrauen aufzubauen und Loyalitäten zu festigen. Zentral ist der Aufbau einer Stammkundschaft, die regelmäßig aus dem Sortiment auswählt und idealerweise zahlreiche Produkte regelmäßig erwirbt ähnlich einem Abonnementmodell. Ebenfalls finden sich hier die bereits in Variante Online-Hofladen diskutierten Aktivitäten zu Kundenbindung und Absatzförderung wieder, die u.a. Koch- und Rezeptempfehlungen mit dem Angebot passender Zutaten in einem Angebot bündeln. Die Maßnahmen zur Gewährleistung einer adäquaten Kundenbetreuung im Bereich von First- und Second Level-Support sind zu intensivieren, um innerhalb der Zielgruppen auch diejenigen zu erreichen, die einen höheren Wert auf Komfort legen und daher zu weniger Kompromissen bereit sind.

Vertriebskanäle

Die empfohlenen Vertriebskanäle kombinieren das Online-Angebot mit einer größeren Zahl ergänzender Absatzstrategien, um die Aufmerksamkeit der Kunden auf das Angebot zu lenken. Neben der klassischen Lieferung frei Haus bilden eine bestehende Hofladenstruktur oder Flagship-Store-Elemente (in der Stadt) weitere stationäre Absatzkanäle, über die Kunden einen Zugang zum Sortiment erhalten. Lokale Events und Veranstaltungen sind letztlich nicht nur als Elemente der Gestaltung der Kundenbeziehung, sondern auch als Vertriebskanal zu sehen. Diese Orte und Formate vermitteln die Vielfalt der regionalen Erzeugnisse und geben heimischen Produkten ein Gesicht. Darüber hinaus wird es möglich, das Nutzerverhalten von Verbrauchern besser kennenzulernen, Rückschlüsse für die Produktentwicklung zu erhalten oder neue Produkte zu testen.

Im Rahmen der Warenezustellung über die Zusammenarbeit mit einem regionalen Logistiker ergeben sich größere Spielräume für **individuellere und bedarfsorientierte Liefertouren**. Ziel ist es, eine Zustellung innerhalb von 48 Stunden zu ermöglichen.

Marktsegmente

Die Kennzeichnung relevanter Marktsegmente entspricht den Aussagen der Variante Online-Hofladen. In geographischer Perspektive ermöglicht die Zusammenarbeit mit einem regionalen Logistikexperten die Bearbeitung eines erweiterten Vertriebsgebietes im **Metropolumkreis von ca. 50 km**. Die regionale Ausdehnung wird hier im Wesentlichen davon bestimmt, in welchem geographischen Gebiet die Marke in der Lage ist, Attraktivität und Bindung bei einem ausreichend großen Kundenstamm zu erzeugen, um eine Lieferung wirtschaftlich sinnvoll darstellen zu können. Es erscheint sinnvoll in einem der sächsischen Oberzentren diese Geschäftsmodellvariante zu etablieren und nach einer erfolgreichen Etablierung eine Ausweitung auf andere Regionen anzustreben. Dies kann als regionale Ausweitung der Marke oder als Transfer des Konzeptes erfolgen.

Damit ist vor dem Hintergrund des klaren Fokus auf die bevölkerungsreichen sächsischen Ballungsräume und Integration einer größeren Zahl landwirtschaftlicher Erzeuger und Lieferanten sowohl ein "Nebeneinander" dieser Geschäftsmodellvariante in den verschiedenen sächsischen Ballungsräumen denkbar. Als auch, dass sich eine erfolgreiche Erzeugergemeinschaft etabliert, die schrittweise die sächsischen Oberzentren bedient.

Kostenstruktur

Für die Einschätzung der Kostenstruktur im Geschäftsmodell ist neben der Beachtung des Wareneinsatzes zu berücksichtigen, dass Fulfillment- und Logistikaufgaben komplett von einem externen Dienstleister übernommen werden und damit direkte Kosten für Personal, Lieferfahrzeuge sowie weitere Technik im Zusammenhang mit dem Versand bei den Betreibern des Marktplatzes nur über den Dienstleister anfallen.

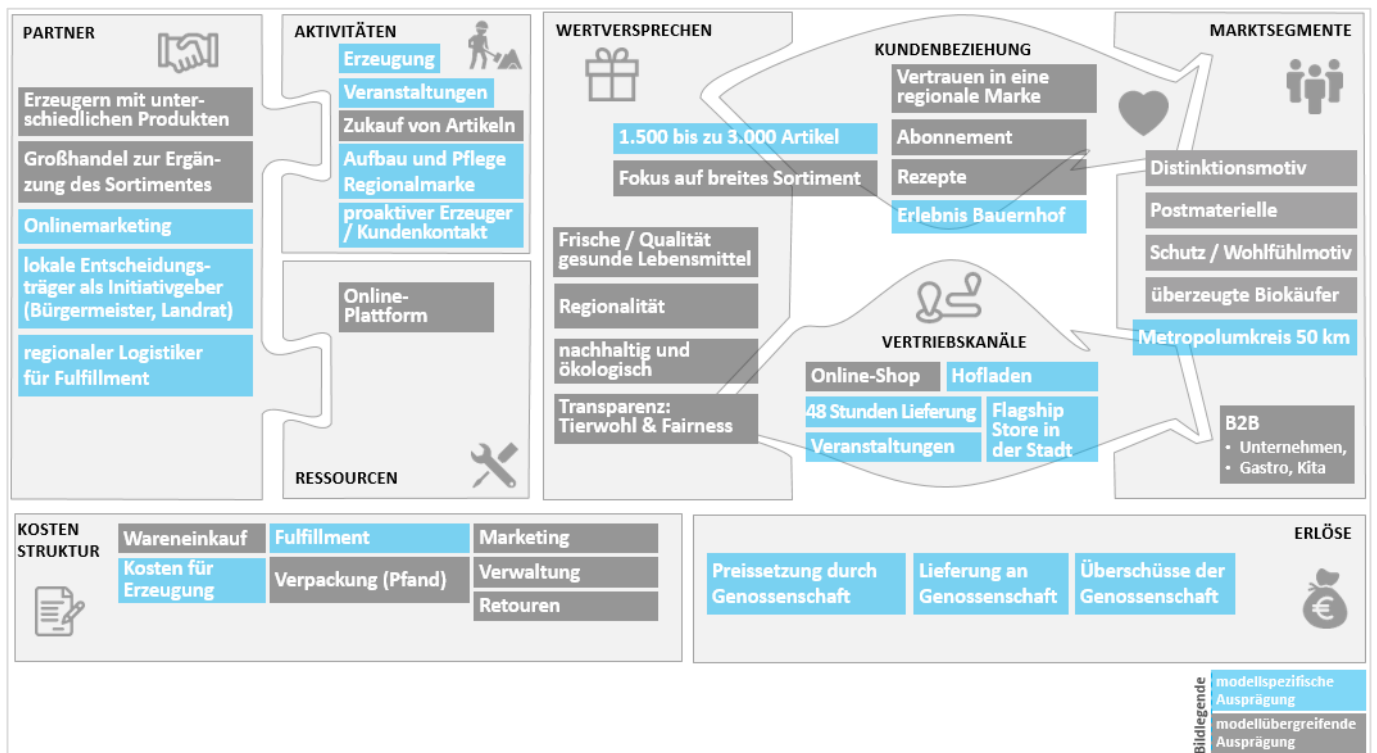
Ausgaben ergeben sich im Rahmen der Bereitstellung von Verpackungsmaterial bzw. umweltbewusster Mehrwegverpackungssysteme, die dem Dienstleister zur Verfügung gestellt werden. Dazu kommen Kosten für den Betrieb des Onlineshops (IT, Personal, Service), Unterstützung der Mitglieder der Genossenschaft sowie für Marketing und Kommunikation (Online- und Suchmaschinenmarketing, analoge Kommunikation, Etablierung der Marke). Im Rahmen der Verwaltungsausgaben spielen Personal- und Sachkosten eine Rolle, die mit dem Betrieb der Gemeinschaft einhergehen oder sich auf die allgemeine Verwaltung (Telekommunikation und Internet, Anwalt und Versicherungen, Buchhaltung und Steuerberatung, Verbrauchsmaterialien etc.) beziehen.

Erlöse

Wie bereits erwähnt, erzielen die Erzeuger Erlöse sowohl aus der Lieferung ihrer Erzeugnisse an die Genossenschaft als auch aus den Überschüssen der Genossenschaft. Im Rahmen der Kundenbeziehung über den Online-Vertrieb gelten wiederkehrende Erlöse von Stammkunden (und Abonnementbeziehungen), analog zur bereits diskutierten Variante 1, als wichtige Einnahmequelle. Als weitere Erlösquelle sind Lieferkosten zu berücksichtigen.

Zusammenfassung

Die folgende Abbildung führt die oben beschriebenen Bausteine in einem Business Model Canvas zusammen und gibt einen Überblick über den Aufbau der Geschäftsmodellvariante und die Etablierung grundlegender Geschäftsprozesse am Markt. Die Unterscheidung modellspezifischer und -übergreifender Ausprägungen (siehe Farbgebung, Bildlegende) macht auf die Gestaltungsspielräume bei der Modellierung aufmerksam und zeigt relevante Möglichkeiten der Anpassung an Markt- und Kundenbedürfnisse.



Quelle: eigene Erstellung¹⁰⁰.

Abbildung 49: Canvas "Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung"

100 Die verwendeten Icons stammen von Freepik auf www.flaticon.com.

5.4 Modell 3: erzeugerneutraler Onlinemarktplatz

5.4.1 Überblick

Der folgende Modellsteckbrief verdeutlicht in Kurzform elementare Geschäftsaktivitäten, Kundencharakteristik sowie Produkt- und Vertriebsschwerpunkte der Geschäftsmodellausprägung "Erzeugerneutraler Onlinemarktplatz".

Tabelle 29: Geschäftsmodellausprägung: "erzeugerneutraler Onlinemarktplatz"

Aktivitäten	Kunden und Logistik	Produkte und Marke
Aufbau und Pflege eines regionalen Netzwerk an landwirtschaftlichen Erzeugern	Kundensegmente B2C und B2B	2.500 bis zu 4.000 Artikel
Preissetzung erfolgt durch Plattform	regionaler Versand über eigene Flotte	breites Sortiment mit einer mittleren Tiefe
Kommissionierung und Fulfillment im eigenen Lager	24-48 Stunden Lieferung	Ziel ist Verkauf an Stammkunden bzw. über Abonnements
Finanzierung: Marge	Verpackung mit ökologisch sinnvollem Pfandsystem	Aufbau regionale Dachmarke, Erzeugermarken bleiben bestehen
	Onlineplattform ergänzt durch stationären Direktvertrieb (Hofladen, Flagship Store, Abholstationen u.ä.)	

Quelle: eigene Erstellung.

5.4.2 Detailbeschreibung

Partner

Ideale Betreiber in dieser Geschäftsmodellvariante sind ein **regionaler Logistikdienstleister in Kooperation mit einem Kompetenzpartner aus der Onlinevermarktung**. Für die gesellschaftsrechtliche Umsetzung bietet sich die gemeinsame Gründung einer GmbH an.

In dieser Geschäftsmodellvariante zielen Schlüsselpartnerschaften auf die Zusammenarbeit mit einem ganzen **Netzwerk landwirtschaftlicher Erzeuger** und Lieferanten (z.B. von 50 bis zu 100) aus der Region. Es wird auf die Gewinnung möglichst vieler Erzeuger und Akteure aus dem Lebensmittelhandwerk als Lieferanten gesetzt, um ein sehr breites Angebot regionaler Produkte und saisonaler Frischware vorhalten zu können. Dabei ist zu erwarten, dass über Erzeuger in den gleichen Warengruppen ein deutlicher Zugewinn an Sortimentstiefe erzielt werden kann. Gleichzeitig bedeutet dies für die Erzeuger den Verlust von Exklusivität innerhalb des Erzeugernetzwerks.

Vergleichbar zur Variante der Erzeugergenossenschaft kann die Einbindung lokaler Entscheidungsträger (Bürgermeister, Landräte etc.) als Promotoren einen Beitrag für die regionale Kommunikation leisten und letztlich auch zur Motivation von Erzeugern für gemeinsame wirtschaftliche Aktivitäten dienen.

Im Rahmen der Nutzung alternativer und innovativer Lieferkonzepte sind individuelle Partnerschaften (z.B. bei Etablierung von Abholpunkten) bedeutsam, die von der Zusammenarbeit mit Tankstellenbetreibern, regionalen Gastronomen, Drogeriemärkten bis zu Banken und vergleichbaren Akteuren reichen können und deren Integration es erlaubt, auf geeignete infrastrukturelle Voraussetzungen Zugriff zu erlangen. Beispiele solcher Partneraktivitäten finden sich u.a. beim sächsischen Ökokistenanbieter Guidohof, der Filialen der Drogeriemarktkette DM im

Liefergebiet als Sammelstellen in das Vertriebssystem einbindet. Andere Akteure erweitern etablierte Systeme, wie der Onlinemarkt Frischepost, der seinen Kunden eine Lieferung in Schließfächer, die in Filialen der Hamburger Sparkasse aufgestellt sind, anbietet.

Aktivitäten

Die Kooperation eines regionalen Logistikers mit einem Online-Vermarkter erlaubt es, zentrale Kompetenzen für den Betrieb des regionalen Marktplatzes zusammenfassen und auf diese zurückzugreifen. Infolge dessen stehen die Bereiche **Fulfillment und Logistik sowie Online-Marketing im Zentrum elementarer eigener Aktivitäten** und bilden die Basis des Leistungsportfolios. Das beinhaltet die logistischen Kernaufgaben von Wareneingang und Lagerung, Kommissionierung, Verpackung, Versand an den Kunden sowie das Retouren-Management. Darüber hinaus können Online-Marketing, kontinuierliche Suchmaschinenoptimierung (SEO) etc. in-house verantwortet und realisiert werden.

Die Erzeugung von Produkten ist in diesem Modell kein zentraler Aspekt der vorliegenden Geschäftsaktivitäten. Ein großes regionales Netzwerk an Erzeugern ermöglicht es, Verbrauchern die gewünschte Sortimentsvielfalt anbieten zu können. Das erfordert aber kontinuierliche Aktivitäten zur **Pflege und Erweiterung des Partnernetzwerks**.

Im Rahmen der Aktivitäten des Online-Marketings wird auf die **Etablierung einer starken regionalen Dachmarke** gesetzt, die sich am Wertversprechen gesunder, regionaler Lebensmittel mit hoher Transparenz und ökologisch nachhaltigem Wirtschaften orientiert, um sich damit von der Konkurrenz am Markt (v.a. durch den LEH) zu unterscheiden. Vor dem Hintergrund der Zusammenarbeit mit einem großen regionalen Erzeugernetzwerk erscheint es sinnvoll, dass Erzeuger ihre Eigenmarke weiterhin pflegen und entwickeln. In diesem Verständnis behalten die Produkte ihre Erzeugermarke und werden in das Sortiment bzw. Warenangebot der Onlineplattform bzw. Dachmarke für gesunde regionale Lebensmittel aufgenommen. Voraussetzung dessen ist allerdings die Einhaltung klarer Qualitäts- und Herkunftskriterien, wie sie bereits in der Variante der Erzeugergenossenschaft dargelegt sind.

Schlüsselressourcen

Relevante Schlüsselressourcen im Geschäftsmodell sind der Betrieb und den Unterhalt des Online-Shops (Plattform, IT-Fachkräfte). Ein Schwerpunkt liegt dabei auf dem Bereich der intelligenten Informationstechnik. Das wird insbesondere verständlich vor dem Hintergrund der Erfüllung adäquater Fulfillment und Logistikprozesse. Dazu gehören auch das Vorhalten infrastruktureller Voraussetzungen für Lagerung, Kommissionierung und Versand (Räumlichkeiten, logistikspezifische Ausstattung, Mehrwegverpackungssysteme, Lager- und Versandmitarbeiter*Innen) sowie Ressourcen, die mit dem Betrieb der eigenen Flotte (Liefertransporter, Fahrer*Innen) einhergehen.

Wertversprechen

Grundsätzlich gelten die inhaltlichen Überlegungen aus den vorangegangenen Modellausprägungen zum Wert- bzw. Markenversprechen auch für diese Geschäftsmodellvariante. Im Mittelpunkt steht die regionale Erzeugung gesunder Lebensmittel, deren Produktionsweise und Vertrieb in einem regionalen Kreislauf ökologisch nachhaltig erfolgt. Hierüber ist Transparenz für den Verbraucher herzustellen.

Konsumenten können aus einem Warensortiment auswählen, das auf Breite und mittlere Tiefe setzt und rund **2.500 bis 4.000 Artikeln** beinhaltet. Vor dem Hintergrund, dass etablierte Akteure im Lebensmitteleinzelhandel über das Supermarktangebot rund 10.000 bis 12.000 Artikel im Vollsortiment listen und der Anteil von Food bei durchschnittlich 2.000-3.000 Artikel liegt, ist die vorliegende Geschäftsmodellvariante in der Lage, ein wettbewerbsfähiges Angebot zu unterbreiten. Analog zum vorangegangenen Modell werden auch hier die Möglichkeiten ausgeschöpft, über das Online-Angebot hinaus ein für die Verbraucher komfortables Einkaufen zu ermöglichen (Zugang zum Sortiment außerhalb der Ladenöffnungszeiten, Lieferung frei Haus, individuelle

Liefertouren und -fristen, innovative Abholstationen). Angesichts der Integration eines großen regionalen Erzeugernetzwerkes ist es notwendig, spezifische Auswahlkriterien bzw. Qualitätsanforderungen für die teilnehmenden Erzeuger zu definieren. Dies kann beispielsweise auch in Form eines Zertifikats der Plattform bzw. Marke dokumentiert werden. Ziel ist es, den Verbrauchern die komplexe Aufgabe zur Bewertung und Beurteilung der Einhaltung von Qualitätskriterien zu erleichtern.

Kundenbeziehungen

Die Etablierung einer regionalen Dachmarke und angemessenen Kennzeichnung der Zugehörigkeit von Erzeugern zielt darauf, **beim Verbrauchern Vertrauen in das Wertversprechen** gesunder und nachhaltig erzeugter Lebensmittel aufzubauen.

Vergleichbar zur Variante der Erzeugergenossenschaft ist das Ziel, Kunden zu gewinnen, die regelmäßig einen umfangreichen Warenkorb erwerben. Des Weiteren sind die bereits genannten Aktivitäten zu Kundenbindung und Absatzförderung (Koch- und Rezeptempfehlungen etc.) von Bedeutung. Auch für die Gewährleistung des Kundenservice gilt es, Zielgruppenwünschen zu entsprechen, die einen höheren Wert auf **Komfort** legen und infolge dessen weniger bereit sind, Kompromisse einzugehen oder zusätzliche Aufwände zu akzeptieren. Damit gewinnen Maßnahmen zur Absicherung einer adäquaten Kundenbetreuung im Bereich von First- und Second Level-Support an Wichtigkeit, die dazu beitragen, größere Kundengruppen zu erschließen.

Der Aspekt der (emotionalen) Kundenbindung ist in dieser Geschäftsmodellvariante etwas anders zu konzipieren als in den Vorangegangenen. Mit Unterstützung der Erzeuger können zwar auch Veranstaltungen und Hoffeste umgesetzt werden. Diese stellen aber eher den jeweiligen Erzeuger und nicht die Plattform in den Mittelpunkt. Damit kann vermutlich über solche Aktivitäten keine starke Bindung an die Plattformmarke hergestellt werden. Hierfür sind zusätzlich verstärkte Aktivitäten im Onlineservice notwendig. Dazu zählen u.a. regelmäßige Newsletter mit saisonalen Kochvorschlägen und Aktionen (z.B. Information zu saisonalem Obst und Gemüse, darauf abgestimmte Rezeptideen, Adventskalender der Plattform) sowie ausführliche Informationen über die beteiligten Erzeuger.

Vertriebskanäle

Ergänzend zum Marktplatz kommen weitere Absatzstrategien infrage. Diese beziehen sich auf stationäre Möglichkeiten, wie Flagship-Store (in der Stadt) oder alternative Abholpunkte. Dazu zählen die unter dem Baustein Partner diskutierten innovativen Pickup-Stationen. Im Rahmen der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern für Abholstationen sollten kundenfreundliche Optionen geprüft werden (vglw. lange Öffnungszeiten, einfache Parkmöglichkeiten etc.). In Mittelzentren dürften hierfür u.a. Tankstellen in Betracht kommen. Da in den Oberzentren diese innerstädtisch in der Regel geographisch nicht optimal verteilt sind, kommen bspw. lokale Gastronomen in Frage. Diese sind generell gut erreichbar und besitzen bereits einen Zulauf von Kunden. Die Partner der Abholstationen profitieren von einem Synergieeffekt. Potenzielle Kunden holen ihre Bestellungen an den Abholstationen ab und erwerben eventuell zusätzliche weitere Produkte.

Für den Versand von Produkten können infolge starker in-house Fulfillment und Logistikkompetenzen bedarfsorientierte Zustellungen innerhalb von 48 oder sogar 24 Stunden gewährleistet werden bzw. wenn Bestellungen bspw. bis 10 Uhr eingehen, auch eine Lieferung am nächsten Tag.

Marktsegmente

Die anzusprechenden relevanten Marktsegmente gelten analog den Aussagen in den Varianten Online-Hofladen und Erzeugergenossenschaft. In geographischer Perspektive ermöglicht die Integration eines regionalen Logistikers die Bearbeitung eines erweiterten urbanen Vertriebsgebietes im Metropolumkreis von 50 km oder sogar darüber hinaus.

Im Rahmen der Etablierung dieser Geschäftsmodellvariante "erzeugerneutraler Onlinemarktplatz" ist allerdings viel stärker als in den bereits beschriebenen Varianten zu berücksichtigen, dass die sächsischen Metropolregionen im

deutschlandweiten Vergleich relativ klein sind und damit die Umsetzbarkeit der Geschäftsmodellvariante beeinflussen und stärker einschränken.

Kostenstruktur

Im Rahmen der Kostenstruktur sind die Ausgaben für die Bewältigung der logistischen Herausforderungen in der Modellvariante zu berücksichtigen. Das betrifft die Aktivitäten von Kommissionierung und Fulfillment wie das Retouren-Management. Dazu gehört auch die Bereitstellung von Umverpackungen und die Abgabe umweltbewusster Mehrwegverpackungssysteme gegen Pfandgebühr. Ebenso ist den Kosten für Unterhalt der Lagerinfrastruktur, Betrieb der eigenen Lieferflotte im Leistungsportfolio (Fahrzeuge, Personal, weitere Technik) sowie den Kosten für den Betrieb des Onlineshops (IT, Personal, Service) Beachtung zu schenken. Dazu kommen der Produkt- und Warenbezug bei den Erzeugern in der Region sowie die Gewährleistung der Aufgaben im Marketing und der Verwaltung. Es wird von der Gründung einer GmbH mit einem eigenen Geschäftsbetrieb ausgegangen.

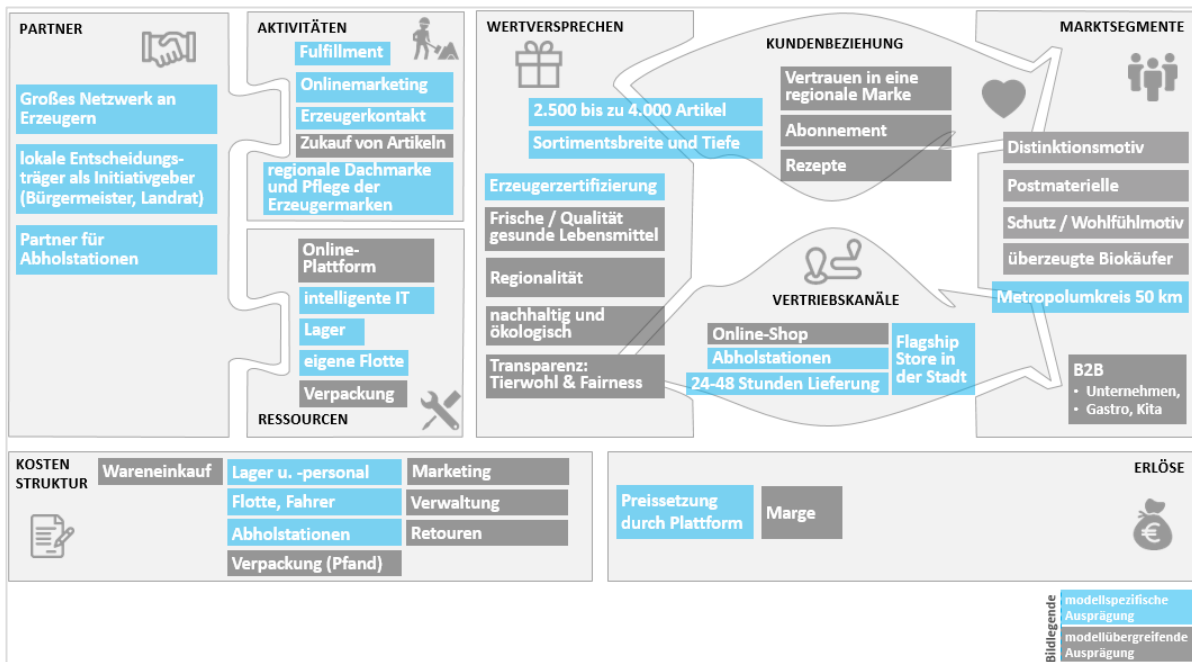
Des Weiteren spielen Kosten eine Rolle, die sich aus der Kooperation mit Akteuren ergeben, über deren Infrastruktur alternative Abholstationen angeboten werden können. Insbesondere bezüglich der Pflege des Erzeugernetzwerkes und der Pflege der Plattform ist auf Grund des größeren Netzwerkes und der zentraleren Bedeutung der Plattform selbst bzw. der über die Plattform geteilten Inhalte und Services mit einem deutlich höheren kontinuierlichen Aufwand als bei den anderen Geschäftsmodellvarianten zu rechnen. Dies gilt auch für die Investitionen in den Aufbau der Plattform.

