

Leitfaden

Regionale Lebensmittel
erfolgreich online vermarkten



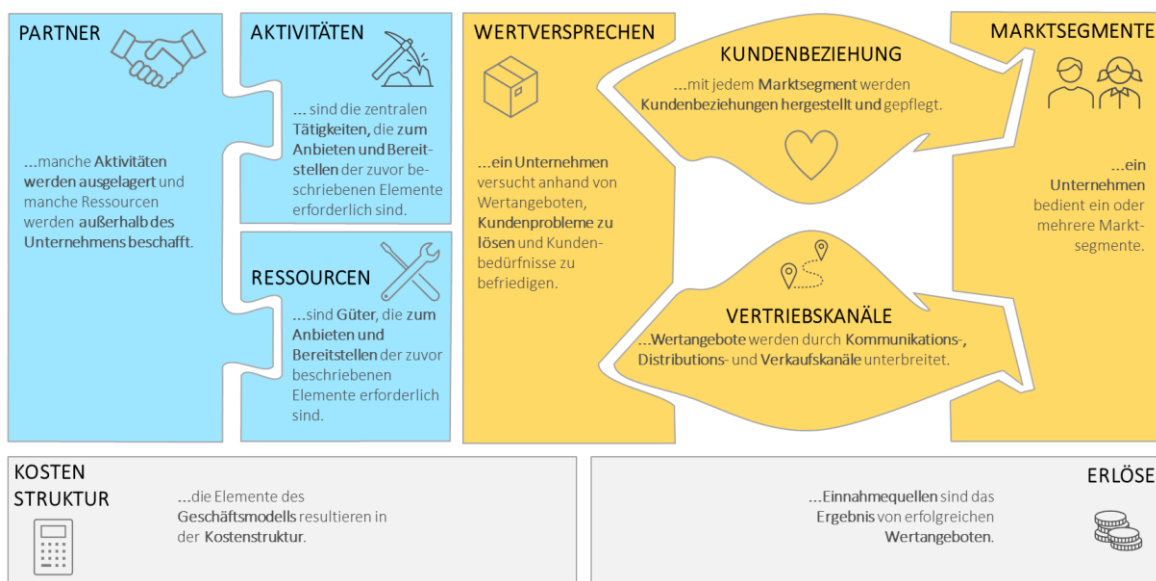
Inhalt

Einleitung.....	3
Entwickeln Sie Ihr eigenes Online-Geschäftsmodell.....	4
Wertversprechen.....	4
Marktsegmente.....	6
Kundenbeziehungen.....	7
Vertriebskanäle.....	8
Schlüsselaktivitäten.....	9
Schlüsselressourcen.....	11
Partnerschaften.....	12
Kostenstruktur.....	14
Erlöse.....	16
Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis.....	17
Stärken und Chancen.....	19
Schwächen und Risiken.....	20

Regionale Wertschöpfung –
gut für *Land* und *Leute*

Einleitung

Der vorliegende Leitfaden stellt einen Arbeitsbaukasten für die Entwicklung eines Konzepts für eine erfolgreiche Onlinevermarktung regionaler Lebensmittel vor. Er basiert auf dem Konzept des **Business Model Canvas**, einer Methode zur Entwicklung marktorientierter Geschäftsmodelle.¹ In neun Bausteinen werden die drei wichtigsten Bereiche eines Geschäftsmodells abgebildet: Beziehung zur Kundschaft (in der Abbildung gelb hervorgehoben), Leistungserstellung (blau hervorgehoben) und finanzielle Überlebensfähigkeit (grau).



Entlang der Bausteine werden wichtige Aspekte der Onlinevermarktung regionaler Lebensmittel vorgestellt. Wir beginnen beim Wertversprechen (Warum sollte die Kundschaft Ihre Produkte kaufen?) und den Marktsegmenten (Was macht Ihre Kundschaft aus?). Füllen Sie die Bausteine entsprechend Ihrer individuellen Situation, die Inhalte des Leitfadens sind lediglich Vorschläge.