Erlöse

Analog zu den diskutierten Varianten Online-Hofladen und Erzeugergenossenschaft sind in der vorliegenden Ausprägung wiederkehrende Erlöse von Stammkunden eine wichtige Einnahmequelle. Grundsätzlich sind als weitere Erlösquelle Lieferkosten zu berücksichtigen. Die Macht der Erzeuger innerhalb der Modellausprägung auf die Preisgestaltung Einfluss zu nehmen, ist erwartungsgemäß geringer.

Zusammenfassung

Die folgende Abbildung führt die oben beschriebenen Bausteine in einem Business Model Canvas zusammen und gibt einen Überblick über den Aufbau der Geschäftsmodellvariante und die Etablierung grundlegender Geschäftsprozesse am Markt. Die Unterscheidung modellspezifischer und -übergreifender Ausprägungen (siehe Farbgebung, Bildlegende) macht auf die Gestaltungsspielräume bei der Modellierung aufmerksam und zeigt relevante Möglichkeiten der Anpassung an Markt- und Kundenbedürfnisse.



Quelle: eigene Erstellung¹⁰¹.

Abbildung 50: Canvas "erzeugerneutraler Onlinemarktplatz"

6 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Anhand der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erfolgt eine fundierte Einschätzung der ökonomischen Umsetzbarkeit der Geschäftsmodellvarianten. Ziel der Wirtschaftlichkeitsanalyse ist es, der Kostenstruktur, die den Geschäftsmodellvarianten zu Grunde liegt, eine Erlösstruktur gegenüber zu stellen, die sich an einer wirtschaftlich sinnvollen Umsetzung orientiert. Betriebswirtschaftlich betrachtet geht es damit um die Ermittlung des Break-even-Point. Zur Beurteilung eines Geschäftsmodells kann dann gefragt werden, ob und in welchem Zeitraum die notwendige Erlösstruktur bzw. Umsatz und Kundenzahl erreicht oder sogar übertroffen werden kann.

Zur Kalkulation der Erlöse wird auf Angaben der Erzeuger und Rechercheergebnisse aus Abschnitt 3 und Befragungsergebnissen aus Abschnitt 4 zu Kundenzahlen und Warenkorbgröße zurückgegriffen. Bezüglich der Kosten stehen ebenfalls Angaben von Erzeugern zur Verfügung. In den folgenden Abschnitten werden zunächst die Annahmen erläutert, die dem jeweiligen Modell zu Grunde liegen. Anschließend wird für einen Zeitraum von drei Jahren eine Betrachtung der Wirtschaftlichkeit vorgenommen. Alle Angaben verstehen sich netto, ohne die Berücksichtigung der Umsatzsteuer.

Zu beachten ist, dass es sich um eine fundierte und sorgfältige Wirtschaftlichkeitsbetrachtung handelt, jedoch nicht um eine detaillierte Kostenplanung, wie sie in Form eines Businessplans mit verschiedenen Szenarien, einem monatlichen Zeitverlauf für 3 bis 5 Jahre, einer detaillierten Investitionsplanung sowie einer zugehörigen Finanzierungs- und Liquiditätsplanung erarbeitet wird.

101 Die verwendeten Icons stammen von Freepik auf www.flaticon.com.

6.1 Variante 1: Online-Hofladen

6.1.1 Absatz- und Erlösplanung

Es wird von drei unterschiedlichen Käufertypen und deren Kaufverhalten, wie in nachfolgender Tabelle dargestellt, ausgegangen.

Tabelle 30: Käufertypen und Kaufverhalten

Käufertyp	Bestellhäufigkeit	Bestellvolumen
Erstkäufer / Einmalkäufer	einmalig	15 € netto
Gelegenheitskäufer	alle 6 Wochen	25 € netto
Stammkunden	alle 2 Wochen	40 € netto

Quelle: eigene Erstellung.

Bezüglich der Entwicklung des Kundenstamms wird davon ausgegangen, dass im ersten Jahr 2.000 Erstkäufer erreicht werden. 25% der Erstkäufer werden zu Gelegenheitskäufern, 15% der Erstkäufer werden zu Stammkunden. Mit den verbleibenden kann keine feste Kundenbeziehung aufgebaut werden. Es wird davon ausgegangen, dass 10% der Stammkunden und Gelegenheitskäufer wieder verloren gehen. Im zweiten Jahr sinkt die Zahl der Erstkäufer auf 1.800 Kunden und im dritten Jahr auf 1.600 Kunden. Dies entspricht der Annahme, dass es zunächst einfacher ist mit den gewählten Kommunikationsmaßnahmen Kunden zu gewinnen, das jedoch sukzessive schwieriger wird. Auf Basis dieser Annahmen entwickeln sich die Kundenzahlen wie in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 31: Entwicklung der Kundenzahlen

Käufertyp	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Erstkäufer / Einmalkäufer	2000	1800	1600
Gelegenheitskäufer	500	900	1210
Stammkunden	300	540	726

Quelle: eigene Erstellung.

Es wird davon ausgegangen, dass 5% der Bestellungen reklamiert werden und die damit im Zusammenhang stehenden Umsätze nicht realisiert werden können. Für diese Vorgänge wird angenommen, dass sämtliche Kosten trotzdem entstehen.

Aus der Entwicklung der Kundenzahlen und der Bestellhäufigkeit werden die Anzahl der Bestellungen und anhand des Bestellvolumen dann Umsätze abgeleitet. Zur Ermittlung der Umsätze wurde eine quartalsweise Betrachtung realisiert. Bei einer jährlichen Betrachtung erscheint gerade im ersten Jahr der kontinuierliche Aufbau des Kundenstamms nicht ausreichend berücksichtigt. Hier käme eine jährliche Betrachtung der Annahme gleich, dass über das gesamte Jahr der Kundenstamm die gleiche Größe hätte. Hieraus ergeben sich die in der folgenden Tabelle abgebildeten Umsätze für den Warenverkauf.

Tabelle 32: Umsätze im Warenverkauf

Käufertyp	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Erstkäufer / Einmalkäufer	28.500 €	25.700 €	22.800 €
Gelegenheitskäufer	59.400 €	138.900 €	201.400 €
Stammkunden	171.000 €	400.100 €	580.000 €
Summe	258.900 €	564.700 €	804.200 €

Angaben auf volle 100 € gerundet.

Quelle: eigene Erstellung.

Als weitere Erlösquelle sind Lieferkosten zu berücksichtigen. Aus den recherchierten Beispielen lässt sich für die vorliegende Geschäftsmodellvariante ein Mindestbestellwert von 12,50 € ableiten, eine durchschnittliche Versandgebühr (inkl. Verpackung) von 5 € und eine versandkostenfreie Lieferung ab 50 €. Für die Gruppe der Stammkunden wird angenommen, dass 50% der Stammkunden einen Warenwert von über 50 € bestellen, bei den Gelegenheitskäufern wird angenommen, dass dies nur auf 25% zutrifft. Damit ergeben sich zusätzliche Erlöse aus Versandgebühren. Für die Erstkäufer wird davon ausgegangen, dass 10% Warenkörbe mit einem Wert von über 50 € bestellen.

Weitere Einzahlungen werden durch die Pfandboxen erzielt. Allerdings sind dies keine Erlöse, da es sich hierbei nur um vorübergehende Liquidität handelt. Insofern werden die Einzahlungen aus Pfandboxen nicht gesondert betrachtet.

6.1.2 Kostenplanung

■ Wareneinsatz

Zur Kalkulation der Erzeugungskosten bzw. des Wareneinsatzes wird eine Marge von 40% zwischen Einkauf und Verkauf zu Grunde gelegt, damit liegen die **Warenbezugskosten** bei 60% des Umsatzes. Dies gilt unabhängig davon, ob Waren zugekauft oder ob diese selbst erzeugt werden. Werden die Waren selbst erzeugt, wird der Logik von Profit Centern gefolgt. Eine entsprechend größere Marge wäre demnach der Erzeugung und nicht dem Verkauf zuzurechnen. Dies erscheint ein sinnvoller Ansatz solange davon ausgegangen wird, dass der Erzeuger für die Lebensmittel auch alternative Absatzkanäle nutzen kann.¹⁰²

■ Kosten für das Fulfillment

Zunächst sind die entsprechenden **Personalkosten** zu berücksichtigen. Unter der Voraussetzung, dass in einer Stunde im Schnitt 6 Kundenpakete gepackt werden können, werden im ersten Jahr 1 Mitarbeiter*In, im zweiten Jahr 2 Mitarbeiter*innen und im dritten Jahr 3 Mitarbeiter*innen benötigt.

Es wird davon ausgegangen, dass die benötigten **Räume** für Lager und zur Kommissionierung beim Erzeuger ohnehin vorhanden sind. Es wird eine kalkulatorische Miete für eine mit Regalen und Kühlmöglichkeiten ausgestattete Fläche von 100 m² in Höhe von 8 € (inkl. Nebenkosten) angesetzt. Die Fläche wird im dritten Jahr auf 150 m² erhöht.

Für die notwendige **Technik** zur Kommissionierung wird von einer IT-Grundausrüstung ausgegangen, die mit einer jährlichen Abschreibung von 2.000 € angesetzt wird. Darin ist auch eine Waage enthalten, wobei für die

¹⁰² Die gemachten Annahmen entsprechen den Rückmeldungen aus den Gesprächen mit Erzeugern sowie Studien zur landwirtschaftlichen Direktvermarktung, vgl. Rettner (2018).

Prozesse anzustreben ist, dass möglichst wenig Schüttgüter bzw. Wiegeware verkauft, sondern grundsätzlich auf standardisierte Gebindegrößen zurückgegriffen wird.

Weitere Kosten im Fulfillment sind **Verpackungskosten**. Grundsätzlich sind die Waren bereits in Verkaufseinheiten verpackt. Es fällt eine Umverpackung für den Verkauf an, bspw. in Form von Papiertüten, die mit dem Logo bedruckt sind. Hierfür wird auf Grund von Erfahrungswerten der Experten je Bestellung von durchschnittlichen Kosten von 0,90 € je Bestellung ausgegangen. Außerdem sind für die Auslieferung Pfandboxen zu beschaffen. Je Box ohne Kühlung wird von durchschnittlichen Beschaffungskosten von 7,50 € ausgegangen. Für Boxen mit passiver Kühlung wird von einem Anschaffungswert von 28 € ausgegangen. Der Anteil der Boxen mit passiver Kühlung wird mit 30% angenommen. Diese werden immer dann benötigt, wenn die Waren abgestellt werden müssen und nicht persönlich übergeben werden können. Die Stückzahl wird so kalkuliert, dass für wöchentliche Käufe von Gelegenheitskäufern und Erstkäufern die 1,25-fache Anzahl an Boxen bezogen auf die Einkäufe benötigt wird. Für Stammkunden wird davon ausgegangen, dass je Kunde zwei Boxen benötigt werden. Außerdem wird auf Grund von Erfahrungswerten der Experten angenommen, dass die Boxen 18 Monate wiederverwendet werden können und danach auszutauschen sind.

Aus Vereinfachungsgründen werden die **Fahrtkosten** mit 0,40 € je gefahrenem Kilometer für ein Fahrzeug mit Kühlung berechnet. Darin sind sämtliche Kosten für Abschreibung, Wartung und Pflege des Kühlfahrzeugs, Benzinkosten u.ä. enthalten. In der Geschäftsmodellvariante wurde ein Lieferradius von 25-40 Km im Umkreis einer Metropole definiert. Es wird die Belieferung von 25 Kunden mit einer Tour angenommen. Für eine Tour wird eine Fahrtstrecke von 120 km berücksichtigt. Aus der Anzahl der Kunden und deren Bestellhäufigkeit können die zu beliefernden Kunden je Woche und hieraus die Anzahl der Touren je Woche abgeleitet werden. Aus der Menge der Touren ergibt sich Anzahl benötigter Fahrer*Innen. Im ersten Jahr sind 1, im zweiten Jahr 2 und im dritten Jahr 3 Mitarbeiter*innen nötig.

■ Kosten der Onlineplattform

Für den Betrieb des Onlineshops ist **Personal** zur Pflege des Portals, z. B. hinsichtlich Warenverfügbarkeit oder zur Beantwortung von Kundenfragen, notwendig. Es wird davon ausgegangen, dass dies im ersten Jahr mit einer 25% Teilzeitstelle, im zweiten Jahr mit 37,5% Teilzeit und im dritten Jahr mit einer 50% Stelle realisierbar ist.

Für die Erstellung einer geeigneten Plattform ist mit einer **Investition** von ca. 40.000 € zu rechnen. Die Software wird über einen Zeitraum von 8 Jahren als immaterielles Wirtschaftsgut abgeschrieben. Entsprechend werden pro Jahr 5.000 € Abschreibung angesetzt. Für Anpassungen werden jährlich weitere Kosten von 5.000 € berücksichtigt.

■ Marketing und Kommunikation

In diesem Kostenbereich sind Ausgaben für das **Onlinemarketing**, wie z.B. Werbebanner, Suchmaschinenmarketing sowie Kosten für analoge Kommunikation, u.a. Flyer bei Kooperationspartnern oder Beilagen zu Warensendungen, zu berücksichtigen. Es wird davon ausgegangen, dass mit einer bereits bestehenden Erzeugermarkte gearbeitet wird. Insofern werden keine Einmalkosten für das Markendesign notwendig.

In dieser Variante wird davon ausgegangen, dass ein Budget von jährlich 25.000 € ausreichend ist. Das Budget umfasst sowohl die Kosten für die Onlinewerbung als auch deren operative Umsetzung durch eine Agentur.

■ Verwaltungskosten

Abschließend sind die anfallenden Verwaltungskosten zu berücksichtigen. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass auf der Ebene der Verwaltungsausgaben das Vorhaben schlank aufgestellt werden kann. Einige Kosten fallen beim Erzeuger ohnehin an und führen vermutlich nur zu leichten Steigerungen durch den Onlinemarktplatz.

Zu den Einzelpositionen in dieser Gruppe gehören bspw. Telekommunikation und Internet, Versicherungen, Buchhaltung und Steuerberatung, IT-Ausstattung, Büromaterial und Porto oder Gebühren für die Kontoführung. Für

diese Variante des Geschäftsmodells gilt, dass keine Kosten für Zahlungsdienstleister anfallen, da lediglich mit Abbuchungen oder Vorkasserechnungen gearbeitet wird.

Für Verwaltungsarbeiten wird weiteres Personal in Teilzeit im Umfang von 25% im 1. Jahr, 37,5% im zweiten Jahr und 50% im dritten Jahr angesetzt.

6.1.3 Ergebnisbetrachtung

Die nachfolgende Tabelle gibt die zusammengefassten Ergebnisse der Erlöse und Kosten wieder. Es zeigt sich, dass eine wirtschaftliche Umsetzung des Geschäftsmodells möglich ist. Allerdings zeigt sich auch, dass mit zunehmendem Umsatz nur geringe Steigerungen des Erlöses realisiert werden. Dabei ist zu beachten, dass der Erzeuger in diesem Modell bereits über den steigenden Wareneinsatz auch steigende Erlöse erzielt. In dieser Geschäftsmodellvariante kann vor allem auf Grund der Kostenstruktur keine Erlössteigerung realisiert werden. Die wesentlichen Kosten entwickeln sich linear zur Anzahl der Bestellungen. Im hier unterstellten Wachstumsmodell wird vor allem die Zahl der Kunden ausgeweitet. Die Kosten für Kommissionierung und Lieferung sind aber weitestgehend unabhängig vom Bestellvolumen.

Der entscheidende Hebel für einen steigenden Profit ist somit das Bestellvolumen. Für die hier gewählte Geschäftsmodellvariante wurde das Bestellvolumen über die Zeit nicht erhöht. Dies scheint plausibel, da in einem Modell, welches sich auf einen Erzeuger fokussiert, das Warenangebot nur langsam ausgeweitet werden kann und damit das Bestellvolumen je Kunde nicht zunimmt.

Tabelle 33: Ergebnisbetrachtung

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Umsätze Warenverkauf	258.900 €	564.700 €	804.200 €
Umsätze Versand	28.200 €	53.500 €	73.300 €
Wareneinsatz	123.600 €	356.700 €	507.900 €
Fulfillment	103.200 €	189.300 €	274.500 €
Onlineplattform	17.500 €	21.300 €	25.000 €
Marketing und Kommunikation	25.000 €	25.000 €	25.000 €
Verwaltung	16.300 €	25.900 €	32.200 €
Ergebnis	1.500 €	0 €	12.900 €

Angaben auf volle 100 € gerundet.

Quelle: eigene Erstellung.

Bei der Ergebnisbetrachtung sind weiterhin die Investitionen zu berücksichtigen. Diese wurden hier anhand von Abschreibungen berücksichtigt. In dieser Geschäftsmodellvariante wird davon ausgegangen, dass größere Investitionen vor allem für Fahrzeuge und die Onlineplattform notwendig sind. Kleinere Investitionsbeträge betreffen weitere Soft- und Hardware.

6.2 Variante 2: Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung

6.2.1 Absatz- und Erlösplanung

Analog zum vorangegangenen Modell wird von drei unterschiedlichen **Käufertypen** und deren Kaufverhalten ausgegangen (siehe nachfolgende Tabelle). Da die Auswahl an angebotenen Waren größer ist, wird ein etwas umfangreicherer Warenkorb angesetzt. Für diese Geschäftsmodellvariante ist anzumerken, dass im größeren Sortiment auch verarbeitete Lebensmittel enthalten sind, um in den Jahreszeiten, in denen weniger saisonale Ware verfügbar ist, ebenfalls nennenswerte Bestellvolumina zu erzielen.

Tabelle 34: Käufertypen und Kaufverhalten

Käufertyp	Bestellhäufigkeit	Bestellvolumen
Erstkäufer / Einmalkäufer	einmalig	20 € netto
Gelegenheitskäufer	alle 6 Wochen	35 € netto
Stammkunden	alle 2 Wochen	50 € netto

Quelle: eigene Erstellung.

Bezüglich der Entwicklung des **Kundenstamms** wird davon ausgegangen, dass im ersten Jahr 3.000 Erstkäufer erreicht werden. Auf Grund des größeren Sortiments wird angenommen, dass 20% der Erstkäufer zu Gelegenheitskäufern und 20% zu Stammkunden werden. Im zweiten Jahr und dritten Jahr kann die Zahl der Erstkäufer stabil gehalten werden. Hier wird ein entsprechend höheres Marketingbudget aufgewendet. Es wird davon ausgegangen, dass 10% der Stammkunden und Gelegenheitskäufer wieder verloren gehen. Auf Basis dieser Annahmen entwickeln sich die Kundenzahlen wie in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 35: Entwicklung der Kundenzahlen

Käufertyp	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Erstkäufer / Einmalkäufer	3000	3000	3000
Gelegenheitskäufer	600	1140	1626
Stammkunden	600	1140	1626

Quelle: eigene Erstellung.

Aus der Entwicklung der Kundenzahlen und der Bestellhäufigkeit werden analog die Anzahl der Bestellungen und mit dem Bestellvolumen **Umsätze** abgeleitet. Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass 5% der Bestellungen reklamiert werden und die damit im Zusammenhang stehenden Umsätze nicht realisiert werden können.

Hieraus ergeben sich die in der folgenden Tabelle abgebildeten Umsätze für den Warenverkauf.

Tabelle 36: Umsätze im Warenverkauf

Käufertyp	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Erstkäufer / Einmalkäufer	57.000 €	57.000 €	57.000 €
Gelegenheitskäufer	99.800 €	243.400 €	372.700 €
Stammkunden	427.500 €	1.043.100 €	1.597.100 €
Summe	584.300 €	1.343.500 €	2.026.800 €

Angaben auf volle 100 € gerundet.

Quelle: eigene Erstellung.

Als weitere Erlösquelle sind Lieferkosten zu berücksichtigen. Die Annahmen zum Mindestbestellwert von 12,50 €, einer durchschnittlichen Versandgebühr (inkl. Verpackung) von 5 € und der versandkostenfreien Lieferung ab 50 € bleiben bestehen. Für die Gruppe der Stammkunden wird angenommen, dass 75% der Stammkunden einen Warenwert von über 50 € bestellen, bei den Gelegenheitskäufern wird angenommen, dass dies auf 30% zutrifft. Damit ergeben sich zusätzliche Erlöse aus Versandgebühren. Für die Erstkäufer wird davon ausgegangen, dass 10% Warenkörbe mit einem Wert von über 50 € bestellen.

Weitere Einzahlungen werden durch die Pfandboxen erzielt. Allerdings sind dies keine Erlöse, da es sich hierbei nur um vorübergehende Liquidität handelt. Insofern werden die Einzahlungen aus Pfandboxen nicht gesondert betrachtet.

6.2.2 Kostenplanung

■ Wareneinsatz

Der **Wareneinsatz** wird weiterhin mit einer Marge von 40% zwischen Einkauf und Verkauf kalkuliert.

■ Kosten für das Fulfillment

Das Fulfillment wird komplett von einem Dienstleister übernommen. Dieser holt, wie beschrieben, die Waren von den Erzeugern ab, bringt diese über ein Zwischenlager zur Kommissionierung in das Zentrallager und liefert anschließend aus. Damit werden direkte Kosten für Personal, Fahrzeuge sowie weitere Technik durch Zahlungen an den **Fulfillmentdienstleister** ersetzt.

Für die Kalkulation der Kosten sind die Anzahl der Auslieferungen und der Abholungen relevant. Die Auslieferungen können analog der Bestellungen in der Variante Online-Hofladen ermittelt werden. Zusätzlich ist die Anzahl der Abholungen zu ermitteln. Es wird davon ausgegangen, dass die Genossenschaft zunächst mit 10 Erzeugern gegründet wird und dann auf 20 im zweiten und schließlich auf 40 Erzeuger im dritten Jahr anwächst. Die Annahme zur Anzahl der Erzeuger ist hier bewusst als Mittelweg zwischen Sortimentsgröße und erzielbarem Jahresumsatz je Erzeuger gewählt. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass die Erzeuger werktäglich zur Abholung von Waren angefahren werden.

Auf Basis von Erfahrungswerten der Experten werden die Kosten für einen regionalen Logistikdienstleister mit folgenden Positionen angenommen: Die Abholung bei den Erzeugern wird mit 1,50 € je Erzeuger kalkuliert. Für die Kommissionierung von einem Verbraucherwarenkorb im Zentrallager des Logistikdienstleisters sind 1,50 € je Warenkorb anzusetzen. Für die Auslieferung zum Verbraucher fallen 5 € je Auslieferung an.

Zu berücksichtigen sind ferner Kosten für das **Verpackungsmaterial** und der **Pfandboxen**, welche dem Dienstleister zur Verfügung gestellt und analog zur Variante Online-Hofladen kalkuliert werden. Bezüglich der Pfandboxen wird davon ausgegangen, dass bei größerer Kundenzahl sich die Anzahl benötigter Pfandboxen mit

passiver Kühlung erhöht. Daher wird von einem Verhältnis der Pfandboxen mit und ohne Kühlung von 50:50 ausgegangen.

■ Kosten der Onlineplattform

Für den Betrieb des Onlineshops ist **Personal** zur Pflege des Portals, zur Unterstützung der Mitglieder der Genossenschaft und zur Beantwortung von Kundenfragen notwendig. Es wird davon ausgegangen, dass dies im ersten Jahr mit einer 50% Teilzeitstelle, im zweiten Jahr mit 75% Teilzeit und im dritten Jahr mit einer Stelle realisierbar ist.

Für die Erstellung einer geeigneten Plattform ist mit einer **Investition** von ca. 80.000 € zu rechnen. Die Software wird über einen Zeitraum von 8 Jahren als immaterielles Wirtschaftsgut abgeschrieben. Entsprechend werden je Jahr 10.000 € Abschreibung berücksichtigt. Für Anpassungen werden ab dem zweiten Jahr jährlich weitere Kosten von 20.000 € berücksichtigt.

■ Marketing und Kommunikation

In diesem Kostenbereich sind Ausgaben für das **Onlinemarketing**, wie z.B. Werbebanner, Suchmaschinenmarketing sowie Kosten für analoge Kommunikation (u.a. Flyer bei Kooperationspartnern oder Beilagen zu Warensendungen) zu berücksichtigen. In dieser Variante wird davon ausgegangen, dass ein Budget von jährlich 75.000 € für Marketing notwendig ist. Das Budget umfasst sowohl die Kosten für die Onlinewerbung als auch deren operative Umsetzung durch eine Agentur. Es ist eine neue Marke zu entwickeln und diese in den Markt einzuführen. Die dafür anfallenden Einmalkosten werden mit 20.000 € beziffert, die im Budget des ersten Jahres enthalten sind.

■ Verwaltungskosten

Abschließend sind die anfallenden Verwaltungskosten zu berücksichtigen. Im Vergleich zum vorangegangenen Modell wird von der **Gründung einer Genossenschaft** ausgegangen. Diese benötigt dementsprechend einen eigenen Geschäftsbetrieb bzw. eine eigene Geschäftsstelle.

Zu den Einzelpositionen in dieser Gruppe gehören bspw. ein kleines Büro, Telekommunikation und Internet, Anwalt und Versicherungen, Buchhaltung und Steuerberatung, IT-Ausstattung, Büromaterial und Porto oder Gebühren im Rahmen der Kontoführung. Für die Inanspruchnahme von **Zahlungsverkehrsdienstleistern** werden Kosten entsprechend im Internet recherchierbarer Beispiele mit 0,35 € je Bestellung und 1,8% des Verkaufspreises je Zahlung angesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass jeder zweite Kunde die Zahlung über einen Zahlungsverkehrsdienstleister nutzt.

Es wird ein Vollzeit-Geschäftsführer der Genossenschaft eingeplant. Für Verwaltungsarbeiten und zur Unterstützung des Geschäftsführers wird auf Grund der Erfahrungsberichte der Experten weiteres Personal in Teilzeit im Umfang von 50% im 1. Jahr, 100% im zweiten Jahr und 150% im dritten Jahr angesetzt.

6.2.3 Ergebnisbetrachtung

Die nachfolgende Tabelle gibt die zusammengefassten Ergebnisse der Erlöse und Kosten wieder. Es zeigt sich, dass eine wirtschaftliche Umsetzung des Geschäftsmodells möglich ist. Im Gegensatz zur Geschäftsmodellvariante Online-Hofladen zeigt sich auch, dass mit zunehmendem Umsatz Steigerungen der Erlöse realisiert werden. Die hier angenommenen Warenkorbgrößen und die Bestellhäufigkeiten stehen in sinnvoller Relation zu den variablen, weil durch einen Dienstleister erbrachten Logistikkosten. Mit sinkenden Warenkorbgrößen und damit relativ steigenden Kosten je Kunden wären sinkende Erlöse zu erwarten. Insofern stellt die Kundenzahl und die Warenkorbgröße eine Zielmarke für die Vermarktungsaktivitäten dar.

Wie in der Geschäftsmodellvariante Online-Hofladen ist zu beachten, dass die Erzeuger in diesem Modell bereits über den steigenden Wareneinsatz auch steigende Erlöse erzielen. Als Mitglieder der Genossenschaft werden dann mit Wachstum auch zusätzliche Erlöse aus dem Onlinehandel erzielt.

Tabelle 37: Ergebnisbetrachtung

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Umsätze Warenverkauf	584.300 €	1.343.500 €	2.026.800 €
Umsätze Versand	33.500 €	63.200 €	90.000 €
Wareneinsatz	248.800 €	848.500 €	1.280.100 €
Fulfillment	128.900 €	262.300 €	387.100 €
Onlineplattform	25.000 €	52.500 €	60.000 €
Marketing und Kommunikation	75.000 €	75.000 €	75.000 €
Verwaltung	137.200 €	160.000 €	191.800 €
Ergebnis	2.900 €	8.400 €	122.800 €

Angaben auf volle 100 € gerundet.

Quelle: eigene Erstellung.

Bei der Ergebnisbetrachtung sind weiterhin die Investitionen zu berücksichtigen. Diese wurden hier anhand von Abschreibungen berücksichtigt. In dieser Geschäftsmodellvariante wird davon ausgegangen, dass größere Investitionen vor allem für die Onlineplattform notwendig sind. Kleinere Investitionsbeträge betreffen weitere Soft- und Hardware.

6.3 Variante 3: erzeugerneutraler Onlinemarktplatz

6.3.1 Absatz- und Erlösplanung

In diesem Modell wird auf Grund der größeren Sortimentsbreite und -tiefe und eines besseren Serviceangebots, z.B. hinsichtlich der Zahlungsmodalitäten oder Zustellmöglichkeiten (Abholung an Abholstationen) von einem kürzeren Bestellrhythmus ausgegangen, der sich in einem leicht geringeren Bestellvolumen niederschlägt.

Tabelle 38: Käufertypen und Kaufverhalten

Käufertyp	Bestellhäufigkeit	Bestellvolumen
Erstkäufer / Einmalkäufer	einmalig	20 € netto
Gelegenheitskäufer	alle 4 Wochen	30 € netto
Stammkunden	alle 1,5 Wochen	50 € netto

Quelle: eigene Erstellung.

Bezüglich der Entwicklung des **Kundenstamms** wird angenommen, dass im ersten Jahr 4.000 Erstkäufer erreicht werden. Auf Grund des größeren Sortiments wird davon ausgegangen, dass 20% der Erstkäufer zu Gelegenheitskäufern und 20% zu Stammkunden werden. Im zweiten Jahr und dritten Jahr kann die Zahl der Erstkäufer stabil gehalten werden. Hier wird ein entsprechend höheres Marketingbudget aufgewendet. Es wird angenommen, dass

10% der Stammkunden und Gelegenheitskäufer wieder verloren gehen. Auf Basis dieser Annahmen entwickeln sich die Kundenzahlen wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 39: Entwicklung der Kundenzahlen

Käufertyp	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Erstkäufer / Einmalkäufer	4000	4000	4000
Gelegenheitskäufer	800	1520	2168
Stammkunden	800	1520	2282

Quelle: eigene Erstellung.

Aus der Entwicklung der Kundenzahlen und der Bestellhäufigkeit werden analog die Anzahl der Bestellungen und mit dem Bestellvolumen Umsätze abgeleitet. Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass 5% der Bestellungen reklamiert werden und die damit im Zusammenhang stehenden Umsätze nicht realisiert werden können. Hieraus ergeben sich die in der nachfolgenden Tabelle abgebildeten Umsätze für den Warenverkauf.

Tabelle 40: Umsätze im Warenverkauf

Käufertyp	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Erstkäufer / Einmalkäufer	76.000 €	76.000 €	76.000 €
Gelegenheitskäufer	228.000 €	556.300 €	851.800 €
Stammkunden	760.000 €	1.854.400 €	3.012.000 €
Summe	1.064.000 €	2.486.700 €	3.939.800 €

Angaben auf volle 100 € gerundet.

Quelle: eigene Erstellung.

Als weitere Erlösquelle sind Lieferkosten zu berücksichtigen. Die Annahmen zum Mindestbestellwert von 12,50 €, einer durchschnittlichen Versandgebühr (inkl. Verpackung) von 5 € und einer versandkostenfreien Lieferung ab 50 € bleiben bestehen. Die Abholung an einer Abholstation ist kostenfrei. Für die Gruppe der Stammkunden wird angenommen, dass 75% der Stammkunden einen Warenwert von über 50 € bestellen oder bei einer Abholstation abholen. Bei den Gelegenheitskäufern wird angenommen, dass dies auf 50% und bei Einmalkäufern auf 25% zutrifft. Damit ergeben sich zusätzliche Erlöse aus Liefergebühren.

Weitere Einzahlungen werden durch die Pfandboxen erzielt. Allerdings sind dies keine Erlöse, da es sich hierbei nur um vorübergehende Liquidität handelt. Insofern werden die Einzahlungen aus Pfandboxen nicht gesondert betrachtet.

6.3.2 Kostenplanung

■ Wareneinsatz

Der **Wareneinsatz** wird weiterhin mit einer Marge von 40% zwischen Einkauf und Verkauf kalkuliert.

■ Kosten für das Fulfillment

Die Kosten für das **Fulfillment** werden so kalkuliert, wie einer der Partner des Joint Ventures diese als Selbstkosten je Tour erbringen kann. Damit folgt die Kostenplanung an dieser Stelle den Ausführungen der Geschäftsmodellvariante Erzeugergenossenschaft. Es werden hohe Investitionskosten für die Logistik ebenso wie eine fehlende Auslastung der Logistik vermieden. Die Prozesse aus Modell Erzeugergenossenschaft gelten analog. Die Waren werden vom Erzeuger abgeholt, über ein Zwischenlager zur Kommissionierung in das Zentrallager gebracht und anschließend ausgeliefert. Die Kosten werden nach wie vor über Kosten je Fahrt kalkuliert, in denen Personal, Fahrzeuge sowie weitere Technik enthalten sind.

Für die Kalkulation der Kosten sind die Anzahl der Auslieferungen und der Abholungen relevant. Die Auslieferungen an die Kunden können analog der Bestellungen, wie oben erläutert, ermittelt werden. Es wird davon ausgegangen, dass 30% aller Kunden Abholstationen nutzen¹⁰³. Für die Belieferung einer Abholstation wird von Kosten von 5 € analog zur Belieferung eines Endverbrauchers ausgegangen.

An dieser Geschäftsmodellvariante beteiligen sich grundsätzlich mehr Erzeuger. Hier wird angenommen, dass mit 25 Erzeugern gestartet wird und innerhalb von drei Jahren auf 50 Erzeuger ausgeweitet werden kann. Die Abholung bei den Erzeugern wird wie oben mit 1,50 € je Erzeuger kalkuliert und erfolgt werktäglich.

Zu berücksichtigen sind noch Kosten für das **Verpackungsmaterial** und der **Pfandboxen**, welche dem Dienstleister zur Verfügung gestellt und analog zur Variante Erzeugergenossenschaft kalkuliert werden.

Weitere Kosten fallen für die Nutzung der **Abholstationen** an. Es wird davon ausgegangen, dass im ersten Jahr 30, im zweiten Jahr 40 und im dritten Jahr 50 Abholstationen eingerichtet werden. Auf Grund von Erfahrungswerten werden 50 € als monatliche Gebühren je Kooperationspartner angesetzt. Alternativ wäre eine Vergütung von 1 € je Paket denkbar. Bei den hier zu Grunde liegenden Annahmen sind die Kosten im dritten Jahr gleich, im ersten und zweiten Jahr ist die Variante mit einer monatlichen Gebühr etwas teurer.

■ Kosten der Onlineplattform

Für den Betrieb des Onlineshops ist **Personal** zur Pflege des Portals, zur Unterstützung der gelisteten Erzeuger und zur Beantwortung von Kundenfragen notwendig. Es wird davon ausgegangen, dass dies im ersten Jahr mit einer Stelle, im zweiten Jahr mit 1,5 Stellen und im dritten Jahr mit 2 Stellen realisierbar ist.

Für die Erstellung einer geeigneten Plattform ist mit einer **Investition** von ca. 150.000 € zu rechnen. Die Software wird über einen Zeitraum von 8 Jahren als immaterielles Wirtschaftsgut abgeschrieben. Entsprechend werden je Jahr 15.000 € Abschreibung berücksichtigt. Für Wartung werden jährlich 12.000 € und für Anpassungen werden ab dem zweiten Jahr jährlich weitere Kosten von 12.000 € berücksichtigt.

■ Marketing und Kommunikation

In diesem Kostenbereich sind Ausgaben für das **Onlinemarketing** (z.B. Werbebanner, Suchmaschinenmarketing) sowie Kosten für **analoge Kommunikation** (Flyer bei Kooperationspartnern oder Beilagen in Warensendungen) zu berücksichtigen. Es ist eine neue Marke zu entwickeln und diese in den Markt einzuführen. Die dafür anfallenden Einmalkosten werden mit 50.000 € beziffert.

In dieser Variante wird davon ausgegangen, dass ein Budget für Marketing von 100.000 € im ersten Jahr, 150.000 € im zweiten Jahr und 200.000 € im dritten Jahr notwendig ist. Es wurden steigende Kosten angenommen, um abzubilden, dass die Gewinnung neuer Kunden mit zunehmender Kundenzahl vermutlich schwieriger wird da die besonders interessierten Verbraucher bereits zu Beginn gewonnen werden. Für die Koordination mit einer Agentur und zusätzliches E-Mail-Marketing sowie die Entwicklung von Kampagnen und

103 In Anlehnung an repräsentative Untersuchungen für das Non-Food und Online-Lebensmittelsegment, vgl. JDA & Centiro (2017), Bitkom (2019b), Ipsos (2016).

ähnlichem werden im ersten Jahr 1 Mitarbeiter*Inn für Marketing, im zweiten Jahr 1,5 und im dritten Jahr 2 Mitarbeiter*innen eingeplant.

■ Verwaltungskosten

Abschließend sind die anfallenden Verwaltungskosten zu berücksichtigen. Es wird von der Gründung einer GmbH mit einem eigenen Geschäftsbetrieb bzw. eigenen Geschäftsräumen ausgegangen.

Zu den Einzelpositionen in dieser Gruppe gehören bspw. ein kleines Büro, Telekommunikation und Internet, Anwalt und Versicherungen, Buchhaltung und Steuerberatung, IT-Ausstattung, Büromaterial und Porto, Gebühren für Kontoführung. Für die Inanspruchnahme von **Zahlungsverkehrsdienstleistern** werden Kosten entsprechend im Internet recherchierbarer Beispiele mit 0,35 € je Bestellung und 1,8% des Verkaufspreises je Zahlung angesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass jeder zweite Kunde die Zahlung über einen Zahlungsverkehrsdienstleister nutzt¹⁰⁴.

Für Management wie die Betreuung der Abholstationen und Verwaltungsarbeiten wird weiteres Personal im Umfang von 1 Stelle im ersten Jahr, 2 Stellen im zweiten Jahr und 3 Stellen im dritten Jahr angesetzt. Außerdem wird ein Geschäftsführer der GmbH eingeplant.

6.3.3 Ergebnisbetrachtung

Die nachfolgende Tabelle gibt die zusammengefassten Ergebnisse der Erlöse und Kosten wieder. Auch hier zeigt sich, dass eine wirtschaftliche Umsetzung des Geschäftsmodells möglich ist. Mit zunehmendem Umsatz können steigende Erlöse realisiert werden. Zentral für Wirtschaftlichkeit sind auch hier Warenkorbgrößen und Bestellhäufigkeiten. Im Vergleich zu den anderen Varianten ist der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten deutlich größer. Dies ist auf Aktivitäten zur Betreuung der Erzeuger, der Kooperationspartner und einem intensiven Marketing und Service für Kundengewinnung und Kundenbetreuung zurückzuführen.

Tabelle 41: Ergebnisbetrachtung

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Umsätze Warenverkauf	1.064.000 €	2.486.700 €	3.939.800 €
Umsätze Versand	52.300 €	107.100 €	160.600 €
Wareneinsatz	444.300 €	1.570.600 €	2.488.300 €
Fulfillment	256.300 €	499.700 €	738.300 €
Onlineplattform	60.800 €	87.800 €	102.800 €
Marketing und Kommunikation	180.000 €	195.000 €	260.000 €
Verwaltung	177.500 €	227.100 €	286.900 €
Ergebnis	- 2.600 €	13.600 €	224.100 €

Angaben auf volle 100 € gerundet.

Quelle: eigene Erstellung.

104 In Anlehnung an eine repräsentative Untersuchung von PostNord (2019).

Um die Investitionen bei den hier skizzierten Umsätzen beherrschbar zu halten erscheint die Nutzung einer bestehenden Logistikinfrastruktur als sinnvoll. Zwar könnten vermutlich stärkere Skaleneffekte erzielt werden, wenn Investitionen in eigene Logistik und Kommissionierung erfolgen. Allerdings steigt dann auch das Risiko der Finanzierung bestehender Fixkosten durch entsprechende Absätze. Außerdem ist zu hinterfragen, ob ohne die Expertise und Infrastruktur eines Logistikdienstleisters die vom Verbraucher erwartete Dienstleistungsqualität und -geschwindigkeit erreicht werden kann.

7 SWOT Analyse

Ziel der vorliegenden Analyse ist, die zentralen internen Stärken und Schwächen der diskutierten Geschäftsmodellausprägungen zu erkennen. Dabei ist notwendig, einen klaren Bezug zu relevanten externen Rahmenbedingungen herzustellen und diese bei der Diskussion zu berücksichtigen.

In diesem Rahmen wird auf eine **SWOT Analyse** (engl. Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) zurückgegriffen. Die SWOT-Analyse wurde in den 1960er Jahren an der Harvard Business School entwickelt und ist zu einem etablierten konzeptionellen Werkzeug geworden, um erfolgreiche Strategien und Zukunftsperspektiven in der Ausrichtung von Geschäftsmodellen zu erkennen.

Mittels der **internen Analyse** von Stärken und Schwächen und deren Gegenüberstellung zu Chancen und Risiken, die sich aus der **externen Umwelt** ergeben, kann eine SWOT-Analyse Aussagen zu den gegebenen Möglichkeiten für die Umsetzung eines Geschäftsmodells machen¹⁰⁵. Hinsichtlich von Stärken und Schwächen eines Geschäftsmodells finden interne Einflussfaktoren, wie Finanzen, qualifizierte Mitarbeiter*innen, Wissen, Image, Kundenloyalität oder Innovationskraft Beachtung. Bei der Betrachtung von Chancen und Risiken handelt es sich um externe Einflussfaktoren. Hier ist das Auftreten von Wettbewerbern aber auch technologische, soziale oder politische Entwicklungen zu berücksichtigen.

7.1 Chancen und Risiken

Die Kombination der vorliegenden Analyse mit dem **PESTEL-Ansatz**¹⁰⁶ erlaubt es, entlang unterschiedlicher Dimensionen relevante Einflussfaktoren zu identifizieren. Diese Methode unterteilt Umwelt in sechs Bereiche, deren Entwicklung Einfluss auf Unternehmen und Geschäftsmodelle haben kann. Ziel dieser umfassenden Standortbestimmung ist es, strukturelle Faktoren zu erkennen und deren Bedeutung einzuordnen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 51: PESTEL Analyse

¹⁰⁵ Vgl. im Folgenden Pelz (2018).

¹⁰⁶ Oehlich (2013).

Vor dem Hintergrund, dass die diskutierten Geschäftsmodellausprägungen grundsätzlich vergleichbaren Rahmenbedingungen unterliegen und sich an diesen orientieren, kann hier auf eine Unterscheidung von Chancen und Risiken nach individueller Modellvariante verzichtet werden. Mittels der PESTEL Analyse werden die folgenden relevanten externen Einflussfaktoren erkennbar und thematisch eingeordnet.

Politische Faktoren

Die **Unterstützung kleiner und mittelständischer Unternehmen aus ländlichen Regionen** ist ein erklärtes Ziel der wirtschaftspolitischen Agenda. Dazu gehört die Förderung landwirtschaftlicher Erzeuger, regionaler Absatzstrukturen und regionaler Wertschöpfung. Der Freistaat Sachsen gewährt Zuschüsse oder Darlehen und unterstützt wirtschaftliche Initiativen über ein gebündeltes Förder- und Beratungsangebot. Als Ausdruck dieser günstigen Rahmenbedingungen können beispielsweise die Bildung des Sächsischen Staatsministeriums für Regionalentwicklung in der aktuellen Legislaturperiode oder die Etablierung der Programmfamilie Innovation und Strukturwandel des BMBF zur Förderung von strukturschwachen Regionen genannt werden.

Wirtschaftliche Faktoren

Der **Online-Handel ist ein stark wachsender Markt** in Deutschland, der bereits einen substantziellen Marktanteil am Umsatzvolumen des gesamtdeutschen Einzelhandels einnimmt. Obwohl sich die Entwicklung des Online-Lebensmittelhandels noch im Beginn befindet, zeigt die E-Food-Branche hohe Wachstumsraten und profitiert auch von den steigenden Ausgaben für Lebensmittel der letzten Jahre¹⁰⁷. Aktuelle Untersuchungen zum deutschen Online-Lebensmittelhandel verweisen auf dessen klare Wachstumspotenziale. In der Branche teilen sich große Online-Supermärkte, wie Rewe, Edeka oder Real und viele kleine Spezialisten den Markt mit Newcomern wie Picnic, Frischepost oder Myenso. Angesichts hoher Investitionen und Kosten für Kommissionierung und Logistik ist es für viele Akteure bislang eine Herausforderung, in diesem Segment erfolgreich zu bestehen. E-Food Angebote am Markt sind vielfach noch in der Etablierungsphase und stehen einem stationären Lebensmittelhandel mit hoher Filialdichte gegenüber, der aufgrund starker Konzentration und Marktsättigung von einem intensiven und preisgetriebenen Wettbewerb geprägt ist.

Laut Statistischem Bundesamt geben die Deutschen rund 14 Prozent (2019) ihres Einkommens für Lebensmittel und Genussmittel aus. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass in nur wenigen EU-Ländern, die Bürger prozentual weniger ihrer Konsumausgaben für Essen aufwenden als die Deutschen.

Vor dem Hintergrund eines anhaltenden **unterschiedlichen Lohnniveaus in Ost- und Westdeutschland**¹⁰⁸ besteht die Vermutung, dass Haushalte in den neuen Bundesländern Mehrausgaben verhaltender gegenüber stehen¹⁰⁹.

Technologische Faktoren

Der technologischen Voraussetzungen für den Betrieb des Online-Marktplatzes (IT, Logistik, Warenwirtschaft) sind vorhanden.

Sozio-kulturelle Faktoren:

Im Rahmen der aktuellen **Nachhaltigkeits- und Umweltdebatten** rückt auch das Thema der Regionalität verstärkt in den Fokus des öffentlichen Interesses. Viele Verbraucher legen zudem Wert auf Frische, Saisonalität und

107 Im Jahr 2019 gaben die privaten Haushalte in Deutschland für Nahrungsmittel und Getränke insgesamt rund 237,1 Mrd. EUR aus. Im Jahr 2010 lag der Wert noch bei 184,5 Mrd. Euro, vgl. Statistisches Bundesamt (2020a).

108 Im Schnitt erhalten Arbeitnehmer*Innen im Osten 16,9% weniger Lohn als ihre Kolleg*Innen in den alten Bundesländern, vgl. Hans Böckler Stiftung (2019).

109 Die Untersuchung der Konsumausgaben privater Haushalte für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren (Früheres Bundesgebiet / Neue Länder) zeigt für die Jahre 2008 und 2013 in den ostdeutschen Bundesländern niedrige durchschnittliche Ausgaben, vgl. Statistisches Bundesamt (2020b).

Geschmack, so dass regionale und lokale Produkte zunehmend im Trend liegen¹¹⁰. Die bestehende **Einstellungs- und Handlungslücke** von Konsumenten bezüglich der Ausgabebereitschaft für gesunde Lebensmittel sollte dabei beachtet werden.

Im Vergleich zu Non-Food Warengruppen, wie Medien, Elektronik oder Bekleidung sind **im Online-Lebensmittelhandel zusätzliche Herausforderungen zu bewältigen**, die sich aus der Vielfalt und Art der Produkte ergeben (Haltbarkeit bei frischen Lebensmitteln, spezifische Hygiene- und Logistikanforderungen etc.). Verbraucher erwarten eine hohe Qualität und einen einfachen Zugang zu den bestellten Waren und übertragen dabei eine gewohnte Erwartungshaltung aus dem Non-Food Online-Handel auf die Versorgung mit Lebensmitteln. Gerade landwirtschaftlichen Erzeugern dürfte es in diesem Zusammenhang noch sehr schwerfallen, diese Anforderungen zu erfüllen.

In diesem Zusammenhang ist auch das „**look&feel**“ von zentraler Bedeutung. Im stationären Einzelhandel hat der Kunde die Möglichkeit, Produkte vor dem Kauf in Augenschein zu nehmen und anzufassen bzw. testen zu können. Im E-Food Segment erscheint es sinnvoll über komplementäre Strategien Anreize zur Kundenbindung geben, Sicherheit beim Kauf vermitteln (z.B. über Bewertungen anderer Kunden) oder den Bestellvorgang zu einem Erlebnis gestalten, um Verbraucher zur Wahl des Online-Kanals zu bewegen.

Vor dem Hintergrund einer klaren Zielgruppendefinition und **Konzentration auf Verbraucher in den urbanen Zentren** liegt Sachsen, was die Bevölkerungsdichte angeht, innerhalb der neuen Bundesländer auf dem zweiten Platz nach Berlin. Im bundesweiten Vergleich liegen die großen Stadtstaaten (Berlin, Hamburg, Bremen) und Länder mit großen Ballungsgebieten, wie in Nordrhein-Westfalen oder Baden-Württemberg, deutlich vor dem Freistaat, der an achter Stelle genannt wird. Innerhalb Sachsens sind insbesondere die drei großen urbanen Zentren Dresden (>301.000), Leipzig (>337.500 Haushalte) und Chemnitz (>137.200) von Bedeutung für die Geschäftsmodellausrichtung¹¹¹.

Erste Untersuchungen zur Nachfrage nach E-Food Angeboten im Zusammenhang mit der Coronakrise zeigen deutliche Steigerungsraten. Von Wachstumsraten von 50% bis 100% bei etablierten Anbietern oder eine Vervielfachung der Bestellungen bei kleineren Anbietern wird berichtet. Für eine Analyse langfristiger Auswirkungen ist es sicher noch zu früh, der derzeitige Nachfrageschub bietet aber die Gelegenheit Verbraucher von der Leistungsfähigkeit von E-Food-Angeboten zu überzeugen.

Ökologisch-geographische Faktoren

Die Region bietet eine vielfältige Agrarstruktur für pflanzliche und tierische Erzeugung, Gartenbau, Aquakultur und Fischerei¹¹². Der **direkte Marktzugang zum Endverbraucher ist in der sächsischen Landwirtschaft vergleichsweise gering**. In der Regel übernimmt die Landwirtschaft die **Vorleistungsfunktion** der Nahrungs- und Futtermittelindustrie bzw. des Lebensmittelhandels¹¹³.

Die Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe ist weitgehend stabil. Im gesamtdeutschen Vergleich sind die landwirtschaftlichen Unternehmen in Ostdeutschland im Durchschnitt **wesentlich größer** und damit oftmals rentabler als diejenigen in den alten Bundesländern¹¹⁴.

110 Der Bioanteil am Umsatz mit Lebensmitteln und Getränken in Deutschland lag im Jahr 2019 bei rund 5,7 Prozent (2010: 3,7 %). Rund zwei Drittel des Bio-Umsatzes in Deutschland werden mit Frischeprodukten erwirtschaftet. Der Online-Anteil am Bio-Umsatz mit Frischeprodukten wird für das Jahr 2015 mit geschätzten 1,3 % angegeben vgl. AMI (2020), BÖLW (2017).

111 Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2019).

112 SMUL (2019b).

113 Klüter (2014).

114 Martens (2010).

Die sächsische Besonderheit ist der im Bundesvergleich sehr **hohe Anteil von Nebenerwerbsbetrieben**. Die durchschnittliche Betriebsgröße lag im Jahr 2018 bei 156 ha. In den letzten Jahren hat die Kombination aus Wärme und Niederschlagsdefiziten in Sachsen zu einer größeren Trockenheit geführt. Landwirtschaftliche Kulturen erlitten (regional unterschiedlich) Ertragseinbußen. Im Feldbau und Gemüseanbau gab es Ertragsausfälle, im Baumobstanbau verschoben sich die Erntezeiträume, sodass es zu hohen Erntespitzen und in der Folge zu einem Überangebot am Markt kam.

Rechtliche Faktoren

Die rechtlichen Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Austausch sind gegeben.