Im Mittelpunkt steht die Onlinevermarktung von regionalen Lebensmitteln über einen eigenen Online-Laden oder in Kooperation mit anderen Partnern aus der Landwirtschaft, dem Lebensmittelhandwerk oder der Herstellung regionaler Spezialitäten. Andere Wege der Vermarktung, die ebenfalls vielversprechend sind sowie Fragen zur Erzeugung und Verarbeitung von Lebensmitteln, sollen an dieser Stelle nicht ausführlich thematisiert werden.

Die dargestellten Inhalte beruhen auf der Studie „Online-Marktplatz für regionale Lebensmittel in Sachsen“ erschienen in der Schriftenreihe des Sächsischen Landesamtes für Umwelt Landwirtschaft und Geologie als Heft 7/2020.

¹ OSTERWALDER, A. ET AL. (2011): „Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer“, Frankfurt am Main.

Entwickeln Sie Ihr eigenes Online-Geschäftsmodell

Wertversprechen

Das Wertversprechen umfasst den relevanten Nutzen Ihrer Produkte und Dienstleistungen für Ihre Zielgruppe. Es beschreibt, wie die konkreten Produkte und Dienstleistungen quantitativ (beispielsweise über den Preis oder die Verfügbarkeit) oder qualitativ (beispielsweise über die Gestaltung oder die Käuferfahrung) von der Kundschaft wahrgenommen werden. Die Unterschiede zur Konkurrenz können dabei auch ein Aspekt sein.

Betrachtet man erfolgreiche regionale Vermarktungsplattformen für Lebensmittel, kristallisieren sich die folgenden Wertversprechen heraus.

Frische und Qualität der Lebensmittel für eine bewusste Ernährung

Dazu zählen saisonale Verfügbarkeit von Frischeprodukten, handwerkliche Verarbeitungsprozesse, kurze Liefer- und Transportwege, Berücksichtigung des Tierwohls.

Regionalität der Lebensmittel

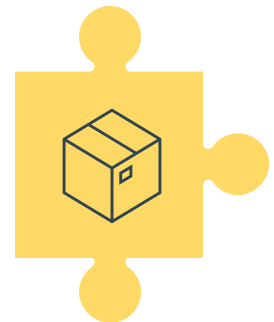
Erfolgreiche online-vermarktende Unternehmen sprechen darüber, dass ihre Lebensmittel in regionaler Nähe zum Ort des Verbrauchs erzeugt werden und man dieselbe regionale Identität und Heimat hat. Die Kundschaft fördert den Absatz regionaler Produkte und regionale Wertschöpfungskreisläufe und trägt damit zur Schaffung und zum Erhalt von Arbeitsplätzen in der Region bei.

Nachhaltigkeit und Ökologie

Kurze Liefer- und Transportwege, die Einsparung von CO₂, Klimaneutralität, umweltfreundliche Mehrwegverpackungssysteme, Förderung der Biodiversität, Maßnahmen zum Tier- und Artenschutz sowie zum Tierwohl und auch ein fairer Umgang mit den Beteiligten in den Lieferketten sind Teilaspekte einer nachhaltigen und ökologischen Produktion.

Transparenz und Vertrauen

Transparenz zeigt sich, wenn Ihre Erzeugungs- und Verarbeitungsprozesse nachvollziehbar werden, wenn Möglichkeiten zur Teilhabe für Interessierte bestehen und wenn Menschen als verantwortungs- und vertrauenstragende Personen erkennbar sind.



Zentrale Elemente des Wertversprechens für regionale Lebensmittel



Achten Sie bei der Entwicklung des Sortiments darauf, das Wertversprechen einzuhalten. Das Wertversprechen „Geographische Nähe“ passt möglicherweise nicht zu importierten Lebensmitteln oder Lebensmitteln aus anderen Regionen.



Verknüpfen Sie diese Grundwerte mit ihren eigenen Schwerpunkten und Besonderheiten. Was ist Ihnen wichtig? Fragen Sie Ihre Kundschaft, was Sie an Ihrem Unternehmen besonders schätzt.