Chancen

- Der Freistaat Sachsen unterstützt und fördert landwirtschaftliche Erzeuger und die regionale Wertschöpfung.
- Die E-Food-Branche zeigt relevante Wachstumsraten und profitiert von steigenden Ausgaben für Lebensmittel.
- Regionale und lokale produzierte Produkte liegen zunehmend im Trend.
- Die Region bietet eine vielfältige Agrarstruktur für pflanzliche und tierische Produkte.
- Im gesamtdeutschen Vergleich sind die landwirtschaftlichen Akteure im Durchschnitt größer im Vergleich zu den alten Bundesländern.
- Aktueller Nachfrageschub für E-Food-Angebote auf Grund der Coronakrise

Risiken

- Der Lebensmitteleinzelhandel ist ein hochkonzentrierter und wettbewerbsintensiver Markt.
- Der stationäre Lebensmittelhandel ist sehr gut ausgebaut und weist im städtischen Umfeld eine hohe Filialdichte auf.
- E-Food Angebote befinden sich vielfach noch in der Etablierungsphase und hohe Investitionen in Fulfillment und Logistik belasten die Entwicklung.
- Ein geringeres Lohnniveau in Ostdeutschland kann sich nachteilig auf die Konsummöglichkeiten von Verbrauchern auswirken.
- Der Anteil von Bioprodukten am Umsatz mit Lebensmitteln ist noch gering. Das betrifft auch den Online-Anteil am Bio-Umsatz mit Frischeprodukten.
- Es besteht eine Einstellungs- und Handlungslücke von Verbrauchern bezüglich der Ausgabebereitschaft für gesunde Lebensmittel.
- Kunden erwarten beim Online-Versand von Lebensmitteln einen, dem Segment Non-Food vergleichbaren einfachen Zugang zu Produkten.
- Anders als im stationären Einzelhandel ist die Möglichkeit, Produkte vor dem Kauf in Augenschein zu nehmen oder zu testen gering.
- Die Größe der bevölkerungsreichen Ballungszentren im Freistaat ist im Vergleich zu anderen Bundesländern geringer.
- Der direkte Marktzugang zum Endverbraucher ist in der Landwirtschaft gering.
- In den letzten Jahren haben große Wärme und Niederschlagsdefizite die landwirtschaftliche Produktion belastet.

7.2 Stärken und Schwächen

Die nachfolgenden Abschnitte konzentrieren sich auf die internen Faktoren der vorliegenden Geschäftsmodellausprägungen und ihrer Umsetzung und zeigen wesentliche Stärken und Schwächen mit einem besonderen Fokus auf marktrelevante Fähigkeiten und Strukturen.

7.2.1 Variante 1: Online-Hofladen

Stärken der Geschäftsmodellausprägung "Online-Hofladen"

- Das **Wertversprechen** kann im Rahmen der Trägerschaft des Geschäftsmodells durch einen einzelnen Erzeuger glaubhaft vermittelt werden und entspricht dessen Selbstverständnis.
- Über **persönliche Kontakte** und Erleben vor Ort kann eine starke (emotionale) Kundenbeziehung aufgebaut werden. Dazu gehören die Möglichkeiten des proaktiven Zugehens auf Kunden u.a. über die Veranstaltung von Events vor Ort, Führungen auf dem Hof oder das Kennenlernen der bäuerlichen Produktionsprozesse.
- Der Erzeuger kann im Rahmen der Marktmöglichkeiten **Preise selbständig gestalten**. Die Macht des Erzeugers in Bezug auf Preissetzung und -modifikation ist damit im Rahmen des Direktvermarktungskonzeptes relativ hoch.
- Es kann davon ausgegangen werden, dass ein Teil der relevanten **Infrastruktur bspw. für Lagerung und Kühlungsprozesse bereits vorhanden** ist. Das betrifft insbesondere die Erzeuger, die Erfahrung mit dem Direktvertrieb beispielsweise über einen Hofladen oder Märkte haben.
- Eine starke Kundenbindung, idealerweise in Verbindung mit einem Abonnementmodell, führt zu kalkulierbaren und fortlaufenden Erlösen. Dabei ist darauf zu achten, dass Kunden die Möglichkeit haben, Lieferungen nach Bedarf flexibel zu überspringen, zu pausieren oder abzubestellen.
- Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und die in diesem Dokument recherchierten Beispiele zeigen, **dass sich ein entsprechendes Geschäftsmodell mit wirtschaftlich darstellbaren Margen** realisieren lässt.

Schwächen und Herausforderungen der Geschäftsmodellausprägung "Online-Hofladen"

- Die **Sortimentsvielfalt bei eigenproduzierten Lebensmitteln ist überschaubar** und erhöht die Notwendigkeiten, das eigene Angebot über Kooperationen mit Akteuren aus dem Großhandel bedarfsgerecht zu ergänzen. Hierbei kann es zu Konflikten mit dem Wertversprechen kommen, wenn der Anteil nichtregionaler Produkte zu groß wird. Andererseits steht ein kleines Sortiment dem Ziel, neue Käuferschichten zu erreichen, entgegen.
- Ziel ist es, in der Sortimentsbreite einen relevanten Warenkorb an Frischeprodukten z.B. bestehend aus Fleisch, Milch- und Käseprodukten sowie Obst und Gemüse anbieten zu können. Dieser Ansatz ist für Erzeuger, die ganzjährig verfügbare Lebensmittel herstellen, vermutlich einfacher zu realisieren. Wer **saisonale Ware** hat, steht vor der Herausforderung einer geeigneten Weiterverarbeitung, damit auch z.B. über die Winterzeit Produkte angeboten werden können.
- Darüber hinaus ist je nach angebotenen Warensortiment die in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung angesetzte **Warenkorbgröße** kritisch zu sehen. Betrachtet man das aktuelle Angebot an Gemüseboxen verschiedener Lieferanten liegen deren durchschnittliche Preise eher bei 20 € als bei 40 €. Für eine wirtschaftliche Umsetzung des Modells erscheinen allerdings Kunden mit Warenkörben im Bereich von 40 € als notwendig. Dies verweist letztlich wieder auf die Bedeutung des angebotenen Sortiments, um den Absatz entsprechend großer Warenkörbe zu ermöglichen.
- Eine vorwiegend erzeugerorientierte Preisgestaltung mit höheren Preisen könnte die Kaufentscheidung der Zielgruppe negativ beeinflussen. Dies zeigt sich in der Betrachtung der Risiken bzw. der Studienlage zum Verbraucherverhalten, v.a. in der **Einstellungs- und Handlungslücke bezüglich der Ausgabebereitschaft für Lebensmittel**. Diesem kann vor allem mittels einer klaren Strategie bezüglich des Marken- und Wertverspre-

chens begegnet werden. Dieses konsequent umzusetzen und der Absatzförderung über Maßnahmen der Preisgestaltung zu widerstehen, erscheint als besonders relevant.

- Die **Skalierbarkeit ist infolge der geographischen Begrenzung im Modell gering** und Fixkosten, bei denen Fulfillment und Logistik infolge einer hohen in-house Verantwortung aber auch der Aufbau und die Pflege der Verbrauchermarke eine besonders große Rolle spielen, sind durch eine vermutlich kleinere Kundengruppe zu erwirtschaften.
- Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass ausreichende IT-Kompetenzen beim landwirtschaftlichen Erzeuger vorhanden sind. Hier ist ein geeigneter Partner zu finden. Einseitige Abhängigkeiten sind dennoch zu vermeiden.
- Eine **lokale Marke hat nur eine begrenzte Reichweite** und die Realisierung einer ausreichenden Strahlkraft erfordert Ressourcen und Konsequenz.
- In dieser Variante gibt es nur einen geringen Umfang an Zustelloptionen und die regionale Reichweite im Vertrieb ist gering. Überzeugte Verbraucher müssen damit gewisse "**Komforteinbußen**" gegenüber den bisherigen Gewohnheiten aus dem E-Commerce in Kauf nehmen. Das erhöht darüber hinaus die Schwierigkeit, Konsumenten jenseits für das Wertversprechen bereits sensibilisierter Bevölkerungsgruppen anzusprechen, die möglicherweise einen höheren Anspruch an Komfort haben. Daher erscheint es als zentral, eine hohe Qualität und Zuverlässigkeit im Logistikprozess gewährleisten zu können.

7.2.2 Variante 2: Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung

Stärken der Geschäftsmodellprägung "Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung"

- Die Integration einer größeren Zahl an Erzeugern und Lieferanten erhöht das Potenzial, ein **breiteres Sortiment** bereitstellen zu können und das Interesse der Zielgruppe zu treffen. Damit steigt die Attraktivität für den Verbraucher, weil wie gezeigt für den entsprechenden Sortimentsbereich mindestens in der Breite ein zum LEH vergleichbares Sortiment angeboten werden kann.
- Infolge der Erzeugerstruktur ist der Anteil von Produzenten, die ganzjährig verfügbare Lebensmittel herstellen, höher. Der geringere saisonale Einfluss im Sortiment wirkt sich positiv auf die Fähigkeit aus, Kunden einen relevanten Warenkorb anbieten zu können. Dies macht es wahrscheinlicher, Warenkörbe in der benötigten Größe zu erzielen und begegnet damit den Schwächen aus der Geschäftsmodellvariante Online-Hofladen.
- Die Etablierung einer **Regionalmarke verspricht ein starkes Alleinstellungsmerkmal** und erhöht die Reichweite lokal begrenzter Marken. Das Wertversprechen kann darüber glaubhaft vermittelt werden und entspricht dem Selbstverständnis der Erzeugergemeinschaft.
- Gelingt es, in die Genossenschaft Erzeuger mit nennenswerter Erfahrung in der Direktvermarktung zu integrieren und die **bestehenden Kundenkontakte der einzelnen Erzeuger zusammenzuführen**, kann relativ schnell ein relevanter Kundenstamm für die erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsmodellvariante erreicht werden.
- Auch in dieser Geschäftsmodellvariante sind persönliche Kontakte und Erleben vor Ort (Veranstaltungen, Events, etc.) effiziente Instrumente, um eine **starke (emotionale) Kundenbeziehung** zu etablieren und nachhaltig zu gestalten.
- **Stärker diversifizierte Vertriebskanäle** erhöhen das Vermarktungspotenzial und Absatzchancen. Dazu gehören neben einem Online-Vertriebskanal zusätzliche stationäre Strukturen, die über den Betrieb eines Hofladens hinausgehen und Store-Elemente im urbanen Gebiet beinhalten.
- **Kooperationen mit einem Logistikdienstleister** erleichtern die Individualisierung von Zustelloptionen und erhöhen die regionale Reichweite des Angebots. Darüber hinaus wirkt sich die Auslagerung von Fulfillment und Logistik positiv auf die Fixkosten aus.

- Erzeuger können im Rahmen der genossenschaftlichen Bindung auf Preise Einfluss nehmen und eine starke Kundenbindung idealerweise in Verbindung mit einem Abonnementmodell führt zu kalkulierbaren und fortlaufenden Erlösen.
- Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zeigt, dass sich ein entsprechendes Geschäftsmodell **wirtschaftlich zu attraktiven Margen realisieren** lässt. Aus Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten zeigt dieses Modell auch erste Möglichkeiten zur Skalierung in dem innerhalb der Region eine größere Zielgruppe erreicht werden kann.

Schwächen und Herausforderungen der Geschäftsmodellausprägung "Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung"

- Der **Aufbau der Erzeugergemeinschaft ist eine der zentralen Herausforderungen**. Wie bereits bei den Chancen und Risiken erläutert, ist die Struktur der sächsischen Landwirtschaft stärker auf Großbetriebe fokussiert, die ihrerseits eher an Großabnehmer liefern. Damit kann nicht ohne weiteres davon ausgegangen werden, dass für alle gewünschten Erzeugnisgruppen Mitglieder gefunden werden. Schon die Entwicklung der Gruppe und die Ausprägung einer gemeinsamen Identität könnte damit ein konfliktintensiver Prozess sein.
- Weiterhin erscheint für den Erfolg ein **starkes Bekenntnis der beteiligten Partner zum gemeinsamen Vorhaben** notwendig. Bestehen bereits eigene Aktivitäten im Onlinevertrieb, müssten diese konsequenterweise aufgegeben und in das gemeinsame Vorhaben eingebracht werden. Dies gilt sowohl für den Kundenstamm als auch für eine möglicherweise bestehende Marke. Ein weiterer Aspekt ist die Zusicherung einer kontinuierlichen Lieferbereitschaft auch wenn bspw. andere Absatzkanäle größere Mengen abrufen. Außerdem muss die Bereitschaft bestehen, sich hinsichtlich Produktqualität und Erzeugung den gemeinsamen Anforderungen der Genossenschaft unterzuordnen. Auch sind Regelungen zu finden, damit ein "Fehlverhalten" innerhalb der Genossenschaft sanktioniert werden kann.
- Somit ist festzuhalten, dass die **Transaktionskosten für Aufbau und Management der Erzeugergemeinschaft** erheblich sein dürften. Es ist zu erwarten, dass die Abstimmungsprozesse in der Gruppe vergleichsweise langsam und intensiv sind. Es erscheint notwendig, dass dies von einem oder einer kleinen Gruppe charismatisch überzeugender Landwirte, die bereits erfolgreich in der Vermarktung mit dem skizzierten Wertversprechen aktiv sind, initiiert wird. Es ist anzunehmen, dass ein Akteur außerhalb der Landwirtschaft zunächst auf Zurückhaltung von Seiten der Erzeuger stößt.
- Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass ausreichende **IT-Kompetenzen** in der Erzeugergemeinschaft, die sich aus landwirtschaftlichen Produzenten der Region zusammensetzt, vorhanden sind. Hier ist ein geeigneter Partner zu finden und es besteht die Gefahr von einseitigen Abhängigkeiten.
- Der Verzicht auf die Entwicklung von in-House Kompetenzen für Lösungen im Bereich Logistik könnte in Zukunft zu einem verringerten Einfluss und Kontrolle durch die Erzeuger führen. Gleichzeitig hat die **Logistikqualität einen wichtigen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit**. Es besteht die Gefahr, dass bei Problemen die Verantwortung zwischen dem Logistikdienstleister und der Erzeugergemeinschaft hin- und hergeschoben wird.

Eine **vorwiegend erzeugerorientierte Preisgestaltung** mit höheren Preisen könnte die Kaufentscheidung von Kunden negativ beeinflussen. Auch hier gilt, dass Verbraucher jenseits der bereits für das Wertversprechen sensibilisierter Bevölkerungsgruppen erreicht werden sollten. Hier sind unbedingt Komfort- und Serviceangebote zu unterbreiten, die es ermöglichen, Kundengruppen zu erreichen, die zwar eine grundsätzliche Zahlungsbereitschaft haben, aber auf Komfort nicht verzichten wollen.

7.2.3 Variante 3: erzeugerneutraler Onlinemarktplatz

Stärken der Geschäftsmodellausprägung "erzeugerneutraler Onlinemarktplatz"

- Ein **großes Netzwerk an Erzeugern reduziert die Abhängigkeit von einzelnen Produzenten** für das Geschäftsmodell und sichert die Bereitstellung eines wettbewerbsfähigen Angebots. Das Angebot regionaler und gesunder Lebensmittel in großer Vielfalt bei konsequenter nachhaltiger und ökologischer Erzeugung und flexibler Lieferung dürfte zu einer stärkeren Position gegenüber dem LEH führen. Das kann die Kaufentscheidung von Kunden positiv beeinflussen und weitere Zielgruppen erreichen.
- Vergleichbar mit der Variante Erzeugergenossenschaft ist aufgrund der Erzeugerstruktur anzunehmen, dass der Anteil von Produzenten, die ganzjährig verfügbare Lebensmittel herstellen, höher ist. Der geringere saisonale Einfluss im Sortiment wirkt sich demnach positiv auf die **Fähigkeit aus, Kunden einen relevanten Warenkorb anbieten** zu können.
- Die Etablierung einer **regionalen Dachmarke mit Zertifizierungsanforderungen stärkt das Alleinstellungsmerkmal** des Angebots. Eine starke Kundenbindung, idealerweise in Verbindung mit einem Abonnementmodell, führt dabei zu kalkulierbaren und fortlaufenden Erlösen.
- Die Diversifizierung der Kanäle und die Individualisierung der Zustelloptionen über innovative Abholpunkte erhöht den **Komfort für Kunden**. Das ist ein Vorteil gegenüber den anderen Modellen. Damit kann möglicherweise den bisherigen Bemühungen des LEH im Onlinevertrieb ein wettbewerbsfähiges Angebot gegenübergestellt werden.
- Die in-house **Kompetenz im Bereich Logistik** erhöht die regionale Reichweite des Angebots. Dazu kommen Schlüsselfähigkeiten und **Kompetenzen im E-Commerce**, die von spezialisierten Partnern eingebracht werden und die Abhängigkeit in diesen Kompetenzfeldern geringhalten.
- Die **Skalierbarkeit des Modells** ist bspw. im Rahmen von Franchisesystemen denkbar. Dabei würde das Geschäftsmodell übernommen werden und unter der gleichen Marke an einem neuen Standort etabliert.

Schwächen und Herausforderungen der Geschäftsmodellausprägung "erzeugerneutraler Onlinemarktplatz"

- Möglicherweise ist die **Teilnahmebereitschaft der Erzeuger** an einem komplementären Absatzkanal, in dem sie austauschbar sind, insbesondere in Verbindung mit Qualitätsanforderungen, niedriger. Auf jeden Fall dürfte das Commitment der Erzeuger zum Modell / der Plattform deutlich niedriger sein.
- Die **Möglichkeit von Erzeugern, auf Preissetzung Einfluss zu nehmen, ist gering**. Die Aktivitäten zur Preisgestaltung durch die Plattform könnten dabei das Interesse und die Bindung der Erzeuger auf Dauer beeinträchtigen.
- **Kritisch zu sehen ist, ob die sächsische Erzeugerstruktur ausreichend Akteure mit Erzeugnissen bereithält**, die für den Verkauf an den Endverbraucher geeignet sind. Dies wurde bereits im einleitenden Abschnitt dieses Kapitels bezüglich der Rahmenbedingungen angesprochen. Auch dürfte eine Beteiligung der Nebenerwerbslandwirte diese Lücke kaum schließen können. Hier sind Lieferkapazitäten und die Anforderungen hinsichtlich Logistik und Service kritische Faktoren.
- Bei der dargestellten Entwicklung von Umsatz und Anzahl der Erzeuger resultiert mit rund 50.000 € ein möglicherweise zu **geringer Jahresumsatz je Erzeuger** um die Erzeuger dauerhaft zu einer Kooperation zu bewegen. Dies gilt möglicherweise insbesondere für die sächsische Erzeugerstruktur. Die für die Absatzplanung verwendeten Kundenzahlen orientieren sich an den im Markt identifizierten Erfolgsbeispielen und damit an der Marktsituation Ende 2019 bzw. Anfang 2020.
- Im Vergleich zu den anderen Varianten ist eine **geringere emotionale Bindung der Verbraucher an die Marke** zu erwarten. Aktivitäten, wie Erzeugerveranstaltungen oder Hoffeste greifen weniger, wenn es darum

geht, die Plattform in den Mittelpunkt zu stellen und eine starke Bindung an die Plattformmarke aufzubauen. Hierfür sind verstärkte Aktivitäten im Onlineservice erforderlich.

- Nach wie vor ist offen, inwiefern die bestehende **Einstellungs- und Handlungslücke** der Verbraucher bezüglich der Ausgabebereitschaft für gesunde Lebensmittel geschlossen werden kann. Auf Grund des Umfangs des Konzepts ist es aber notwendig, nennenswerte Käufergruppen zu erreichen und Konsumenten jenseits für das Wertversprechen bereits heute sensibilisierter Bevölkerungsgruppen anzusprechen.
- Grundsätzlich weist die Geschäftsmodellvariante die höchsten Investitionen auf.

Die Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells kann gezeigt werden. Allerdings ist der Aufbau eines entsprechenden Kundenstamms, **ohne auf bereits bestehende Kundenbeziehungen in der Lebensmitteldirektvermarktung** zurückgreifen zu können, die zentrale Herausforderung. Es finden sich zahlreiche Beispiele, bei denen dies nicht gelungen ist. Akteure (z.B. die Frischepost in Hamburg und seit kurzem in Rhein/Main), bei denen dies zu gelingen scheint, konzentrieren sich auf die westdeutschen Metropolen mit größeren Ballungsräumen, die zu den wirtschaftlich stärksten Regionen Deutschlands zählen. Diese Ballungsräume verfügen über 2 Mio. Einwohner und mehr. Die sächsischen Metropolen Dresden oder Leipzig bleiben deutlich dahinter zurück.

8 Erfolgsfaktoren im Detail

Die Ausführungen der Geschäftsmodellvarianten zeigen einige zentrale Gemeinsamkeiten. Darüber hinaus weisen die Onlinebefragung, die Leitfadengespräche mit den Erzeugern und die Expertenworkshops auf zentrale Erfolgsfaktoren hin. Diese werden im Folgenden mit einigen konzeptionellen Überlegungen betrachtet.

8.1 Eine Marke für regionale Lebensmittel

Regionale Produkte erfreuen sich immer größerer Beliebtheit und Verbraucher legen zunehmend Wert auf die nachvollziehbare Herkunft von Lebensmitteln und Transparenz bei den Produktionsprozessen. Mit dem Ziel, Kunden eine adäquate Orientierung in der Vielfalt von Gütesiegeln und unspezifischer Herkunftsangaben zugeben, verhilft die Etablierung einer Regionalmarke zur klaren Identifikation der geographischen Heimat von Produkten und Einhaltung garantierter Qualitätskriterien.

Mit der Markenetablierung werden folgenden Kernziele angestrebt:

- **Informieren** über die Erzeugungs- und Verarbeitungsbetriebe und über die Erzeugungs- und Herstellungsprozesse der angebotenen Lebensmittel sowohl digital über die Onlineplattform als auch real vor Ort.
- Aufbau von **Nähe** und **Vertrauen** beim Verbraucher. Dies wird einerseits erreicht über die angebotene Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Sinne des Abbaus von Informationsdistanz sowie über die regionale Nähe der Lieferverflechtung (Wertschöpfungsketten) und die Erlebbarkeit vor Ort.
- Steigerung der **Identifikation** und Verbundenheit der Verbraucher mit den angebotenen Lebensmitteln und den Betrieben.
- Eine Differenzierung im Wettbewerb insbesondere gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel durch die Kommunikation von **Alleinstellungsmerkmalen** über die Marke.
- Erhöhung der **Bekanntheit** und Wiedererkennung der angebotenen Lebensmittel und der anbietenden Betriebe. Hierfür scheint es notwendig, das Markenversprechen und die Markenbotschaft so zu definieren, dass diese für den Verbraucher klar und schnell erfassbar sind.

Im Kern der zu empfehlenden Markenstrategie stehen die über das Wertversprechen der Geschäftsmodelle definierten Elemente leistungsbezogener Erwartungen. Je mehr Partner bzw. Betriebe aus der Landwirtschaft und

dem Lebensmittelhandwerk beteiligt sind, desto wichtiger erscheint die Nutzung eines eigenen Markenzertifikats oder Qualitätslabels.



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 52: Wertversprechen der Marke

Hinter den jeweiligen Werten subsumieren sich Teilbotschaften, die im Kontext regionaler Lebensmittel und deren bisherigen Vermarktungsstrategien vielfach benannt und genutzt werden. Es erscheint allerdings notwendig, diese konsequent auf eine überschaubare Anzahl von Kernbotschaften zu reduzieren. Insofern wird im Folgenden kurz in Stichpunkten ein Vorschlag für eine Strukturierung der häufig genannten Botschaften skizziert und dabei auch die Alleinstellungsmerkmale gegenüber der Lebensmittelindustrie und dem Lebensmittelhandel aufgezeigt.

Frische und Qualität der Lebensmittel für eine bewusste Ernährung

- saisonale Verfügbarkeit von Frischeprodukten
- handwerkliche Verarbeitungsprozesse
- naturbelassene Lebensmittelerzeugung
- kurze Liefer- und Transportwege
- Berücksichtigung des Tierwohls

Diese und weitere Merkmale sprechen aus Sicht der Verbraucher für eine höhere Frische und Qualität der Lebensmittel. Auch wenn rechtlich keine Kommunikation mit dem Begriff "gesunde Lebensmittel" gestattet ist, so legen die analysierten Verbraucherstudien nahe, dass dies der Verbraucherwahrnehmung entspricht.

Regionalität der Lebensmittel

- Erzeugung in Sachsen bzw. in regionaler Nähe des Verbrauchers
- Erhöhung des Absatzes regionaler Produkte und wirtschaftliche Stärkung regionaler Erzeuger
- Erhalt und Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region
- gemeinsame regionale Identität und Heimat

Es ist zu beobachten, dass eine zunehmende Zahl an Verbraucher regionale Wertschöpfungsketten und eine gemeinsame regionale Identität positiv sehen. Gerade für das Vertrauen in die angebotenen Produkte erscheint eine regionale Nähe aufgrund der (theoretischen) Möglichkeit, sich persönlich zu überzeugen, von Bedeutung.

Nachhaltigkeit und Ökologie

- kurze Liefer- und Transportwege
- Einsparung von CO₂ und Klimaneutralität
- umweltfreundliche Mehrwegverpackungssysteme

- Umweltschutz und Förderung der Biodiversität
- Maßnahmen zum Tier- und Artenschutz und Berücksichtigung des Tierwohls
- fairer Umgang mit den Beteiligten in den Lieferketten

Neue Vermarktungskonzepte ohne eine positive und verantwortliche Positionierung gegenüber den aktuellen Umweltherausforderungen erscheinen nicht erfolgsversprechend. Darüber hinaus gehören zum Themenfeld der Nachhaltigkeit auch das Tierwohl und der Artenschutz sowie die Fairness innerhalb der Wertschöpfungskette.

Transparenz und Emotion

- Nachvollziehbarkeit der Erzeugungs- und Verarbeitungsprozesse
- Möglichkeit zur Teilhabe für die Verbraucher
- Menschen als Träger von Verantwortung und Vertrauen

Die ausgewerteten Studien zeigen, dass für einen Großteil der Verbrauchergruppen, die angesprochen werden sollen, Zertifikate (inkl. Biozertifizierung) nicht das entscheidende Auswahlkriterium zu sein scheinen. Vielmehr scheint es plausibel, dass Verbraucher auf diese Zertifikate zurückgreifen, wenn ihnen persönlich keine Beurteilung mehr möglich ist. Insofern gewinnen bei zunehmender Distanz zwischen Erzeuger und Verbraucher Zertifikate eine immer höhere Bedeutung. Bei einem regionalen Erzeuger- und Liefernetzwerk ist zu erwarten, dass das Vertrauen jenseits von Zertifikaten mit einer deutlich stärkeren Kundenbindung aufgebaut werden kann.

Eine zentrale Aufgabe der Marke ist die Differenzierung im Wettbewerb und damit die Darstellung der Alleinstellungsmerkmale gegenüber dem Einzelhandel.

Der Lebensmitteleinzelhandel hat aufgrund der Verbraucherbedürfnisse und -einstellungen zentrale Themen des oben beschriebenen Wertversprechens bereits aufgenommen. Beispielhaft zu nennen sind erweiterte Bio- und Frischeangebote, regionale Produkte und Spezialitätenangebote, neu gestaltete Einkaufserlebnisse (bspw. auch Obst und Gemüse), Versuche mit einem Bedienservice für den Einkauf von Obst und Gemüse, erweiterte Produkt- und Lieferantinformationen insb. für regionale Produkte. Für den Lebensmitteleinzelhandel und die Lebensmittelindustrie dürften vor allem Merkmale schwer zu kopieren sein, die im Konflikt mit dem Fokus auf industrielle Produktions- und Lieferweise stehen. Dazu zählen insbesondere die Folgenden:

- Möglichkeiten für Verbraucher, das Wertversprechen persönlich nachzuvollziehen und zu "überprüfen",
- Möglichkeiten in der Kommunikation, Menschen und Betriebe in den Fokus zu rücken,
- kurze, regionale Verarbeitungsprozesse und Lieferketten
- naturbelassene und handwerkliche Fertigungsprozesse

Für eine Konsistenz im Wertversprechen erscheinen außerdem zwei Aspekte von besonderer Bedeutung. Einerseits der **Verzicht in den Preiswettbewerb** mit dem LEH einzutreten. Dies kann aus vielfältigen Gründen, wie bspw. dem Produktionssystem oder der unterschiedlichen Kapitalausstattung, nicht erfolgreich sein. Das sollte konsequenterweise dann auch die Nutzung von Sonderangeboten zur Absatzförderung betreffen. Hier sind innovativere Konzepte im Vergleich zu wöchentlich wechselnden Sonderangeboten zu entwickeln. Vor allem auch weil die Gefahr besteht, dass Verbraucher Sonderangebote im Konflikt mit dem Wertversprechen einer hohen Qualität und dem fairen Umgang innerhalb der Lieferkette sehen.

Weiterhin kritisch zu sehen ist der **Anteil zugekaufter Ware aus dem Großhandel**. Dies kann punktuell sinnvoll sein, bspw. um komplette Warenkörbe für Aktionen der Absatzförderung wie Rezepte anzubieten. Allerdings kann der Zukauf von Großhandelsware auch im Konflikt mit dem regionalen Ansatz stehen, wenn Lebensmittel angeboten werden, die in der Region oder in Deutschland nicht hergestellt werden oder dem Versprechen von Saisonalität entgegenstehen, wenn Lebensmittel außerhalb der Zeiten üblicher Verfügbarkeit angeboten werden.

8.2 Customer Journey vom Interessenten zum Stammkunden

Zentrale Fragen für die Customer Journey vom Interessenten zum Stammkunden lassen sich entlang des in Abbildung 53 dargestellten Verlaufs wie folgt formulieren:

- Wie können potenzielle Kunden auf den Online-Marktplatz aufmerksam werden?
- Was ist nötig, damit Interessenten einen Kauf in Betracht ziehen?
- Welche Erwartungen bestehen im Kaufprozess?
- Welche Betreuung ist im Anschluss notwendig?
- Wie kann Loyalität derart gebildet werden, dass Kunden den Marktplatz weiterempfehlen?



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 53: Customer Journey

Im Folgenden werden für die einzelnen Etappen der Customer Journey Maßnahmen vorgeschlagen. Der Umfang der umzusetzenden Maßnahmen hat sich dabei an der zu erreichenden Kundenzahl zu orientieren. Hierfür wurden in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sinnvolle Zielgrößen definiert, je nach Szenario 2.000 bis 4.000 Erstkäufer. Erfahrungswerte zeigen, dass in anderen Branchen von den generierten Kontakten erfahrungsgemäß zwischen einem und drei Prozent zu registrierten Kunden bzw. Käufern werden. Um eine optimale Konversionsrate (im vorliegenden Fall von Besuchern zu Käufern) zu erzielen, ist es ratsam, den Fokus bestimmter kommunikativer Maßnahmen immer auf spezifische Zielgruppen z. B. junge Eltern aus der ernährungsbewussten Ober- und Mittelschicht, Sportlerinnen und Sportler, Menschen mit spezifischem Ernährungsverhalten oder Nahrungsmittelunverträglichkeiten zu richten, die eine hohe Affinität aufweisen und zusätzlich als Multiplikatoren fungieren. Damit ist es letztlich einfacher möglich, über die Kommunikationskanäle Geschichten zu erzählen und Themen zu setzen, die auf diese Zielgruppen ausgerichtet sind.

Die skizzierten Maßnahmen dienen als Vorschlagsliste und sind je nach Szenario und darin beteiligten Akteure auswählen und zu gestalten.

Aufmerksamkeitsphase

Für die Kommunikation in der Aufmerksamkeitsphase wird je nach Marketingbudget eine Mischung verschiedener Medien – online und offline – empfohlen, die darauf abzielen, potenzielle Kunden auf den Online-Marktplatz zu führen. Die folgenden Maßnahmen spiegeln in ihrer Reihenfolge deren zeitliche Abfolge wider:

Suchmaschinen-Optimierung (SEO) des Online-Marktplatzes

- Definition von Problemlösungsangeboten als Keywords und Textinhalte (z. B. regionale Rezepte für das Sonntagsessen, Informationen zur Saisonalität regionaler Lebensmittel, Unverträglichkeiten von Lebensmitteln und Alternativprodukte aus der Region, Lebensmittel für Neugeborene und kleine Kinder).
- Ergänzung durch AdWords (Keywords sind z.B. #Frischemarkt online, #regionale Lebensmittel).

Einrichtung und Betreiben eines **Blogs** mit den Schlagworten #Gesundheit, #Ernährung und #Nachhaltigkeit

- Innerhalb der Domain bzw. der Webumgebung des Online-Marktplatzes wird ein Blog aufgesetzt, der vernetzend und ergänzend zu den o.g. Problemlösungsangeboten für die SEO in regelmäßigen Aktualisierungsschritten über Geschichten aus der Welt der regionalen Lebensmittel berichtet.
- Zu bestimmten Anlässen (z. B. Ostern oder Weihnachten) gibt es im Blog Beiträge von regionalen Influencern und bekannten Persönlichkeiten (Köche, Blogger aus den Bereichen Ernährung, Mode und Lifestyle) aus Sachsen bzw. der Region, die die Reichweite und Bekanntheit des Blogs steigern.
- Flankierend werden die Blog-Beiträge in sozialen Netzwerken verlinkt (siehe folgende Maßnahme).

Einrichten und Betreiben von Seiten und Auftritten in **sozialen Netzwerken**

- Angebote auf Facebook und Instagram, die über Twitter crossmedial kommuniziert und vernetzt werden.
- Auf den Kanälen wird in regelmäßigen Abständen und zu bestimmten Anlässen Werbung (Ads) ausgerichtet auf die definierten Zielgruppen geschaltet.

Einrichten und Betreiben von **speziellen** Landing-Pages

- Zu bestimmten Themen, die oft per Google oder Bing nachgefragt werden ("regionale Kochboxen" oder "regionale Substitutionsprodukte"), werden Landing-Pages als sogenannte Einseiter (One-Pager) erstellt. Diese enthalten auf einer Seite kompakt und informativ aufbereitete Informationen zu den Spezialthemen (z. B. Rezepte, alternative Lebensmittel bei Lebensmittelunverträglichkeiten) und verlinken auf den Blog bzw. den Online-Marktplatz (z. B. über konkrete Lebensmittel, die über den Online-Marktplatz bestellt werden können).
- Zu den Landing-Pages, die ebenfalls für Suchmaschinen optimiert sind, werden konkrete AdWords definiert.

Crosspromotion mit beteiligten Logistikern, Erzeugern, Medienpartnern bzw. Plattformbetreibern

- Schalten von Werbebannern und Querverweise auf Partner-Websites (für die Partner des Online-Marktplatzes werden Werbebanner erstellt, die diese auf ihren Websites einbinden können).
- In Blogs und sozialen Netzwerken aller beteiligter Partner werden gemeinsame Geschichten erzählt.
- Sichtbarmachen (Branding) der Online-Plattform-Marke bei kooperierenden Hofläden und Erzeugern.

Neben diesen vergleichsweise kostengünstigen und einfach umzusetzenden Maßnahmen für den Online-Bereich sollten je nach Marketingbudget und personeller Verfügbarkeit weitere Maßnahmen für den Offline-Bereich ange-dacht und umgesetzt werden.

Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit

- Bestimmte, gut nachgefragte Themen aus dem Blog und den sozialen Netzwerken werden für Print- und audiovisuelle Medien aufbereitet und veröffentlicht (bspw. Dokumentationen über Erzeuger, regionale Lebensmittel, regionale Tierrassen).

Präsenz mit Marke und Personal auf **Wochenmärkten** und Street-Food-Festivals

- Ein eigener Verkaufsstand ist auf regionalen Wochenmärkten und Street-Food-Festivals präsent.
- Verkaufsstände kooperierender Händler werden mit einem Branding der Online-Plattform-Marke versehen, zudem liegen dort Flyer und Informationsmaterialien, eventuell auch Einkaufs- bzw. Rabattgutscheine für den Online-Marktplatz aus.

Auftritte auf **Erzeuger- und Ernährungsmessen** (z. B. Agra Leipzig)

- Der Online-Marktplatz ist mit einem eigenen Stand auf Messen präsent und bespielt ernährungsrelevante Themen (z. B. Kochen mit regionalen Lebensmitteln).

Berücksichtigungs- und Kaufphase

Die Rezipienten der oben genannten Maßnahmen berücksichtigen das Angebot des Online-Marktplatzes dann, wenn die Themen eine Eigenrelevanz und ein hohes Involvement erzeugen, oder wenn sie neugierig auf einen Besuch des Online-Marktplatzes machen. Um den Schritt vom wahrgenommenen Inhalt zur Online-Plattform einfach zu machen, sollten so wenige Hürden wie möglich im Weg stehen. Für den Interessierten sollte es möglich sein,

- eine Gastbestellung ohne Registrierung ausführen zu können,
- Unterstützungsangebote für spezielle Themen zu bekommen (z. B. Rezepte und Koch-Boxen mit nachhaltigen Lebensmitteln aus der Region, alternative Lebensmittel (z. B. glutenfreie Produkte) bei Lebensmittelunverträglichkeiten),
- transparente Informationen zu Produzenten, Produktqualität, Erzeugerprozessen und Verfügbarkeit von Waren zu erhalten,
- kundenfreundliche Liefervarianten entsprechend der individuellen Situation wählen zu können.

Alle diese Maßnahmen sollen zum Ziel haben, das erste Einkaufserlebnis auf der Plattform optimal zu gestalten, um die Wiederbestellabsicht zu erhöhen und den Kunden zur Registrierung zu führen. Weitere Möglichkeiten, die die Registrierungsabsicht erhöhen, können kostenlose Anreize bspw. in Form von Ebook-Kochbüchern sein, die es im Tausch gegen die E-Mail-Adresse gibt. Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden registrierte Kunden zu Käufern und Wiederkäufern.

Kauf- und Servicephase

Während und nach erfolgtem Einkauf auf dem Online-Marktplatz bedarf es bestimmter serviceorientierter Maßnahmen, wie z. B.

- Möglichkeiten eines Helpdesks bzw. Kontaktzentrums, also telefonisch, online (über einen Chat-Bot, per Email), per WhatsApp oder anderen Messenger-Diensten mit dem Betreiber des Marktplatzes in Kontakt zu kommen
- FAQ-Listen auf der Website
- Selektion eines gut erreichbaren Abholpunktes bzw. Lieferzeitpunktes für die bestellten Waren
- Produkt- und Rechnungsbeilagen im Lieferpaket
- Möglichkeiten, die Bestellung zu bewerten (Feedback- und Bewertungsportal)

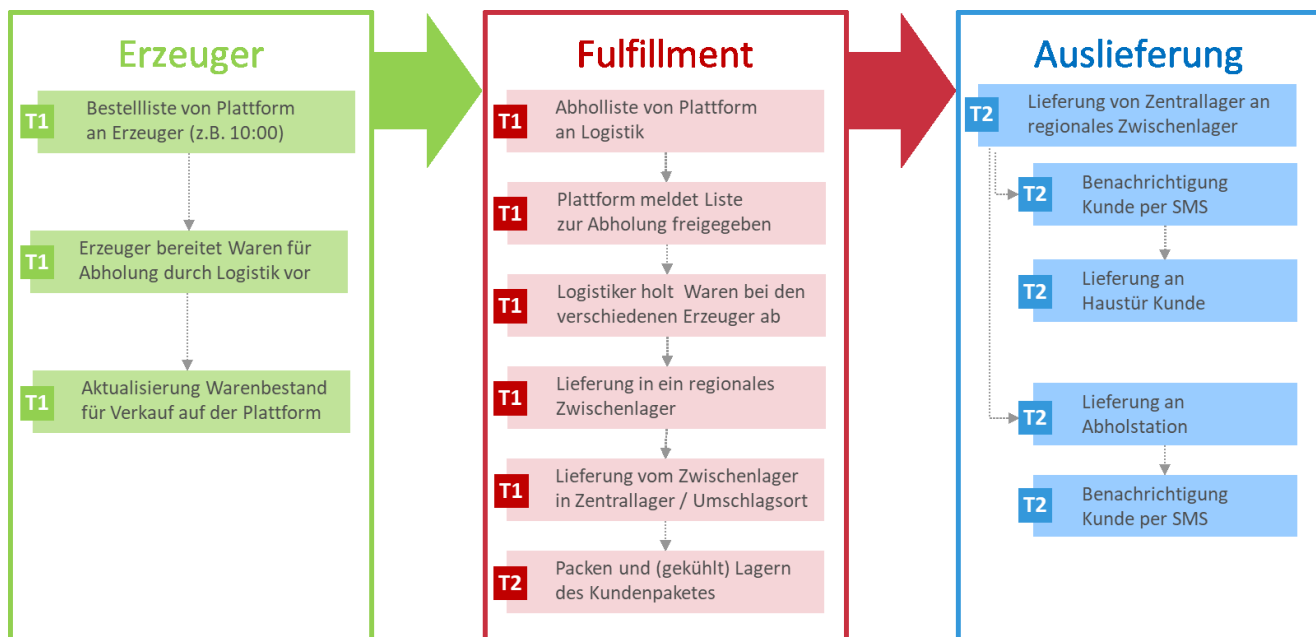
Loyalitätsphase

Um Erstbesteller zu Wiederholungsbestellern und dauerhaften Kunden zu machen, sind Kundenbindungsmaßnahmen und Anreize für eine Folgebestellung notwendig:

- Kundenbindungsprogramme, bspw. Beileger in bestellten Paketen, Bonusmöglichkeiten bei Wiederbestellung, Möglichkeit des Eintritts in eine "Community" (Gemeinschaft), die sowohl online als auch offline in Erscheinung tritt,
- Stammkundenangebote, bspw. Möglichkeit zur Teilnahme an Veranstaltungen bei den Erzeugern (Kochkurse, erlebnisorientierte Hofführungen, Grillfeste),
- Regelmäßige Information der Kunden durch Newsletter, Direct Mailing Programme und Posts in der Community, um die Bindung an den Online-Marktplatz und seiner medialen Angebote zu erhöhen.

8.3 Logistikprozesse vom Erzeuger zum Verbraucher

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Realisierung eines funktionalen Prozesses vom Erzeuger zum Verbraucher. Die nachfolgende Abbildung zeigt hierfür einen vereinfachten Prozess für eine komplexe Logistikkette in der Geschäftsmodellvariante des erzeugerneutralen Onlinemarktplatzes.



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 54: vereinfachter Logistikprozess

Durch die Plattform wird zu einer festen Uhrzeit (bspw. 10 Uhr) dem Erzeuger eine Bestellliste der benötigten Artikel zur Verfügung gestellt. Anhand dieser Bestellliste stellt der Erzeuger die benötigten Artikel zusammen und bereitet diese zur Abholung vor. Artikel mit besonderen Hygieneanforderungen werden vom Erzeuger direkt hygienisch verpackt bspw. wird Fleisch direkt Vakuum verpackt und mit dem entsprechenden Etikett und einem individuellen Barcode versehen, der dann dem Kunden zugeordnet werden kann. Das Etikett kann neben einem Barcode auch gleich einen QR-Code mit einem Link zur Erzeugerwebsite oder direkt zu einem Video mit Informationen zum Anbau oder der Tierhaltung umfassen. Um in einem ersten Schritt die Prozesse einfach zu halten, werden Waren nur in definierten Mengen angeboten, für Fleisch bspw. in Packungsgrößen von 500 Gramm und 1 Kilogramm. Damit kann der Erzeuger eine "Gesamtlieferung" zur Verfügung stellen. Mit der Zusammenstellung der Lieferung wird durch den Erzeuger der verfügbare Lagerbestand, der über die Plattform bestellt werden kann, aktualisiert. Ziel ist sicher zu stellen, dass Kunden auf dem Marktplatz auch nur verfügbare Ware angeboten werden.

Der Logistiker erhält gleichzeitig mit dem Erzeuger eine Abholliste der Waren für die Tourenplanung. Sobald der Erzeuger die Artikel gepackt hat, erhält der Logistiker eine Freigabe der Artikel zur Abholung. Durch den Logistikdienstleister werden die Artikel dann vom Erzeuger abgeholt. Die Waren werden in Tauschboxen je nach Warengruppe mit Kühlung übergeben. Der Erzeuger erhält ggf. entsprechend vom Logistiker neue Boxen für die nächste Lieferung. Unter Beachtung und Dokumentation der Kühlkette werden die Waren der Erzeuger in ein regionales Zwischenlager und anschließend von dort in ein Zentrallager gebracht. Dort erfolgt die Kommissionierung der Lieferungen von den verschiedenen Erzeugern zu den Kundenpaketen. Da die Artikel von den Erzeugern bereits entsprechend der jeweiligen Hygieneanforderungen verpackt wurden, ist "lediglich" die Einhaltung der Kühlkette zu gewährleisten. Dies erfolgt über Nacht. Am Folgetag wird die Lieferung über ein regionales Zwischenlager an den Kunden ausgeliefert. Erfolgt die Lieferung zum Kunden nach Hause wird mit einem Vorlauf bspw. von 30 Minuten die Lieferung mit einer SMS angekündigt. Trifft ein Fahrer vor Ort den Kunden

nicht an, kann er bei verfügbarer Mobilnummer Kontakt aufnehmen und die Uhrzeit für einen alternativen Zustelltermin vereinbaren. Auch hier werden Tauschkisten und Boxen mit passiver Kühlung genutzt.

Der dargestellte Prozess lässt sich so gestalten, dass für alle Bestellungen eine Lieferdauer von 2 Tagen nicht überschritten wird. Bei Bestellungen, die frühzeitig am Vormittag getätigt werden, ist eine Lieferung am nächsten Werktag umsetzbar.

In der Variante der Erzeugergenossenschaft kann dieser Prozess gleichermaßen umgesetzt werden, sofern sich die Träger des Geschäftsmodells für die Umsetzung durch einen externen Logistiker entscheiden.

In der Geschäftsmodellvariante des Online-Hofladens ist die Komplexität deutlich reduziert. Das Packen der Kundenpakete erfolgt vor Ort beim Erzeuger und die Lieferung über feste Touren in eigenen Fahrzeugen.

8.4 Anforderungen und Funktionalitäten der Plattform

Zentral für möglichst reibungsfreie Prozesse sind die Funktionalitäten der Onlineplattform. Dabei sind ähnlich wie im Logistikprozess sowohl die Seite der Lieferanten bzw. Kooperationspartner als auch die Seite der Verbraucher zu berücksichtigen.

Anforderungen an die Funktionalität der Plattform auf Erzeugerseite sind:

- Die Bereitstellung von Packlisten für die Erzeuger, inkl. dem Druck entsprechender Etiketten und dem Scannen der gepackten Produkte. Dies kann per Weboberfläche oder per App auf dem Smartphone ohne die Installation zusätzlicher Software beim Erzeuger gelöst werden.
- Eine einfache Möglichkeit zur Pflege des verfügbaren Warenbestands des jeweiligen Erzeugers auf der Plattform. Denkbar ist eine Lösung per Eingabe in einer Weboberfläche bzw. über eine App auf dem Smartphone. Eine komfortablere Lösung ist die Anbindung per Schnittstelle an ein ohnehin bestehendes Warenwirtschaftssystem beim Erzeuger. Sobald eine nennenswerte Anzahl an Erzeugern kooperieren, scheint dies ein notwendiger Leistungsumfang.
- Für die Logistik sind Liefer- und Transportlisten zur Verfügung zu stellen. Dabei ist eine Schnittstelle zu einer rechnerbasierten Tourenplanung vorzusehen oder diese direkt zu integrieren.
- Für den Logistik- und Lieferprozess ist außerdem eine Dokumentation der Kühlkette vorzusehen.

Auf Seiten der Verbraucher scheinen folgende Bereiche der Plattform sinnvoll bzw. notwendig:

- Informationen zum Produkt mit Preisen, Größe der Verpackungseinheiten, Verfügbarkeit der Produkte (inkl. Lieferzeit) sowie Hinweise auf Besonderheiten wie Biozertifizierung, Bewertungen durch andere Benutzer, Verlinkungen zu Rezepten u.ä.
- Die Produktinformationen lassen sich optional zu einer Lebensmitteldatenbank ausbauen mit der Möglichkeit zielgruppengenaue Informationen bereit zu halten. Beispiele sind Lebensmittel für Sportler oder für die Kleinkindernahrung.
- Kombinationsangebote wie Abonnements, Kennenlern-Sortimente, Rezepte bzw. Kochboxen
- Shop zur Onlinebestellung mit angeschlossenen Bezahlssystemen (wie bspw. PayPal, ApplePay etc.)
- Benutzerbereich für Kunden mit einer Bestellnachverfolgung und idealerweise einem Livestatus zur Nachverfolgung der Bestellung sowie einer Verwaltung der bisherigen Bestellungen (Produktfavoriten, Bestelllisten für regelmäßige Bestellungen, Benachrichtigungen, wenn Produkte wieder verfügbar sind).
- Vorstellung der Erzeuger, bspw. mit Informationen zum Hof bzw. Verarbeitungsbetrieb und den verantwortlichen Personen

- Informationen zu Bestell- und Lieferprozessen mit Angaben zu Liefermodalitäten, Bezahlmöglichkeiten, Hinweise auf Verpackungskonzepte und Umweltaspekte
- Community Bereich bzw. Blog, in dem auch Verbraucher zu Wort kommen können
- Über uns
- FAQ

Schließlich sind noch Funktionalitäten für Kommunikation und Marktbearbeitung von Bedeutung, u.a. sind zu nennen:

- Auswertungen über Bestellmengen der verschiedenen Produkte und zum Bestellverhalten der Kunden mit dem Ziel, Informationen für das Online- und E-Mail-Marketing zu generieren
- Versandmöglichkeit von E-Mails und Newslettern an selektierte Kundengruppen zur Absatzförderung

9 Fazit

Aktuell scheint sich der Markt für den Lebensmittel-Onlinehandel, auch für Frischeprodukte, noch in einem sehr frühen Stadium zu befinden. Die Zahl der Angebote nimmt stetig zu. Als große Akteure sind insbesondere der Lebensmitteleinzelhandel und erfahrene Onlineanbieter präsent. Darüber hinaus existiert ein recht umfangreiches Angebot kleinerer Anbieter mit einer spezifischen Ausrichtung. In diesen Gruppen herrscht aber noch eine hohe Dynamik bezüglich Marktein- und -austritte.

Der deutsche Verbraucher scheint auf den Onlinehandel mit Lebensmitteln, insb. auch aus dem Frischebereich, noch vergleichsweise verhalten zu reagieren. In Deutschland liegt der Marktanteil des Onlinevertriebs bei Lebensmitteln bei rund einem Prozent, in anderen Ländern zeigen sich für den Onlinevertrieb höhere Marktanteile, bspw. mit 5% in Großbritannien. Der Bioanteil am Umsatz mit Lebensmitteln und Getränken in Deutschland wird mit rund 6% beziffert. Allerdings zeigen sich auch klar die Wachstumsperspektiven. Mit 20% haben Lebensmittel 2018 den stärksten Anstieg im deutschen E-Commerce Markt. Mehr als 40% der deutschen Verbraucher planen in den nächsten 12 Monaten Lebensmittel online zu bestellen. Händler und Lieferanten erwarten, dass 2025 ein Viertel der Food- und Near-Food Angebote online eingekauft werden. Der Anteil biologisch erzeugter Produkte am Umsatz mit Lebensmitteln und Getränken wächst stetig. Diese Perspektiven dürfte ausschlaggebend sein für die Aktivitäten des Lebensmittelhandels und anderer Onlineanbieter. Möglicherweise beschleunigen die Rahmenbedingungen der Corona-Pandemie die Verbrauchernachfrage nach E-Food Angeboten nachhaltig.

Derzeit scheint hinsichtlich Komfort, Preis, Zufriedenheit und Vertrauen der stationäre Lebensmittelhandel aus Verbrauchersicht noch das Maß aller Dinge zu sein. Der Online-Lebensmittelhandel wird gemessen an den Erfahrungen aus dem Onlinehandel mit Waren, die deutlich einfacher zu handhaben sind, wie Bücher oder auch Kleidung. Dies zeigt sich in Befragungsergebnissen zur Verbrauchererwartung. 85% der Verbraucher haben eine Präferenz für eine Lieferung nach Hause, 55% akzeptieren ein Lieferfenster von maximal 2 Stunden und 41% erwarten eine Lieferung am nächsten Tag. Hinzu kommt das Sorge der Verbraucher, dass die Ware bei der Onlinebestellung nicht vor Ort geprüft werden kann (für 63% der Verbraucher relevant) und dass aus Sicht der Verbraucher hohe Versandkosten (43%) zu bezahlen sind.