Produktsortiment

Neben den Wert- und Qualitätsversprechen, die Ihre Lebensmittel auszeichnen, ist für die Verbraucher und Verbraucherinnen die Zusammensetzung und der Umfang des Sortiments von Bedeutung. Erfolgsbeispiele zeigen sich sowohl in der Konzentration auf regionale Besonderheiten und Spezialitäten als auch in einem umfassenden Sortiment.

Ein Sortiment, welches Ihre Zielgruppen motiviert, regelmäßig und nicht nur für besondere Anlässe Lebensmittel bei Ihnen einzukaufen, umfasst typischerweise 1.500 bis 3.000 Artikel an Frisch- und Trockenware bestehend aus Fleisch- und Wurstwaren, Milch- und Käseprodukten, Obst und Gemüse, Eiern und gegebenenfalls auch Backwaren.

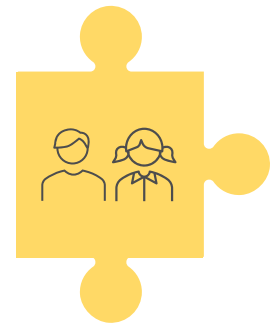


Die Vermarktung regionaler Lebensmittel gemeinsam mit anderen Erzeugenden und in Partnerschaften kann ein Weg zum Aufbau eines größeren Sortiments sein.



Marktsegmente

Zielgruppen lassen sich beschreiben über Bedürfnisse, Verhaltensweisen, Alter, Erreichbarkeit über spezifische Kanäle oder über die Art der Beziehung. Stellen Sie sich in diesem Baustein die Fragen: Welche Merkmale wie Alter, Beruf, Einkommen, Wohnort zeichnen meine Zielgruppen aus? Welche Erwartungen hat meine Kundschaft, was ist ihr im Leben wichtig? Welche Produkte und Lebensmittel kaufen sie und was sind dafür Entscheidungskriterien?



Definieren Sie Ihren regionalen **Absatzmarkt**. Konzentrieren Sie sich (zumindest zu Beginn) auf einen Ballungsraum, der für Sie gut erreichbar ist. Das hat den Vorteil, dass Kosten je Lieferpunkt geringer sind und Sie mit dem Marketingbudget mehr Interessenten erreichen können. **Typische Merkmale** für Zielgruppen der Onlinevermarktung regionaler Lebensmittel sind ein Alter zwischen 35-55 Jahren, Leben in städtischen Regionen, eine hohe Online-affinität (nur noch nicht bei Lebensmitteln), überdurchschnittlich hohe Ausgaben für Lebensmittel. Die Kundschaft möchten umweltbewusst einkaufen, sich über Lebensmittel und ihre Erzeugenden informieren. Sie mögen Services wie Rezeptvorschläge und Online-Einkaufslisten.

Da es nicht Ihr primäres Ziel ist, Kundschaft aus dem (Hof-)Laden von der Onlinevermarktung zu überzeugen, sollten Sie weitere Gruppen ansprechen. Hierfür lohnt ein Blick auf Lebensmotive von Konsumierenden, die offen sind für die Onlinevermarktung regionaler Lebensmittel.



Klären Sie anhand von statistischen Daten der Städte und Landkreise, ob genügend potenzielle Nachfrage in einer logistisch gut erreichbaren Entfernung vorhanden ist. Definieren Sie Ihre eigenen Zielgruppen. Gehen Sie von typischen Personen Ihrer Kundschaft aus und fragen Sie diese nach Ihren Einstellungen und Verhaltensweisen.

Distinktionsmotiv: Sich abheben wollen

Personen, die dieser Gruppe zugeordnet werden, verfügen über ein hohes Einkommen, können sich einiges leisten und möchten dies auch zeigen. Ihnen sind **Status und Prestige** wichtig, sie sind leistungsorientiert und möchten Verantwortung für die nächste Generation übernehmen und Traditionen bewahren. Ihre zentralen Kaufmotive sind **regionale Spezialitäten von hoher Qualität** in Verbindung mit Geschmack und dem **Wunsch und Anspruch nach dem Besonderen**.