Regionale Lebensmittel und bewusste Ernährung mit ihren vielfältigen Facetten werden als Trend weiter an Bedeutung gewinnen. Aktuell scheinen bundesweit rund 30% der Verbraucher eine zusätzliche Zahlungsbereitschaft für regionale, qualitativ hochwertigere Lebensmittel zu haben. In Sachsen sogar 51% der Verbraucher. Sie bevorzugen dabei Gemüse, Obst, Fleisch, Milchprodukte, Käse, Wurst und Eier als regionale Produkte. Regionalität wird dabei höher bewertet als Bioqualität. Positiv für den Onlinevertrieb ist zu sehen, dass

diese Personengruppen tendenziell ein höheres Bildungsniveau haben. Allerdings sind die betreffenden Verbraucher tendenziell älter und leben eher in ländlichen Regionen. Für den Erfolg von Wertschöpfungsketten in der regionalen Direktvermarktung von Lebensmitteln erscheint es unabdingbar die bestehende Einstellungs- und Handlungslücke von Konsumenten bezüglich der Ausgabebereitschaft zu schließen bzw. die Gruppe der noch nicht erreichten Verbraucher mit überzeugenden Angeboten anzusprechen.

Akteure aus der sächsischen Landwirtschaft und dem Ernährungshandwerk haben bisher eher gemischte Erfahrungen mit digitalen Vermarktungswegen und sehen diese zukünftig als attraktiv oder notwendig an.

Etwa zwei Drittel aller Befragten haben Interesse an einem Onlinemarktplatz, der zu fairen Bedingungen regionalen Erzeugern den Onlineverkauf von Lebensmitteln ermöglicht. Die größte Herausforderung, die es aus Sicht der Akteure anzugehen gilt, ist das Thema Logistik. Das schließt die Abholung beim Erzeuger, die Lagerung, die Verpackung und die Auslieferung der Produkte (auch Kühlware) ein. Wichtig ist den Unternehmen auch, dass adäquate Lösungen für die gesamte Organisation, inkl. Marketing und Abwicklung der Transaktionen gefunden werden und die Regionalität im Fokus der Kommunikation ein fester Bestandteil ist. Die Mehrheit der Unternehmen erhofft sich von einem Onlinemarktplatz Unterstützung für diesen Vertriebsweg. Alleine sind sie derzeit entweder nicht in der Lage oder würden es zukünftig nicht versuchen.

Die vorliegende Studie skizzierte drei Geschäftsmodellvarianten für die Umsetzung eines Onlinemarktplatzes für regionale Lebensmittel in Sachsen.

Das erste Modell fokussiert im Sinne eines erweiterten **Online-Hofladens** auf einen einzelnen Erzeuger als Nukleus. Dieser verfügt idealerweise über ein Spektrum regional erzeugter Lebensmittel entweder aus dem Bereich Milch- und Molkereiprodukte, Obst und Gemüse oder Fleisch- und Wurstwaren. Diese Bereiche haben für den Verbraucher im wöchentlichen Warenkorb eine hohe Relevanz und bieten die Möglichkeit, innerhalb der Erzeugnisgruppe ein Mindestsortiment anzubieten, um vom Verbraucher als relevant eingestuft zu werden. Zur Erweiterung des Sortiments kommen Kooperationen mit umliegenden Erzeugern in Betracht, die in das Angebot des Marktplatzbetreibers integriert werden können. Vorteil dieser Variante ist, dass die unternehmerischen Entscheidungen sowie Marketing und Markenführung in einer Hand liegen. Ist dies ein Erzeuger, der bereits über einen Kundenstamm und eine Marke aus der Direktvermarktung in Hofläden, Wochenmärkten usw. verfügt, zeigen sich in Sachsen zahlreiche Beispiele, in denen diese Variante (wirtschaftlich) erfolgreich umgesetzt werden kann. Der Erzeuger kann das Wertversprechen glaubhaft vermitteln und erfolgreich in Kundenbindung überführen. Nachteilig zu sehen ist eine begrenzte Skalierbarkeit in dieser Geschäftsmodellvariante. Die Investitionen für die Onlineplattform, Fulfillment, inkl. Logistik sowie Marketing können nur auf eine begrenzte Zielgruppe verteilt werden. Die Kostenstrukturen wiederum verhindern ein größeres Wachstum. Entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg ist die Fähigkeit, Warenkörbe in ausreichender Größe zu erzielen. Dies ist abhängig vom angebotenen Sortiment. Am Markt lässt sich (vermutlich als Resultat der Kostenstrukturen) beobachten, dass der Verbraucher einige Komfortnachteile bei Zahlungsmodalitäten oder Lieferalternativen hinnehmen muss. Dies lässt erwarten, dass nur Verbraucher erreicht werden, die bereit sind, das zu akzeptieren. Dies könnte eine von vermutlich mehreren Erklärungen für die Einstellungs- und Verhaltenslücke sein. Bei den identifizierten Beispielen ist der Onlinevertrieb allerdings immer nur einer von mehreren Vertriebskanälen. Betrachtet man Sachsen insgesamt so ist ein "Nebeneinander" einer größeren Anzahl solch kleinerer Lösungen erkennbar und sicherlich auch langfristig vorstellbar da sich jede "Lösung" ihre eigene regionale Nische sucht.

Das zweite Modell liegt in der Bildung einer **Erzeugergenossenschaft**. Bei einer ausreichenden Anzahl an Erzeugern kann dem Verbraucher ein relevantes Sortiment hinsichtlich Tiefe und Breite angeboten werden. Gemeinsam sollten die Erzeuger auch in der Lage sein, die Investitionen zu bewältigen, die ein umfangreicherer Verbraucherkomfort notwendig macht. Kombinieren die Erzeuger bestehende Kundennetzwerke aus der Direktvermarktung, kann schnell ein Kundenstamm geschaffen werden, der einen wirtschaftlichen Betrieb und weiteren Ausbau des Onlinemarktplatzes ermöglicht. Wird zudem aktiv eine Online-Community aufgebaut und entwickelt, sind auch weitere Voraussetzungen für Attraktivität aus Sicht "neuer" Verbraucher geschaffen. In

Kombination mit stationären Hofläden oder Flagship-Stores scheint es in den Metropolen auch Märkte von ausreichender Größe zu geben. Ein ausschließlicher Onlinevertrieb erscheint beim aktuellen Verbraucherverhalten nicht sinnvoll. Für diese Variante ist die zentrale Herausforderung die Bildung der Erzeugergemeinschaft. Einerseits bietet die Struktur der sächsischen Landwirtschaft mit eher großen Betrieben und Erzeugnissen sowie bestehenden Lieferverflechtungen, die auf eine Weiterverarbeitung der Produkte ausgerichtet sind, nicht die optimalen Voraussetzungen. Westdeutsche Strukturen bäuerlicher Familienbetriebe scheinen hier bessere Voraussetzungen zu haben. Außerdem müssen beteiligte Genossenschaftsmitglieder bereit sein, ihr unternehmerisches Handeln konsequent auf den Erfolg der Genossenschaft auszurichten und notfalls individuelle Interessen zurückzustellen und akzeptieren, dass ein gemeinsamer Erfolg erzielt wird und Mechanismen zur leistungsorientierten Verteilung der Erlöse Grenzen haben. Für Sachsen zeigt sich in den in Abschnitt 3 dargelegten Rechercheergebnissen hierfür kein Erfolgsbeispiel. Auch bundesweit konnte kein Beispiel gefunden werden, das mit einem Online-First-Konzept gestartet ist. Allerdings kann die Bäuerliche Erzeugergemeinschaft Schwäbisch Hall als Beispiel für den Aufbau einer regionalen Marke im Direktvertrieb von Lebensmitteln dienen. Mittlerweile bietet die "BESH" auch ein umfassendes Onlinesortiment.

Die dritte Geschäftsmodellvariante stellt auf eine **erzeugerunabhängige Plattform** ab und vereint Kompetenzen eines Logistik- und E-Commerce-Unternehmens als Erfahrungsträger für den Betrieb der Onlineplattform. Erzeugerunabhängig meint hier, dass die Erzeuger nicht Teil der Betreibergruppe und damit Gesellschafter im Unternehmen sind. Die zentrale Herausforderung für die Träger der Gesellschaft ist der Aufbau und das Management eines Erzeugernetzwerkes. Den Erzeugern bleibt die Rolle der Lieferanten. Sie haben nur einen geringen Einfluss, sind ggf. austauschbar und müssen zahlreiche Anforderungen entlang des Wertversprechens erfüllen, um in die Plattform aufgenommen zu werden. Ob es gelingen kann, Erzeuger von einer Mitwirkung zu überzeugen, dürfte letztlich entscheidend von den Absatzmöglichkeiten abhängen, welche die Plattform bieten kann. Bei der dargestellten Entwicklung lässt sich ein möglicherweise zu geringer Jahresumsatz je Erzeuger beobachten, der sich negativ auf die Kooperationsmöglichkeit der Erzeuger auswirkt. Bei entsprechender Nachfragemenge dürfte eine Beteiligung für Erzeuger attraktiv sein. Kritisch zu sehen ist allerdings, ob die sächsischen Landwirtschaftsstrukturen über ausreichend viele Erzeuger verfügen, die ein Sortiment in der angestrebten Breite und Tiefe bereitstellen können. Weiterhin ist kritisch zu sehen, ob es tatsächlich gelingt in den sächsischen Absatzmärkten eine ausreichende Zahl an Verbrauchern zu erreichen. Für den deutschen Markt kann die Frischepost (www.frischepost.de) als ein Unternehmen mit einer Vorreiterrolle in dieser Geschäftsmodellvariante gesehen werden. Der Absatzmarkt konzentriert sich aktuell auf Hamburg. Ein zweites Liefergebiet wird gerade in der Rhein Main Metropole Frankfurt entwickelt. Beides sind deutlich größere Ballungsräume (mit 2 Mio. Einwohnern und mehr) als die sächsischen Metropolen Dresden, Leipzig oder Chemnitz. Damit ist für dieses Modell kritisch zu hinterfragen, ob die notwendigen Investitionen auch für "kleinere" Zentren wirtschaftlich darstellbar sind.

Neben den skizzierten Geschäftsmodellvarianten wurden zwei weitere Varianten im Rahmen des Projektes diskutiert. Dies war einerseits die Entwicklung eines Marktplatzes, der (z.B. auf sächsischer Ebene) Transaktionen zwischen Verbrauchern und Erzeugern herstellt. Gehört allerdings eine Auslieferung der Erzeugnisse bis zum Verbraucher als zentraler Leistungsbaustein zu diesem Konzept, wurde dies von den beteiligten Experten auf Grund der Problematik von kleinen Bestellungen bei einzelnen Erzeugern, komplexer Lieferung für zu kühlende Produkte in Verbindung mit aufwändiger Verpackung und daraus resultierender Konflikte mit dem Wertversprechen hinsichtlich Umwelt und Nachhaltigkeit als unrealistisch abgelehnt. Als Spezialitätenplattform wäre dies vermutlich denkbar, allerdings lässt hier aktuell die Schließung der Plattform gourmondo.de aufhorchen.

Als weitere Variante wurde die Etablierung einer nationalen Plattform für regionale Lebensmittel aus Sachsen diskutiert. Diese wurde allerdings noch kritischer gesehen, da dieses Geschäftsmodell sowohl vom deutschen Lebensmitteleinzelhandel verfolgt wird als auch von internationalen Onlinekonzernen. Der Konkurrenz mit diesen Marktteilnehmern in deren Kernkompetenzfeldern erschien den beteiligten Experten als unrealistisch und ohne Erfolgsaussicht.

Im Rahmen der Entwicklung der Geschäftsmodellvarianten wurden vier **Erfolgsfaktoren** diskutiert.

Hierzu zählt die Entwicklung einer **regionalen Marke** mit einem Wertversprechend, das konsequent umgesetzt wird. Die Voraussetzungen dafür, dass Verbraucher bereit sind, für regionale Lebensmittel in hoher Qualität als Bestandteil einer bewussten Ernährung einen angemessenen Preis zu bezahlen, sind gut. Insbesondere wenn regionale Wertschöpfungsketten und damit "Heimat" gefördert wird. Besondere "Standhaftigkeit" scheint nötig gegenüber typischen Maßnahmen zur Absatzförderung wie Preisnachlässe und Sortimentsergänzungen aus dem Großhandel, die im Konflikt mit dem postulierten Wertversprechen stehen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die aktive Gestaltung der **Customer Journey** vom Interessenten zum Stammkunden. Hier liegt Kommunikationspotenzial in der Nutzung konkreter Anlässe für bewusste Ernährung. Für viele der am Markt identifizierbaren Beispiele scheinen allerdings nur begrenzte Ressourcen für die Marktbearbeitung zur Verfügung zu stehen.

Logistik und die **IT-Plattform** sind in einem engen Zusammenhang zu sehen, wenn es um die Gewährleistung von Komfort und Zuverlässigkeit auf Seiten der Verbraucher geht. Ähnliches gilt für die Seite der Erzeuger, die möglichst einfach und reibungslos in Abläufe einzubinden sind.

Die Überlegungen zu Kommunikation und Marketing unterstreichen die Bedeutung, eine ausreichende Anzahl an (Stamm-)kunden zu erreichen. Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zeigt, dass die Fähigkeit **Warenkörbe von ausreichender Größe** zu realisieren, ein ebenso zentraler Erfolgsfaktor ist. Dies hängt eng mit der Größe des Warenangebots zusammen.

Alles in allem erscheint für Sachsen die Machbarkeit einer gemeinsamen Onlinedirektvermarktung in den skizzierten Geschäftsmodellvarianten Online-Hofladen und Erzeugergenossenschaft zur Onlinevermarktung realistisch. Hinsichtlich der skizzierten Variante Online-Hofladen sind einige Erfolgsbeispiele im Markt zu erkennen. Diese dürften allerdings aus den verschiedenen gezeigten Gründen an ihre Wachstumsgrenzen stoßen. Gewissermaßen den nächsten Wachstumsschritt stellt eine Genossenschaft dar, entweder initiiert durch Erzeuger mit Erfahrung in der Onlinedirektvermarktung oder aus bestehenden Genossenschaften heraus. Für das skizzierte Modell einer erzeugerunabhängigen Plattform erscheinen beim aktuellen Verbraucherverhalten in Sachsen die regionalen Märkte noch nicht groß bzw. reif genug zu sein.

Literaturverzeichnis

- AGOF E.V. (2018): Digital Food: Ein Blick auf den digitalen Esstisch - DMEXCO Sonderpublikation, Frankfurt.
- AGRARMARKT INFORMATIONS-GESELLSCHAFT - AMI (2020): Der deutsche Bio-Markt 2019, Nürnberg.
- ALLGAYER, F. et al. (2007): Der Kunde im Fokus. Die wichtigsten Zielgruppen im Überblick – Milieus, Lebenswelten, Konsumenten, Heidelberg.
- APPSFACTORY (2017): Wellonga - Mein Einkaufsnetz. In: <https://appsfactory.de/de/wellonga-mein-einkaufsnetz-appsfactory-setzt-mobile-commerce-app-fuer-lebensmittel-um> [01.10.2019].
- ARENZ, R. et al. (2019): Interview mit Rewe-Chef Lionel Souque. In: https://rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/rewe-chef-lionel-souque-so-sieht-der-supermarkt-der-zukunft-aus_aid-36644337 [30.09.2019]
- A.T. KEARNEY (2012): Online-Food-Retailing: Nischenmarkt mit Potenzial, Düsseldorf.
- A.T. KEARNEY (2016): Verlieren deutsche Einzelhändler den Wettbewerb im Online-Lebensmittelhandel? In: <https://www.presseportal.de/pm/15196/3503138> [01.10.2019].
- BATH, D. (2018): Gründer sagt Supermärkten den Kampf an. In: Berliner Morgenpost, 01.10.2018, Nr. 268.
- BITKOM (2019a): Trends im E-Commerce. In: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Trends-E-Commerce-shoppen-Deutschen-2019> [30.09.2019].
- BITKOM (2019b): Handel im Wandel: Kunden schätzen Click & Collect. In: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Handel-im-Wandel-Kunden-schaetzen-Click-Collect> [02.04.2020].
- BÖRSENZEITUNG (Hrsg.) (2019): Hellofresh fährt Marketing zurück. In: Börsen-Zeitung Nr. 213 vom 06.11.2019 [11.11.2019].
- BUND ÖKOLOGISCHE LEBENSMITTELWIRTSCHAFT - BÖLW (2017): Zahlen, Daten, Fakten. Die Biobranche 2017, Berlin.
- BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG - BLE (Hrsg.) (2019): Hof Mahlitzsch. In: <https://www.oekolandbau.de/bio-im-alltag/bio-erleben/unterwegs/demonstrationsbetriebe/demobetriebe-importraet/sachsen/hof-mahlitzsch> [02.10.2019].
- BUNDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT UND ERNÄHRUNG - BLE (2019): Obst und Gemüse abseits der Norm. In: <https://www.oekolandbau.de/handel/marketing/sortiment/sortimentsgestaltung/krummes-gemuese> [29.10.2019].
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT - BMEL (2016): Deutschland, wie es isst, Berlin.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT - BMEL (2018): Deutschland, wie es isst, Berlin.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT - BMEL (2019a): Deutschland, wie es isst, Berlin.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT - BMEL (2019b): Regionalfenster schafft zuverlässige und transparente Kennzeichnung. In: https://www.bmel.de/DE/Ernaehrung/Kennzeichnung/FreiwilligeKennzeichnung/_Texte/Regionalfenster.html.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE - BMWI (2020): Business Plan - Business Model Canvas. In: <https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Businessplan/Business-Model-Canvas/inhalt.html> [12.02.2020].
- BUNDESVERBAND DIGITALE WIRTSCHAFT - BVDW (2018): Vorteile des Online-Lebensmittelkaufs in Deutschland. In: <https://www.bvdw.org/presse/detail/artikel/bvdw-studie-jeder-dritte-kauft-lebensmittel-online>. [22.10.2019].
- BUNDESVERBAND E-COMMERCE UND VERSANDHANDEL – BEVH (2018): Interaktiver Handel in Deutschland, Berlin.
- BUNDESVERBAND E-COMMERCE UND VERSANDHANDEL - BEVH (2019a): Prognose für Lebensmittel online zeichnet Erfolgskurve fort. In: Rundschau für den Lebensmittelhandel, Nr. 03, 05.03.2019.
- BUNDESVERBAND E-COMMERCE UND VERSANDHANDEL - BEVH (2019b): Trendcheck Lebensmittel- und Frischelogistik. In: Deutsche Verkehrs-Zeitung Nr. 6, 06.02.2019

- BUNDESVERBAND E-COMMERCE UND VERSANDHANDEL - BEVH (2019c): E-Commerce Umsätze für das 1. Quartal 2019 übertreffen Erwartungen. In: <https://www.bevh.org/presse/pressemitteilungen/details/E-Commerce-umsaetze-fuer-1-quartal-2019-uebertreffen-erwartungen-top-3-umsatzgewinner-sind-lebensmit.html> [30.09.2019]
- BUNDESVERBAND E-COMMERCE UND VERSANDHANDEL – BEVH (2019d): E-Commerce Plus von 11,3 Prozent im 1. Halbjahr 2019. In: <https://www.bevh.org/presse/pressemitteilungen/details/E-Commerce-plus-von-113-prozent-im-1-halbjahr-2019-deutsche-nutzen-E-Commerce-immer-mehr-fuer-den.html> [30.09.2019]
- BUNDESVERBAND E-COMMERCE UND VERSANDHANDEL – BEVH (2019e): Online-Handel legt im 3. Quartal 2019 mit einem Plus von 12,3 Prozent im Vergleich zum Vorjahr zu. In: <https://www.bevh.org/presse/pressemitteilungen/details/online-handel-legt-im-3-quartal-2019-mit-einem-plus-von-123-prozent.html> [30.10.2019].
- BUNDESZENTRUM FÜR ERNÄHRUNG - BZfE (Hrsg.) (2019): Marktschwärmer. Neue Initiative bringt Bauernmarkt und Online-Shopping zusammen. In: <https://www.bzfe.de/inhalt/marktschwaermer-31084.html> [02.10.2019].
- BUXEL, B. - GESCHMACKSTAGE DEUTSCHLAND E.V. (2017): Schmeckt die Region? Verbrauchererwartungen im Hinblick auf regionale Lebensmittel, Feuchtwangen.
- DECKER, K. (2015): Food.de beliefert von Leipzig aus 32 Regionen in Deutschland. In: Leipziger Volkszeitung vom 07.10.2015.
- DELTICOM AG (2019): Geschäftsbericht 2018, Hannover.
- ETEPETETE (2019): Über Uns. In: <https://etepetete-bio.de/ueber-uns> [01.10.2019].
- ERNST&YOUNG - EY (2017): Online-Shopping von Lebensmitteln in Deutschland. Ergebnisse einer Befragung von 1.400 Verbrauchern, Frankfurt.
- ERZEUGER VERBRAUCHER GEMEINSCHAFT - EVG (o.J.): Initiative zur Vernetzung des Ostthüringer Ökolandbaues. In: <https://natuerlichregional.net/index.php/foerderprojekte/vernetzungsinitiative> [01.10.2019]
- FOODWATCH - M. RÜCKER (Hrsg.) 2018): Bringt's das? Lebensmittel-Onlinehändler im Vergleich, Berlin.
- FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU - FiBL (2014): Sächsische Lebensmittel regional vermarkten - eine Bedarfs-, Potenzial- und Machbarkeitsstudie im Auftrag des Sächsischen Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft, Frankfurt am Main.
- GÄRTNER, M. (2016): Händlerforum Digitalisierung: So können Firmen on- und offline verbinden. In: <https://locationinsider.de/haendlerforum-digitalisierung-so-koennen-firmen-on-und-offline-verbinden> [01.10.2019].
- GEISE, W. u.a. (2018): Digitaler Wandel beim Kauf von Lebensmitteln – Empirische Befunde zum Online-Kaufverhalten, Frankfurt am Main.
- GRAF, A. (2018a): Lebensmittel Online 2018. In: <https://www.kassenzone.de/2018/01/26/lebensmittel-online-2018-rewe-top-lidl-flop-amazon-ok-edeka-aldi-totalausfall> [02.10.2019].
- GRAF, A. (2018b): Picnic: So funktioniert es wirklich! Umsätze, Ausbaupläne & warum es erfolgreicher als REWE Online ist. In: <https://www.kassenzone.de/2018/10/20/picnic-so-funktioniert-es-wirklich-umsaetze-ausbauplaene-warum-es-erfolgreicher-als-rewe-online-ist> [01.10.2019].
- GRUHN, A. (2018): So klappt der Lebensmitteleinkauf im Internet. In: https://rp-online.de/nrw/staedte/moenchengladbach/lebensmitteleinkauf-im-internet-online-supermaerkte-picnic-rewe-und-real-im-test_aid-32972271 [30.09.2019].
- HALLENBERG, B. (2016): E-Commerce: Internetnutzung und Online-Shopping in den Sinus Milieus. In: vhw FWS 1 / Januar – Februar 2016.
- HAMM, U. (2018): Erwartungen von Verbrauchern an regionale Lebensmittel, Berlin.
- HANDELSVERBAND DEUTSCHLAND - HDE (2017). Handelsreport Lebensmittel Online, Köln.
- HANDELSVERBAND DEUTSCHLAND - HDE (2018): Handelsreport Lebensmittel. Fakten zum Lebensmittelkauf (IFH Köln), Berlin.
- HANDELSVERBAND DEUTSCHLAND - HDE (2019): Online Monitor 2019. Köln.
- HANS BÖCKLER STIFTUNG (2019): Auswertung von Lohnspiegel.de zum Tag der Deutschen Einheit. Pressemeldung. In: https://www.boeckler.de/pdf/pm_2019_10_01.pdf [12.01.2020].

- HEINEMANN, G. (2019): Der neue Online-Handel, Wiesbaden.
- HELLOFRESH DEUTSCHLAND SE & Co. KG (2019): Geschäftsbericht 2018, Berlin.
- HIRSCH, D. et al. (2015): Sustainable Consumption and the Attitude-Behaviour-Gap Phenomenon – Causes and Measurements towards a Sustainable Development. In: International Journal on Food System Dynamics, 6. Jhg., Nr. 3, S. 159-174.
- HOLST, J. et al. (2017): Rossmann liefert bundesweit in Filialen. In: Lebensmittel Zeitung 13 vom 31.03.2017.
- HOLST, J. (2019): Allyouneed Fresh verhandelt mit Bünting. In: Lebensmittel Zeitung 21 vom 24.05.2019.
- HOLST, J. et al. (2020): Corona-Virus erfassr den Handel. In: Lebensmittel Zeitung 10 vom 06.03.2020.
- HÖHNE, S. (2019): Bio-Rindfleisch: Ehrlicher Kuhhandel für artgerechte Haltung und mehr Nachhaltigkeit. In: <https://www.fr.de/wirtschaft/ehrlicher-kuhhandel-12289771.html> [01.10.2019].
- HÖNING, A. (2017): Der Tiefkühl-König vom Niederrhein. In: https://rp-online.de/wirtschaft/bofrost-gruender-josef-boquoi-der-tiefkuehl-koenig-vom-niederrhein_aid-21107747 [30.09.2019].
- IBI RESEARCH (2017): Lokale Initiativen zur Digitalisierung des Handels, Regensburg.
- INTERSHOP COMMUNICATIONS (2005): Intershop Erfolgstories - bofrost, Jena.
- IPSOS (2016): Konzepte des Lebensmittel-Online-Handels. In: https://www.com-magazin.de/praxis/e-commerce/schwierige-unterfangen-online-lebensmittelhandel-1660806.html?page=1_keine-ruecksicht-auf-bestehende-strukturen [02.04.2020].
- JDA & CENTIRO (2017): JDA & Centiro Customer Pulse Report, o.O.
- KINDERMANN, A. (1997): Ökologische Chancen und Perspektiven von Regionalproduktion und Vermarktung. NABU e.V. (Hrsg.), Bonn.
- KLÜTER, A. (2014): Die Landwirtschaft in Sachsen im Vergleich mit anderen Bundesländern, Dresden.
- KNIEPS, S. (2019): Lebensmittel-Lieferdienste im Check: Wer ist top, wer einfach nur teuer? In: WirtschaftsWoche online 10.07.2019.
- KOLBRÜCK, O. (2017): Die Digitalisierung wird den LEH revolutionären. In: <https://etailment.de/news/stories/online-food-prognose-20720> [12.10.2019].
- KOLLMANN, T. (2018): Gabler Wirtschaftslexikon - E-Marketplace. In: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/e-marketplace-51868> [08.11.2019].
- KONSUM LEIPZIG EG (2019): Konsum Leipzig beschleunigt sein Wachstum in 2018. In: https://www.konsum-leipzig.de/media/pdf/29/c0/46/190211_Pressemitteilung_Konsum-Leipzig-beschleunigt-sein-Wachstum-in-2018DePT9XVL1Cw9w.pdf [01.10.2019].
- KRISCH, J. (2017): Gourmondo & Co. machen unter Delticom 18,1 Mio. € Umsatz. In: <https://excitingcommerce.de/2017/03/23/gourmondo-co-machen-unter-delticom-181-mio-e-umsatz> [01.10.2019].
- KRISCH, J. (2017): AllyouneedFresh peilt für 2017 Umsätze von 35-40 Mio. € an. In: <https://excitingcommerce.de/2017/01/18/allyouneedfresh-peilt-fur-2017-umsatze-von-35-40-mio-e-an> [30.09.2019].
- KÜHN, D. (o.J.): Einkaufsbummel im Internet. In: <http://www.in-calau-clever-kaufen.de/index.php/presse/116-was-machen-andere-haendlervereine-besser> [01.10.2019].
- LAUDE, C. (2017): MyTime.de: Lebensmittel-Online-Shop schließt Logistiklager. In: <https://www.logistik-watchblog.de/unternehmen/977-mytime-lebensmittel-online-shop-logistiklager-mitarbeiter.html> [02.10.2019].
- LEBENSMITTEL PRAXIS - LPV (Hrsg.) (2019): Real kooperiert mit Liefery. In: <https://lebensmittelpraxis.de/handel-aktuell/25335-real-kooperiert-mit-liefery-2019-09-06-08-47-12.html> [01.10.2019].
- LINOWSKI, J. (2019): Online Supermärkte im Vergleich. In: <https://www.getfoodly.com/blog/online-supermarkt-deutschland> [02.10.2019].
- LODERHOSE, B. (2016): B+S erweitert für Hello Fresh. In: Lebensmittel Zeitung 2 vom 15.01.2016.
- LODERHOSE, B. u.a. (2019): Reise ins Ungewisse. Fast Moving Consumer Goods in Deutschland. In: Lebensmittel Zeitung, Heft 7 / 2019 (15.02.2019).
- LZ RETAILYTICS (2019): Top 10 E-Food Händler in Deutschland im Jahr 2018. In: Lebensmittel Zeitung, Nr.7, 15.02.2019.

- MAFLOWERK (2018): Trend Evaluation - Shopper Insights amazon fresh (eFood) 2018, Nürnberg.
- MANNER-ROMBERG, H. et al. (2019): Die letzte Meile wird immer teurer. In: Lebensmittel Zeitung 42 vom 18.10.2019.
- MARKTSCHWÄRMER (2019): Unsere Idee. In: <https://wirsind.marktschwaermer.de> [02.10.2019].
- MARLEY SPOON (2019): FAQ. In: <https://marleyspoon.de/faq> [03.10.2019].
- MARTENS, B. (2010): Landwirtschaft im Ostdeutschland. In: <https://www.bpb.de/geschichte/deutsche-einheit/lange-wege-der-deutschen-einheit/47157/landwirtschaft> [02.04.2020].
- MEINBIORIND (2019): Über Uns. In: <https://www.meinbiorind.de/%C3%BCber-uns> [01.10.2019].
- MELCHIOR, L. (2019): Rossmann: Das Online-Geschäft ist unbedeutend. In: <https://www.internetworld.de/e-commerce/multichannel/rossmann-online-geschaeft-unbedeutend-1698405.html> [01.10.2019].
- MÜLLER, M. U. (2019): Warum Amazon mit Lebensmitteln nicht erfolgreich ist. In: Der Spiegel, Ausgabe 16/2019.
- MÜNCHNER ZEITUNGS-VERLAG (Hrsg.) (2019): 24 Stunden im Hofladen einkaufen. Landwirte bestücken Automaten mit regionalen Waren. In: Münchner Merkur Ausgabe Würmtal vom 08.08.2019.
- NABU (2002): Regionale Produktion und Vermarktung. Ziele, Rahmenbedingungen, Forderungen. In: <https://www.nabu.de/landwirtschaft/regionalvermarktung.pdf> [01.10.2019].
- NETTO MARKEN-DISCOUNT AG & CO. KG (2019): Relaunch zum 10. Geburtstag: Netto Online-Shop feiert mit 24-Stunden-Rabatt auf komplettes Sortiment. In: <https://www.presseportal.de/download/document/533012-pm-netto-marken-discount-10-jahre-netto-online-shop-nov-18.pdf> [01.10.2019].
- NEUHAUS, E. (2019): Wie dieser Online-Supermarkt nach der Crowdfunding-Pleite weitermacht. In: https://www.gruenderszene.de/food/myenso-update-2019?interstitial_click [01.10.2019].
- NITSCHKE, B. u.a. (2018): Zukunftstrends in der Lebensmittellogistik - Herausforderungen und Lösungsimpulse, Augsburg.
- NORDWEST-ZEITUNG VERLAGSGESELLSCHAFT (Hrsg.) 2017: Onlineshop Lebensmittel-Bringdienst "meinmarktstand.de" startet mit sieben Lieferanten aus Nordwest. In: Nordwest-Zeitung Ausgabe Ammerländer Nachrichten vom 28.07.2017.
- NORDWEST-ZEITUNG VERLAGSGESELLSCHAFT (Hrsg.) (2018): Vom Acker auf den Tisch. Mit MeinMarktstand regionale Erzeugnisse nach Hause liefern lassen. In: Nordwest-Zeitung Ausgabe Oldenburger Nachrichten vom 20.09.2018.
- OEHLRICH, M. (2013): Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung am Businessplan-Prozess. München 2013.
- OLIVER WYMAN (2018): Retail & Consumer Journal, Ausgabe 6, München.
- ÖKOKISTE (2017): Ökokiste e.V. - Eine starke Gemeinschaft, Penzdorf.
- OSTERWALDER, A. et al. (2011): Business Model Generation - a Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. Hoboken, NJ
- OSTERWALDER, A. ET AL. (2014): Value Proposition Design - How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken, NJ.
- PELZ, W. (2018): Strategisches und Operatives Marketing, Leitfaden zur Erstellung eines professionellen Marketingplans, Norderstedt 2004, aktualisiert im März 2018.
- PETIG, N. (2019): Pioniergeist im Onlinehandel. In: <https://ixtenso.de/technologie/pioniergeist-im-onlinehandel-mitmachen-ist-erwuenscht.html> [01.10.2019].
- PIERINGER, M. (2013): Lebensmittel: Food.de will deutschlandweit durchstarten. In: <https://logistik-heute.de/news/lebensmittel-food-de-will-deutschlandweit-durchstarten-10149.html> [02.10.2019].
- POSTNORD (2019): E-Commerce in Europe - Digital marketplaces gain increasing influence, Stockholm.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS - PwC (2018): Online-Lebensmittelhandel vor dem Durchbruch, München.
- RANDLER, S. (2015): Neuer Anlauf: So will Rossmann im E-Commerce punkten. In: <https://neuhandeln.de/neuer-anlauf-so-will-rossmann-im-e-commerce-punkten> [01.10.2019].
- RANDLER, S. (2017): dm-Chef Erich Harsch: Online-Handel entwickelt sich sehr positiv. In: <https://neuhandeln.de/dm-chef-erich-harsch-online-handel-entwickelt-sich-sehr-positiv> [30.09.2019].
- RETTNER, S. (2018): Direktvermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, KTBL Fachartikel, Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft e. V., Darmstadt.

- REWE GROUP (2019): Rewe Group Nachhaltigkeitsbericht nach GRI-Standards 2018, Köln.
- RHEINISCHE POST VERLAGSGESELLSCHAFT (Hrsg.) (2019): Online-Supermarkt Picnic kommt. In: Rheinische Post Nr. 193 - Duisburg, 21.08.2019.
- RUMSCHEIDT, S. (2018): Dauerbrenner Digitalisierung - der Handel im Umbruch, München.
- SÄCHSISCHE STAATSKANZLEI (2017): Bevölkerungsentwicklung im Freistaat Sachsen 1990 bis 2030, Dresden.
- SÄCHSISCHES LANDESAMT FÜR UMWELT, LANDWIRTSCHAFT UND GEOLOGIE - LfULG (2019): Verbraucherportal REGIONALES.SACHSEN.DE In: <https://www.regionales.sachsen.de> [01.10.2019].
- SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR UMWELT UND LANDWIRTSCHAFT - SMUL (2018): Ernährungswirtschaft in Sachsen, Dresden.
- SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR UMWELT UND LANDWIRTSCHAFT - SMUL (2019a): Ideen für den ländlichen Raum. Preisträger und Anerkennungen des simul+ Wettbewerbs, Dresden.
- SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR UMWELT UND LANDWIRTSCHAFT - SMUL (2019b): Agrarbericht in Zahlen 2019, Dresden.
- SCHADER, P. (2015): Lager oder Laden: Wo kommen eigentlich die kleinen Online-Lebensmittel her? In: <https://www.supermarktblog.com/2015/06/16/lager-oder-laden-wo-kommen-eigentlich-die-kleinen-online-lebensmittel-her> [01.10.2019].
- SCHADER, P. (2019): DHL ist raus: Amazon Fresh stellt frische Lebensmittel auch in Deutschland selbst zu. In: <https://www.supermarktblog.com/2019/08/20/dhl-ist-raus-amazon-fresh-stellt-frische-lebensmittel-auch-in-deutschland-selbst-zu> [01.10.2019].
- SCHARRENBROCH, C. (2018): Online-Supermarkt Picnic wächst in Deutschland. In: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/online-supermarkt-picnic-expandiert-in-deutschland-15823254.html> [30.09.2019].
- SCHLAUTMANN, C. (2018): Die Post verkauft Online-Supermarkt Allyouneed Fresh an Delticom. In: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/e-commerce-die-post-verkauft-online-supermarkt-allyouneed-fresh-an-delticom/23123254.html?ticket=ST-4461153-w6HcUch9alrSz6nDy9qb-ap2> [30.09.2019].
- SCHU, M. (2020): Corona-Krise. So kämpfen die E-Food Händler. In: <https://etailment.de/news/stories/Coronakrise-ecommerce-Food-LEH-22902> [08.04.2020].
- SCHUBERT, T. (2016): Gut durchgestartet: Ökomarktgemeinschaft Thüringen/Sachsen. In: <https://www.otz.de/leben/verbraucher/gut-durchgestartet-oekomarktgemeinschaft-thueringen-sachsen-id222019029.html> [01.10.2019].
- SINDEL, I. (2013): Wider den Etikettenschwindel. Regionale Produkte zwischen Basisarbeit, Marketing und Politikstrategien. In: Agrarbündnis e.V. (Hrsg.): Der kritische Agrarbericht 2013, München.
- SINUS INSTITUT (2014): Digital User Groups - Strategisches Zielgruppenwissen fürs Web, Heidelberg.
- SINUS INSTITUT (2015): Die Sinus Milieus, Heidelberg.
- SINUS INSTITUT (2017): Informationen zu den Sinus Milieus 2017, Heidelberg.
- SINUS INSTITUT (2019): Digitale Sinus Milieus. In: <https://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/digitale-sinus-milieus> [01.10.2019].
- SINUS INSTITUT (2019): Sinus Milieus Deutschland. In: <https://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-deutschland> [30.09.2019]
- SORREGIO (2018): Synergien finden und nutzen. 9. Bundestreffen der Regionalbewegung, Frankfurt a.M. In: https://www.regionalbewegung.de/fileadmin/user_upload/2017/Bundestreffen/Vortraege/Forum_1/Richter_Synergien_finden_und_nutzen.pdf
- SPRINGER FACHMEDIEN MÜNCHEN (Hrsg.) (2019): Real arbeitet an sofort mit Liefery zusammen. In: <https://www.verkehrsrundschau.de/nachrichten/real-arbeitet-ab-sofort-mit-liefery-zusammen-2458842.html> [30.09.2019]
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2020a): Konsumausgaben der privaten Haushalte im Inland. Genesis Online Datenbank. In: <https://www-genesis.destatis.de> [24.03.2020].

- STATISTISCHES BUNDESAMT (2020b): Konsumausgaben privater Haushalte für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren (EVS): Früheres Bundesgebiet / Neue Länder, Jahre, Verwendungszwecke, Haushaltgröße. Genesis Online Datenbank. In: <https://www-genesis.destatis.de> [24.03.2020].
- STATISTISCHES LANDESAMT DES FREISTAATES SACHSEN (2019): Statistisches Jahrbuch Sachsen 2019, Dresden.
- VEHRKAMP, R. et al. (2017): Populäre Wahlen - Mobilisierung und Gegenmobilisierung der sozialen Milieus bei der Bundestagswahl 2017; Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- VUMA ARBEITSGEMEINSCHAFT (2019a): Sinus-Milieus in Deutschland 2020. In: <https://www.vuma.de/zielgruppen/sinus-milieus> [01.10.2019].
- VUMA ARBEITSGEMEINSCHAFT (2019b): Touchpoints. In: <https://touchpoints.vuma.de> [30.09.2019]
- WEBER, T. et al. - CBS (2015): eFood in Deutschland - Käufertypen in einem Potenzialmarkt. Fördergesellschaft Produkt-Marketing e.V., Berlin.
- WIRTSCHAFT + MARKT (Hrsg.) (2019): Konsum Leipzig beschleunigt sein Wachstum in 2018. In: <https://wirtschaft-markt.de/2019/02/12/konsum-leipzig-beschleunigt-sein-wachstum-in-2018> [01.10.2019].
- WYGAS, S. (2019): Marktschwärmer kommen in die Stadt. In: ConvenienceShop Heft 7/2019.
- YOUGOV (2018): Regionalität als Kaufkriterium bei Lebensmitteln, Köln.
- ZIMMERMANN, M. (2018): Wenn sich 40 Menschen eine einzige Kuh teilen. In: <https://www.welt.de/wirtschaft/article174078927/Besserfleisch-und-Kaufnekuh-Wie-die-neuen-Fleisch-Start-ups-arbeiten.html> [30.09.2019].
- ZUKUNFTSREGION ZWICKAU E.V. (2017): Newsletter Mai 2017 der LEADER-Region Zwickauer Land, Zwickau.
- ZWECKVERBAND NATURPARK TEUTOBURGER WALD / EGGEGERBIRGE, KONTOR 21 (2015): Naturparksiegel - Qualität aus dem Naturpark Teutoburger Wald / Eggegebirge, Hamburg.

Unternehmen

100 PRO SACHSEN	www.100pro-sachsen.de
AGRARGENOSSENSCHAFT MEMMENDORF	www.agrar-memmendorf.de
ALLYOUNEEDFRESH	www.allyouneedfresh.de
AMAZONFRESH	www.amazon.de
AUENHOF BIOGÄRTNEREI	www.biogemuese-sachsen.de
BAUERNTÜTE	https://bauerntuete.de
BOFROST	www.bofrost.de
DM-DROGERIE	www.dm.de
EDEKA24	www.edeka24.de
EISMANN	https://shop.eismann.de
ETEPETETE	https://etepetete-bio.de
FOOD.DE	www.food.de
FRESHORADO	www.freshorado.de
GOURMONDO	www.gourmondo.de
GOURMONDO FOOD - ALNATURA	www.alnatura-shop.de
HELLOFRESH	www.hellofresh.de
KAUFNEKUH	www.kaufnekuh.de
KONSUM LEIPZIG	www.konsum-leipzig.de
LEBENSMITTEL.DE	www.lebensmittel.de
MARKTSCHWÄRMER	www.marktschwaermer.de
MARLEY SPOON	https://marleyspoon.de
MEIN BIORIND	www.meinbiorind.de
MEINMARKTSTAND	www.meinmarktstand.de
MYENSO	www.myenso.de
MYTIME.DE	www.mytime.de
NETTO	www.netto-online.de
ÖKOKISTE	www.oekokiste.de
ÖKOKISTE GUIDOHOF	www.guidohof.com
ÖKOKISTE HOF MAHLITZSCH	www.hof-mahlitzsch.de

ÖKOKISTE LEIPZIG	www.oekokiste-leipzig.de
ÖKOMARKTG.THÜRINGEN/SACHSEN	https://oekomarktgemeinschaft.de
PICNIC	www.picnic.app/de
PIELERS	www.pielers.de
REAL	www.real.de/lebensmittel
REFORMHAUS	www.reformhaus-shop.de
REGIOERZ	www.regioerz.de
REWE	https://shop.rewe.de
ROSSMANN	www.rossmann.de
RÜBENRETTETTER	www.ruebenretter.de
SOREEGIO	www.soreegio.de
WELLONGA	www.wellonga.de

Anhang

A 1.1 Tabellen zur Online-Befragung regionaler Akteure

Tabelle 42: Vertrieb über einen Online-Shop nach Mitarbeiter*innen-Anzahl, N=115

Produkte	eigener Online-Shop	Online-Shop eines anderen Anbieters	eigener Online-Shop und eines anderen Anbieters	Nein
1 Mitarbeiter*In	23,8%	9,5%	9,5%	57,1%
2 bis 5 Mitarbeiter*innen	23,5%	5,9%	0,0%	70,6%
6 bis 10 Mitarbeiter*innen	15,8%	10,5%	5,3%	68,4%
11 bis 50 Mitarbeiter*innen	15,6%	9,4%	3,1%	71,9%
mehr als 50 Mitarbeiter*innen	33,3%	11,1%	0,0%	55,6%

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 43: Vertrieb über einen Online-Shop nach aktuellen Vertriebswegen, N=122

Produkte	Online-Shop	Kein Online-Shop
Privat an Nachbarn / Bekannte	33,3%	66,7%
Verkauf an die Gastronomie bzw. Großküchen	40,0%	60,0%
Verkauf an die Lebensmittelindustrie	27,3%	72,7%
über ein eigenes Ladengeschäft oder einen eigenen Hofladen	33,0%	67,0%
auf Messen	75,0%	25,0%
auf regionalen Märkten	38,0%	62,0%
als Abo-Kiste für Lebensmittel	100,0%	0,0%
über meinen eigenen Online-Shop	100,0%	0,0%
über einen Online-Shop eines anderen Anbieters	93,8%	6,3%
in Kooperationen mit anderen Direktvermarktern	53,6%	46,4%
Verkauf an Wiederverkäufer (z.B. Handel)	43,2%	56,8%

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 44: Nutzungsjahre Internet als Vertriebskanal für Produkte, N=36*

	Mittelwert	Anzahl
Land- und Forstwirtschaftlicher Betrieb	5 Jahre	11
Ernährungshandwerk	8 Jahre	25

* nur Befragte, die aktuell einen Online-Shop nutzen

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 45: Bestellungen durchschnittlich pro Woche nach Produkten, N=32

Produktangebot	Bestellungen pro Woche
Bier, Wein, Spirituosen	16
Fisch	18
Süßwaren, Schokolade, Pralinen	25
Obst, Gemüse, Kartoffeln	94
Imkereiprodukte, Honig	23
Kräuter, Essige, Öle, Brotaufstriche	71
Getreide / Getreideerzeugnisse	118
Back- und Teigwaren	75
Frischfleisch, Geflügel, Wild	66
Verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren	67
Eier	14
Milch, Milch- und Käseprodukte	13
alkoholfreie Getränke, Säfte	23
Bio-Produkte	50
gekühlte Produkte	75

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 46: Verteilung des Bestellvolumens auf Kundengruppen, N=25, Mittelwerte

Produktangebot	Kunden die regelmäßig bestellen (Abonnements)	Gelegenheitskäufer	Einmalkäufer /
Bier, Wein, Spirituosen	35,0%	38,9%	26,1%
Fisch	70,0%	15,0%	15,0%
Süßwaren, Schokolade, Pralinen	51,3%	31,3%	17,5%
Obst, Gemüse, Kartoffeln	55,0%	27,5%	17,5%
Imkereiprodukte, Honig	43,8%	19,4%	36,9%
Kräuter, Essige, Öle, Brotaufstriche	50,0%	18,1%	31,9%
Holz/Brennholz	0,0%	20,0%	80,0%
Getreide / Getreideerzeugnisse	44,0%	24,0%	32,0%
Back- und Teigwaren	45,6%	35,6%	18,8%
Frischfleisch, Geflügel, Wild	30,6%	36,9%	32,5%
Verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren	34,2%	42,5%	23,3%
Eier	36,7%	30,8%	32,5%
Milch, Milch- und Käseprodukte	30,0%	32,5%	37,5%
alkoholfreie Getränke, Säfte	52,9%	28,9%	18,3%
Bio-Produkte	34,4%	26,7%	38,9%
gekühlte Produkte	39,2%	32,5%	28,3%
Gesamt	39,7%	28,3%	32,0%

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 47: Bestellaufkommen speziell in der Weihnachtszeit nach Produkten, N=30

Produktangebot	Überdurchschnittlich	Durchschnittlich	Unterdurchschnittlich
Bier, Wein, Spirituosen	63,6%	18,2%	18,2%
Fisch	0,0%	0,0%	100,0%
Süßwaren, Schokolade, Pralinen	80,0%	20,0%	0,0%
Obst, Gemüse, Kartoffeln	33,3%	16,7%	50,0%
Imkereiprodukte, Honig	62,5%	12,5%	25,0%
Kräuter, Essige, Öle, Brotaufstriche	44,4%	33,3%	22,2%
Holz/Brennholz	0,0%	0,0%	100,0%
Getreide / Getreideerzeugnisse	50,0%	16,7%	33,3%
Back- und Teigwaren	70,0%	20,0%	10,0%
Frischfleisch, Geflügel, Wild	71,4%	14,3%	14,3%
Verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren	60,0%	20,0%	20,0%
Eier	42,9%	14,3%	42,9%
Milch, Milch- und Käseprodukte	25,0%	25,0%	50,0%
alkoholfreie Getränke, Säfte	66,7%	16,7%	16,7%
Bio-Produkte	50,0%	30,0%	20,0%
gekühlte Produkte	42,9%	14,3%	42,9%
Gesamt	39,7%	28,3%	32,0%

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 48: Gründe für Kunden, die online einkaufen nach Produkten, N=34

Produkte	Qualität und Frische der Produkte	spezielles Produktangebot
Bier, Wein, Spirituosen	46,2%	53,8%
Fisch	100,0%	0,0%
Süßwaren, Schokolade, Pralinen	40,0%	80,0%
Obst, Gemüse, Kartoffeln	83,3%	50,0%
Imkereiprodukte, Honig	62,5%	50,0%
Kräuter, Essige, Öle, Brotaufstriche	55,6%	66,7%
Getreide / Getreideerzeugnisse	50,0%	83,3%
Back- und Teigwaren	70,0%	70,0%
Frischfleisch, Geflügel, Wild	75,0%	50,0%
Verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren	66,7%	50,0%
Eier	71,4%	28,6%
Milch, Milch- und Käseprodukte	40,0%	60,0%
alkoholfreie Getränke, Säfte	62,5%	62,5%
Bio-Produkte	54,5%	81,8%
gekühlte Produkte	71,4%	57,1%

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 49: Auslieferung der Waren nach Produkten, N=32

Produkte	lokal (Umkreis von ca. 20 Km)	regional (Umkreis von ca. 50 Km)	überregional (Umkreis von ca. 100 Km)	bundesweit	international
Bier, Wein, Spirituosen	8,3%	8,3%	0,0%	75,0%	8,3%
Fisch	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Süßwaren, Schokolade, Pralinen	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Obst, Gemüse, Kartoffeln	33,3%	50,0%	0,0%	16,7%	0,0%
Imkereiprodukte, Honig	12,5%	25,0%	0,0%	62,5%	0,0%
Kräuter, Essige, Öle, Brotaufstriche	11,1%	22,2%	0,0%	66,7%	0,0%
Getreide / Getreideerzeugnisse	0,0%	40,0%	0,0%	60,0%	0,0%
Back- und Teigwaren	0,0%	20,0%	0,0%	70,0%	10,0%
Frischfleisch, Geflügel, Wild	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Eier	16,7%	33,3%	0,0%	50,0%	0,0%
Milch, Milch- und Käseprodukte	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%
alkoholfreie Getränke, Säfte	12,5%	12,5%	0,0%	75,0%	0,0%
Bio-Produkte	9,1%	9,1%	0,0%	81,8%	0,0%
gekühlte Produkte	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 50: Auslieferung der online bestellten Waren nach Liefergebiet, N=32

Liefergebiet	Liefersdienste, wie DHL	Kooperation mit anderen Unternehmen	ich liefere selbst	Abholung durch den Kunden
lokal (Umkreis von ca. 20 Km)	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
regional (Umkreis von ca. 50 Km)	20,0%	40,0%	40,0%	0,0%
überregional (Umkreis von ca. 100 Km)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
bundesweit	95,7%	0,0%	0,0%	4,3%
international	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gesamt	78,1%	9,4%	9,4%	3,1%

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 51: Zufriedenheit mit dem Erfolg des Online-Shops nach Mitarbeiter*innen-Anzahl, Mittelwerte, N=35

Mitarbeiter*innen-Anzahl	Mittelwert	Anzahl
1 Mitarbeiter*In	3,3	8
2 bis 5 Mitarbeiter*innen	3,1	9
6 bis 10 Mitarbeiter*innen	3,2	6
11 bis 50 Mitarbeiter*innen	1,8	8
mehr als 50 Mitarbeiter*innen	2,8	4
Gesamt	2,8	35

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 52: Zufriedenheit mit dem Erfolg des Online-Shops nach Produktangebot, Mittelwerte, Mehrfachnennung, N=36

Produktangebot	Mittelwert	Anzahl
Bier, Wein, Spirituosen	2,8	13
Fisch	4,0	2
Süßwaren, Schokolade, Pralinen	2,6	5
Obst, Gemüse, Kartoffeln	2,7	6
Imkereiprodukte, Honig	3,0	8
Kräuter, Essige, Öle, Brotaufstriche	2,8	9
Holz/Brennholz	4,0	1
Getreide / Getreideerzeugnisse	2,7	6
Back- und Teigwaren	2,0	10
Frischfleisch, Geflügel, Wild	3,2	9
Verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren	3,6	8
Eier	3,5	8
Milch, Milch- und Käseprodukte	3,8	5
alkoholfreie Getränke, Säfte	3,0	8
Gesamt	2,8	36
Bio-Produkte	2,8	12
gekühlte Produkte	3,4	9

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 53: Zufriedenheit mit dem Erfolg des Online-Shops nach Bestellungen pro Woche, Mehrfachnennung, N=36

Durchschnittliche Bestellungen pro Woche	Mittelwert	Anzahl
1 bis 5 Bestellungen	3,5	10
6 bis 10 Bestellungen	2,3	6
mehr als 10 Bestellungen	2,2	14
Gesamt	2,8	36

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 54: Zufriedenheit mit dem Erfolg des Online-Shops nach Warenwert pro Bestellung, Mehrfachnennung, N=36

Durchschnittlicher Warenwert pro Bestellung	Mittelwert	Anzahl
bis zu 15 €	3,3	4
16 € bis zu 25 €	2,8	8
26 € bis zu 50 €	2,6	16
51 € bis zu 100 €	2,3	3
Gesamt	2,8	36

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 55: Marketingmaßnahmen nach Unternehmensgröße, N=34

Produktangebot	1 Mitarbeiter*In	2 bis 5 Mitarbeiter*innen	6 bis 10 Mitarbeiter*innen	11 bis 50 Mitarbeiter*innen	mehr als 50 Mitarbeiter*innen
Optimierung der Website für Suchmaschinen	75,0%	66,7%	50,0%	71,4%	75,0%
Verteilung von Flyern, Visitenkarten u.ä.	50,0%	77,8%	66,7%	57,1%	75,0%
Eintragung in kostenfreien Plattformen	62,5%	88,9%	50,0%	57,1%	25,0%
Werbung in Zeitungen und Zeitschriften	25,0%	33,3%	50,0%	57,1%	75,0%
Werbung im Internet (z.B. Banner, Anzeigen)	25,0%	22,2%	50,0%	57,1%	50,0%
Zertifikate / Gütesiegel	25,0%	22,2%	50,0%	28,6%	50,0%
Aufbau einer Marke	37,5%	33,3%	0,0%	28,6%	75,0%
Nutzung von Google Adwords o.ä.	0,0%	0,0%	16,7%	42,9%	50,0%
Angebote für Bestandskunden	0,0%	22,2%	0,0%	14,3%	25,0%
spezielle Neukundenangebote	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%
Sonstiges	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 56: Interesse an einem Onlinemarktplatz für Lebensmittel regionaler Erzeuger – nach aktuellem Vertrieb, N=122

Aktueller Vertrieb	sehr interessiert	eher interessiert	weder/ noch	eher nicht interessiert	überhaupt nicht interessiert	Mittelwert	Anzahl
Ja, über einen eigenen Online-Shop	16,7%	50,0%	12,5%	20,8%	0,0%	2,4	24
Ja, über einen Online-Shop eines anderen Anbieters	45,5%	36,4%	9,1%	9,1%	0,0%	1,8	11
Ja, über einen eigenen Online-Shop und über einen Online-Shop eines anderen Anbieters	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	3,0	4
Nein	21,7%	45,8%	13,3%	10,8%	8,4%	2,4	83

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 57: Interesse an einem Onlinemarktplatz für Lebensmittel regionaler Erzeuger – nach zukünftigem Vertrieb, N=86

Zukünftiger Vertrieb	sehr interessiert	eher interessiert	weder/ noch	eher nicht interessiert	überhaupt nicht interessiert	Mittelwert	Anzahl
ja, ich habe bereits mit einem Anbieter eines Online-Shops Kontakt aufgenommen	25,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8	4
ja, ich habe bereits mit den Planungen für einen eigenen Online-Shop begonnen	57,1%	42,9%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4	7
ja, ich möchte mich innerhalb der nächsten 12 Monate damit beschäftigen	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,3	6
ja, aber ich habe noch keine konkrete Vorstellung wann	34,5%	51,7%	6,9%	6,9%	0,0%	1,9	29
nein	2,5%	37,5%	22,5%	20,0%	17,5%	3,1	40

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 58: Interesse an einem Onlinemarktplatz für Lebensmittel regionaler Erzeuger – nach Produktangebot, N=122

Produktangebot	Mittelwert	Anzahl
Bier, Wein, Spirituosen	2,1	28
Fisch	2,6	7
Süßwaren, Schokolade, Pralinen	2,2	9
Obst, Gemüse, Kartoffeln	2,6	37
Imkereiprodukte, Honig	2,4	28
Kräuter, Essige, Öle, Brotaufstriche	2,2	27
Holz/Brennholz	1,8	4
Getreide / Getreideerzeugnisse	2,5	31
Back- und Teigwaren	2,5	21
Frischfleisch, Geflügel, Wild	2,2	29
Verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren	2,2	33
Eier	2,4	23
Milch, Milch- und Käseprodukte	2,3	31
alkoholfreie Getränke, Säfte	2,3	27
Bio-Produkte	2,3	26
gekühlte Produkte	2,2	31
Gesamt	2,4	122

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 59: Interesse an einem Onlinemarktplatz für Lebensmittel regionaler Erzeuger – Zufriedenheit mit dem eigenen Online-Shop, N=122

Zufriedenheit mit dem eigenen Online-Shop	Mittelwert	Anzahl
sehr zufrieden	2,6	5
eher zufrieden	2,6	11
weder/noch	2,1	9
eher nicht zufrieden	2,3	8
überhaupt nicht zufrieden	1,3	3
Gesamt	2,8	36

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 60: Interesse an einem Onlinemarktplatz für Lebensmittel regionaler Erzeuger – nach durchschnittlichem Warenwert pro Bestellung, N=122

Durchschnittlicher Warenwert pro Bestellung	Mittelwert	Anzahl
bis zu 15 €	1,5	4
16 € bis zu 25 €	2,6	8
26 € bis zu 50 €	2,4	16
51 € bis zu 100 €	2,7	3
Gesamt	2,4	122

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 61: Gründe gegen ein Engagement auf einem Onlinemarktplatz mit mehreren Erzeugern – nach Produkten, N=18

Produktangebot	Aufwand/Logistik	Kosten
Bier, Wein, Spirituosen	50,0%	75,0%
Fisch	100,0%	0,0%
Süßwaren, Schokolade, Pralinen	100,0%	100,0%
Obst, Gemüse, Kartoffeln	100,0%	0,0%
Imkereiprodukte, Honig	80,0%	20,0%
Kräuter, Essige, Öle, Brotaufstriche	66,7%	33,3%
Getreide / Getreideerzeugnisse	100,0%	33,3%
Back- und Teigwaren	50,0%	50,0%
Frischfleisch, Geflügel, Wild	100,0%	0,0%
Verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren	100,0%	0,0%
Eier	100,0%	0,0%
Milch, Milch- und Käseprodukte	100,0%	0,0%
alkoholfreie Getränke, Säfte	100,0%	0,0%
Bio-Produkte	80,0%	20,0%
gekühlte Produkte	100,0%	0,0%

Quelle: eigene Erstellung.

A 1.2 Liste aller kontaktierten Verbände zur Online-Befragung regionaler Akteure

Wir bedanken uns für die freundlichen Gespräche und die Bereitschaft, den Link zur Online-Befragung an die Mitglieder zu verteilen.

- Sächsischer Landesbauernverband e.V.
- Landesverband Sächsisches Obst e.V.
- Sächsischer Qualitätskartoffelverband e.V.
- Netzwerk Die Lausitz schmeckt
- Landesverband Gartenbau Sachsen e.V.
- Sächsischer Arbeitgeberverband Nahrung und Genuss e.V.
- Sächsischer Landesfischereiverband e.V.
- Sächsischer Brauerbund
- Sächsischer-Fleischer-Innungs Verband
- Landesinnungsverband Saxonia des Bäckerhandwerks Sachsen
- Schutzverband Dresdner Stollen e.V.
- Stollenverband Erzgebirge e.V.
- Stollenverband Sächsisches Vogtland
- Konditoren-Innung Dresden
- Landschaft Zukunft e.V.
- Fruchtsaftverband Sachsen e.V.

A 1.3 Fragebogen zur Online-Befragung regionaler Akteure

Befragung zu Erfahrungen und Interesse zum Onlinevertrieb regionaler Lebensmittel



Sehr geehrte Damen und Herren, wir, die CONOSCOPE GmbH, führen im Auftrag des sächsischen Landesamtes für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG) eine Online-Befragung zur Nutzung des Internet als Vertriebskanal für regionale Lebensmittel durch.

Zum Hintergrund des Projektes: Das Sächsische Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft möchte zusätzliche Wertschöpfungspotenziale im ländlichen Raum erschließen. Hierzu wurde im Rahmen des simul+ InnovationsHub u.a. das Themenfeld "Digitale Dörfer und smarte ländliche Regionen" eingerichtet. Teil des Themenfeldes ist eine Machbarkeitsstudie zu den Erfolgsaussichten eines Online-Marktplatzes für regionale Lebensmittel unter marktrelevanten, wirtschaftlichen und organisatorischen Kriterien. Die CONOSCOPE GmbH Leipzig wurde vom LfULG beauftragt, diese Bedarfs- und Machbarkeitsstudie zu erstellen. Die vorliegende Onlinebefragung ist Teil des Projektes. Das Projekt wird mit Steuermitteln auf der Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtages beschlossenen Haushaltes finanziert.

Ihre Angaben werden anonym und vertraulich behandelt, Ihre Antworten werden nicht in Verbindung mit Ihrer Person gebracht, sondern nur in der Gesamtheit aller Befragungsteilnehmer als zusammenfassende Statistiken ausgewertet. Die im Zusammenhang mit der Befragung anfallenden Daten werden nach den Vorschriften der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) zweckbezogen verarbeitet und genutzt.

Vielen Dank für Ihre Mithilfe

1. Welcher bzw. welchen der folgenden Kategorien würden Sie Ihren Betrieb zuordnen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Land- und Forstwirtschaftlicher Betrieb
- Ernährungshandwerk (z.B. Bäckerei, Fleischerei, Brauerei)
- Agrar- und Erzeugergemeinschaft
- Fischerei
- Imkerei
- andere, und zwar _____

2. Welche der folgenden Produkte bieten Sie an? (Mehrfachnennungen möglich)

- Bio-Produkte
- gekühlte Produkte
- Getreide / Getreideerzeugnisse
- Back- und Teigwaren
- Frischfleisch, Geflügel, Wild
- Verarbeitete Fleisch- und Wurstwaren
- Eier
- Milch, Milch- und Käseprodukte
- alkoholfreie Getränke, Säfte
- Bier, Wein, Spirituosen
- Fisch
- Süßwaren, Schokolade, Pralinen
- Obst, Gemüse, Kartoffeln
- Imkereiprodukte, Honig
- Kräuter, Essige, Öle, Brotaufstriche
- Holz/Brennholz
- andere, und zwar _____
- (aktuell) keine [Sprung zu Frage 25]

3. Über welche Vermarktungswege vertreiben Sie Ihre Produkte aktuell? (Mehrfachnennungen möglich)

- Privat an Nachbarn / Bekannte
- über ein eigenes Ladengeschäft oder einen eigenen Hofladen
- auf Messen
- auf regionalen Märkten
- als Abo-Kiste für Lebensmittel
- über meinen eigenen Online-Shop
- über einen Online-Shop eines anderen Anbieters
- in Kooperationen mit anderen Direktvermarktern
- Verkauf an Wiederverkäufer (z.B. Handel)
- Verkauf an die Gastronomie bzw. Großküchen
- Verkauf an die Lebensmittelindustrie
- über andere Wege, und zwar _____
- (aktuell) gar nicht

4. Welche Vermarktungswege kommen für den Vertrieb Ihrer Produkte auch in Zukunft in Frage? (Mehrfachnennungen möglich)

- keine (weiteren)
- Privat an Nachbarn / Bekannte
- über ein eigenes Ladengeschäft oder einen eigenen Hofladen
- auf Messen
- auf regionalen Märkten
- als Abo-Kiste für Lebensmittel
- über meinen eigenen Online-Shop
- über einen Online-Shop eines anderen Anbieters
- über Kooperationen mit anderen Direktvermarktern
- Verkauf an Wiederverkäufer (z.B. Handel)
- Verkauf an die Gastronomie bzw. Großküchen
- Verkauf an die Lebensmittelindustrie
- andere Wege, und zwar _____

5. Wenn Vermarktung noch nicht über einen Online-Shop: Können Sie sich vorstellen, Ihre Waren in Zukunft über einen Online-Shop zu vermarkten?

- ja, ich habe bereits mit einem Anbieter eines Online-Shops Kontakt aufgenommen
- ja, ich habe bereits mit den konkreten Planungen für einen eigenen Online-Shop begonnen
- ja, ich möchte mich innerhalb der nächsten 12 Monate damit beschäftigen
- ja, aber ich habe noch keine konkrete Vorstellung wann
- nein

6. Wenn derzeit kein Online-Shop und keine konkrete Planung: Was sind die Gründe, dass Sie sich derzeit gegen einen Vertrieb Ihrer Produkte über das Internet entschieden haben? (Mehrfachnennungen möglich)

- allgemein kein Interesse
- kein Personal
- verderbliche Waren / Waren, die gekühlt werden müssen
- Kosten für die Einrichtung und den Betrieb eines Online-Shops
- Aufwand für Verpackung und Versand
- Umstellung in den betrieblichen Abläufen
- keine wirtschaftliche Erfolgsperspektive
- zu geringes Produktangebot
- kein ausreichend stabiles Internet (Breitband) in der Region verfügbar
- keine Kompetenz bzw. kein ausreichendes Wissen für die Umsetzung
- kein wirtschaftlicher Anlass, aktuell genutzte Absatzwege sind erfolgreich
- andere, und zwar _____

7. Wenn Online-Shop aktuell in Nutzung oder in Planung: Aus welchen Gründen haben Sie sich für einen Verkauf Ihrer Produkte über das Internet entschieden? (Mehrfachnennungen möglich)

- moderne Vertriebsform
- Möglichkeit, größere Margen zu erzielen
- kostengünstiger Absatzkanal
- eigene Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich Marke, Preissetzung u.ä.
- wirtschaftlicher Druck, aktuell genutzte Absatzwege sind nicht ausreichend erfolgreich
- aus Überzeugung für regionale Vertriebswege
- aus ökologischen Gesichtspunkten
- passt gut zu meinen Produkten
- Aufbau eines weiteren wirtschaftlichen Standbeins
- einfach mal ausprobieren
- Nutzung / Kombination mit bereits vorhandenen Ressourcen
- erfolgreiche Beispiele aus der Branche bzw. dem Bekanntenkreis
- andere, und zwar _____

Wenn Online-Shop aktuell in Nutzung

8. Seit welchem Jahr nutzen Sie bereits das Internet als Vertriebskanal für Ihre Produkte?

Seit dem Jahr _____

9. Welche der folgenden Aussagen treffen auf Ihr Produktsortiment zu? (Mehrfachnennungen möglich)

- ich biete nur ein kleines Sortiment an Produkten an
- ich biete vor allem saisonale Produkte an, daher ändert sich mein Angebot regelmäßig
- ich nehme Produkte anderer Erzeuger auf, um mein Sortiment zu vergrößern
- ich kooperiere mit anderen Erzeugern, um ein großes Sortiment anbieten zu können
- ich biete Frischeprodukte an, die gekühlt werden müssen

10. Welche Marketingmaßnahmen nutzen Sie für Ihren Internetvertrieb? (Mehrfachnennungen möglich)

- Werbung im Internet (z.B. Banner, Anzeigen, ...)
- Optimierung meiner Website für Suchmaschinen
- Nutzung von Google Adwords o.ä.
- Eintragung / Verlinkung in kostenfreien Plattformen
- Verteilung von Flyern, Visitenkarten u.ä.
- Werbung in Zeitungen und Zeitschriften
- spezielle Neukundenangebote
- Aufbau einer Marke
- Zertifikate / Gütesiegel
- Angebote für Bestandskunden
- andere, und zwar _____

11. Wie viele Bestellung erhalten Sie durchschnittlich in einer Woche?

_____ Bestellungen pro Woche

12. Wie groß ist der durchschnittliche Warenwert einer Bestellung in Ihrem Online-Shop?

- bis zu 15 €
- 16 € bis zu 25 €
- 26 € bis zu 50 €
- 51 € bis zu 100 €
- über 100 €

13. Wie verteilt sich das Bestellvolumen ungefähr prozentual auf folgende Kundengruppen?

Kunden die regelmäßig bestellen (Abonnements)	_____ %
Gelegenheitskäufer	_____ %
Einmalkäufer / Neukunden	_____ %

14. Wie hoch ist das Bestellaufkommen in Ihrem Online-Shop über den Jahresverlauf hinweg betrachtet?

	Überdurchschnittlich	Durchschnittlich	Unterdurchschnittlich
Im Frühjahr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Sommer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Herbst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Winter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Speziell in der Weihnachtszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Speziell in der Ferienzeit (Sommer- oder Winterferien)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Gründe, warum Ihre Kunden bei Ihnen online einkaufen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Qualität und Frische der Produkte
- Zertifizierung der Produkte (z.B. Gütesiegel)
- biologischer Anbau und Verarbeitung der Produkte
- Transparenz: Informationen auf der Internetseite über die Lebensmittel
- regionale Nähe
- günstige Preise
- persönliche Kundenbindung
- Lieferung nach Hause
- spezielles Produktangebot
- Abholung vor Ort beim Erzeuger
- andere, und zwar _____

16. Wie groß ist Ihr Liefergebiet für online bestellte Waren?

- lokal (Umkreis von ca. 20 Km)
- regional (Umkreis von ca. 50 Km)
- überregional (Umkreis von ca. 100 Km)
- bundesweit
- international

17. Wie organisieren Sie die Auslieferung der online bestellten Waren?

- Lieferdienste, wie DHL
- Kooperation mit anderen Unternehmen (andere Erzeuger, andere regionale Anbieter)
- ich liefere selbst
- anders, und zwar _____

18. Wie zufrieden sind Sie mit dem Erfolg Ihres Online-Shops?

- sehr zufrieden
- eher zufrieden
- weder/noch
- eher nicht zufrieden
- überhaupt nicht zufrieden

19. Was sind die größten Herausforderungen beim Betreiben Ihres Online-Shops?

Alle Befragten

20. Angenommen, es etabliert sich ein Onlinemarktplatz, der zu fairen Bedingungen regionalen Erzeugern den Onlineverkauf ihrer Lebensmittel ermöglicht. Wie interessiert wären Sie, Ihre Produkte auf einem solchen Onlinemarktplatz anzubieten?

- sehr interessiert
- eher interessiert
- weder/noch
- eher nicht interessiert
- überhaupt nicht interessiert

21. Für die eher und sehr Interessierten: Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht für ein Engagement auf einem Onlinemarktplatz, der aus mehreren Erzeugern besteht?

22. Für die eher nicht und überhaupt nicht Interessierten: Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht gegen ein Engagement auf einem Onlinemarktplatz, der aus mehreren Erzeugern besteht?

23. Welche der folgenden Bausteine wären aus Ihrer Sicht unverzichtbarer Bestandteil eines solchen Onlinemarktplatzes? (Mehrfachnennungen möglich)

Der Onlinemarktplatz ...

- übernimmt die Vermarktung der Plattform (Marketing und Werbung, Öffentlichkeitsarbeit)
- stellt die angebotenen Produkte und die Erzeuger transparent dar
- übernimmt die Logistik, die Abholung der Waren beim Erzeuger bis zur Auslieferung an den Kunden
- regelt den Bezahlvorgang und die Auszahlung der Erlöse an die Erzeuger
- fördert Kooperationen unter den Erzeugern
- erstellt einen Nachhaltigkeitsindex für einzelne Produkte
- bietet dem Verbraucher eine Auswahl regionaler Spezialprodukte
- bietet dem Verbraucher ein Vollsortiment
- kooperiert für ein Vollsortimentsangebot mit Partnern des Lebensmittelhandels
- ermöglicht auch mehreren Erzeugern bzw. Anbietern gleicher Produkte den Zugang
- übernimmt die Preisgestaltung und überlässt das nicht den Erzeugern
- bietet regionale Abholpunkte für die Verbraucher, um die bestellten Waren selbst abzuholen
- bietet anderes, und zwar _____

24. Botschaften sollte Ihrer Meinung nach ein solcher Onlinemarktplatz in den Vordergrund stellen, damit er erfolgreich ist?

- regionale Produkte
- Bioprodukte
- frische Produkte
- saisonale Lebensmittel
- fairer Handel
- Nachhaltigkeit
- Spezialitäten
- aus meiner Heimat
- direkt vom Erzeuger
- Online-Hofladen
- andere, und zwar _____

25. In welchem Landkreis bzw. in welcher Stadt befindet sich Ihr Unternehmenssitz?

- Bautzen
- Chemnitz
- Dresden
- Erzgebirgskreis
- Görlitz
- Leipzig
- Leipziger Land
- Meißen
- Mittelsachsen
- Nordsachsen
- Sächsische Schweiz - Osterzgebirge
- Vogtlandkreis
- Zwickau
- außerhalb Sachsen, in einer Stadt
- außerhalb Sachsen, auf dem Land

26. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?

- Einzelunternehmen im Haupterwerb
- Personengesellschaft (z.B. GbR, OHG, KG)
- Kapitalgesellschaft (z.B. GmbH, UG)
- Nebenerwerb

27. Wie viele Mitarbeiter*innen hat Ihr Unternehmen?

__ Anzahl

28. Welche Rolle haben Sie im Unternehmen?

- Inhaber*in
- Geschäftsführer*in
- Leitender Angestellter
- Angestellter
- Hilfskraft/Assistent
- andere, und zwar _____

29. Ihr Alter _____ Jahre

30. Wie hat sich Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren wirtschaftlich entwickelt?

- starkes Wachstum
- leichtes Wachstum
- stabile wirtschaftliche Lage
- leichter Rückgang
- starker Rückgang
- keine Angabe

Vielen Dank für Ihre Mithilfe.

Die Ergebnisse der Studie werden 2020 publiziert und der Öffentlichkeit präsentiert.

A 1.4 Leitfaden der Expertengespräche

Die CONOSCOPE wurde vom Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie mit der Durchführung des Projektes "Bedarfs- und Machbarkeitsstudie für einen Onlinemarktplatz für regionale Lebensmittel" beauftragt. Ziel des Projektes ist es, Erfolgsaussichten und Anforderungen eines Online-Marktplatzes für regionale Lebensmittel in Sachsen zu prüfen. In diesem Zusammenhang führen wir heute mit Ihnen ein Experteninterview zur Erfassung Ihrer Erfahrungen, Anforderungen und Einschätzungen zu Marktaussichten bezüglich des Onlinedirektvertriebs von Lebensmitteln.

Ihre Antworten werden anonym und vertraulich behandelt und nicht in Verbindung mit der Person gebracht, sondern nur in der Gesamtheit aller Befragungsteilnehmer als zusammenfassende Statistiken ausgewertet. Die im Zusammenhang mit der Befragung anfallenden Daten werden nach den Vorschriften des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) und der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) zweckbezogen verarbeitet und genutzt.

(1) Zunächst interessieren uns Ihre Erfahrungen mit dem Onlinevertrieb von Lebensmitteln.

- Warum haben Sie sich für einen Onlinevertrieb Ihrer Erzeugnisse entschieden?
- Seit wann vertreiben Sie Ihre Erzeugnisse online und mit welchem Erfolg?
- Wurden Ihre Erwartungen bisher erfüllt?
- Was waren bzw. sind die größten Herausforderungen beim Online-Vertrieb?
- Planen Sie in der nächsten Zeit einen Ausbau Ihres Onlinevertriebs?
- Welche Hindernisse / Probleme sehen Sie bei einer Ausweitung Ihres Onlinevertriebs?

(2) Nun möchten wir mit Ihnen über den geplanten Marktplatz für die Onlinevermarktung regionaler Lebensmittel aus Sachsen sprechen. Dabei geht es uns darum, herauszufinden, wie ein gleichermaßen für Anbieter und Verbraucher attraktiver Marktplatz zu konzipieren ist.

- Welche Chancen (für regionale Produkte) würde aus Ihrer Sicht ein gemeinsamer Marktplatz bieten?
- Welche Probleme sehen Sie aus Ihrer Perspektive bzw. für Ihr Unternehmen?
- Unter welchen Bedingungen könnten Sie sich vorstellen, Ihre Produkte auf einem solchen Marktplatz anzubieten?
- Wie müsste sich ein solcher Online-Marktplatz von anderen, bestehenden Onlineshops bzw. Lieferdienstangeboten unterscheiden, wie müsste er sich abgrenzen, was wäre sein USP?

(3) Zum Abschluss würde mich noch Ihre zusammenfassende Bewertung interessieren.

- Wie interessiert wären Sie, Ihre Produkte auf einem Onlinemarktplatz mit den eben diskutierten Rahmenbedingungen anzubieten?
- Und was wären für Sie die ausschlaggebenden / unverzichtbaren Bestandteile / Rahmenbedingungen?

Herausgeber:

Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG)
Pillnitzer Platz 3, 01326 Dresden
Telefon: +49 351 2612-0
Telefax: +49 351 2612-1099
E-Mail: lfulg@smul.sachsen.de
www.lfulg.sachsen.de

Autoren:

Thomas Lehr, Laura Oppermann, Thomas Osterburg, Markus Schubert
CONOSCOPE GmbH
Käthe-Kollwitz-Str. 60, 04109 Leipzig
Telefon: +49 341 47827-100
Telefax: +49 341 47827-17
E-Mail: info@conoscope.de

Redaktion:

Thomas Lehr
CONOSCOPE GmbH
Käthe-Kollwitz-Str. 60, 04109 Leipzig
Telefon: +49 341 47827-100
Telefax: +49 341 47827-17
E-Mail: info@conoscope.de

Fotos:

Freepik (www.flaticon.com)
John Lambeth (www.pexels.com)

Redaktionsschluss:

15.06.2020

ISSN:

1867-2868

Hinweis:

Die Broschüre steht nicht als Printmedium zur Verfügung, kann aber als PDF-Datei unter <https://publikationen.sachsen.de> heruntergeladen werden.

Verteilerhinweis

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben.

Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung.

*Täglich für
ein gutes Leben.*

www.lfulg.sachsen.de