Postmaterialistische Motive: Bewahrung einer lebenswerten Umwelt

Zu den zentralen Werten dieser Gruppe zählen **Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und soziale Gerechtigkeit**. Sie verfügen über ein überdurchschnittliches Einkommen. Um ihre Werte zu vertreten, sind sie bereit, auch auf andere Dinge zu verzichten. Sie möchten (regionalen) Lebensmitteln „vertrauen können“ und sich davon gerne **vor Ort selbst überzeugen**. Die Verbundenheit mit der **Region** ist ein wichtiges Lebensmotiv.

Schutz- und Wohlfühlmotive: Die Region als sicherer Hafen

Hierzu zählt die sogenannte **Bürgerliche Mitte**. Es geht ihnen um angemessenen **Wohlstand** in der Verbindung mit **Sicherheit**. Aus dem Wunsch, sich etwas leisten zu können, entsteht Leistungs- und Einsatzbereitschaft. Für die Verbindung von Qualität und Vertrauen besteht die Bereitschaft mehr Geld auszugeben. Diese Gruppe ist insbesondere offen für Argumente mit dem Aspekt der **Regionalität und Qualität** für eine **gesundheitsbewusste Ernährung**.

Kundenbeziehungen

Im Zentrum dieses Bausteins stehen die Form der Beziehung, die Sie mit Ihrer Kundschaft aufbauen wollen und die Elemente, mit denen diese Beziehung gestaltet wird. Die Aktivitäten zur Gestaltung der Beziehung sollten darauf ausgerichtet sein, **Vertrauen aufzubauen und positive Emotionen zu wecken**. Je höher die Bindung der Kundschaft, desto eher werden Komfortnachteile gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel akzeptiert.

Die regionale Marke

Für Ihre Zielgruppe sollte der Online-Laden oder die Online-Vermarktungsplattform eine starke Marke mit Erinnerungswert aufweisen.

Als Persönlichkeit erfahrbar sein

Ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel ist die Persönlichkeit der Direktvermarktenden und die Möglichkeit, sich vor Ort persönlich vom Wertversprechen überzeugen zu können. Stellen Sie der Kundschaft Informationen über die Menschen hinter den Produkten, die Tiere, bestimmte Anbauweisen, Verarbeitungsverfahren und Herkunftsnachweise auf der Website und idealerweise auch regelmäßig per Newsletter zur Verfügung.

Erlebnisse und Veranstaltungen

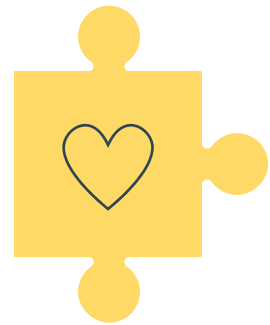
Das sind gute Möglichkeiten, eine emotionale Beziehung aufzubauen. Nutzen Sie Hoffeste und entwickeln Sie für Ihre Zielgruppen spezifische Erlebnisse, wie exklusive Kochveranstaltungen oder Verkostungen Ihrer Lebensmittel.

Entwickeln Sie Mehrwerte

Rezepte, Abonnements, Pakete für bestimmte Ernährungswünsche oder Anlässe (wie Sportpakete) oder auch saisonale Aktionen wie Grilltüten oder Adventskalender machen Sie besonders.

Empfehlungen

Ihre Zielgruppen kaufen aus Überzeugung und geben diese Einstellung an ihre Bezugspersonen und Bekannte weiter. Motivieren Sie zufriedene Kundinnen und Kunden, beispielsweise anhand der gebotenen Mehrwerte, Sie aktiv weiterzuempfehlen.



Wesentliche Elemente für den Aufbau der Beziehung



Sie müssen nicht alle Ideen selbst erfinden. Schauen Sie sich auf den Webseiten anderer Marktplätze um und überlegen Sie, welche Ideen zu Ihnen passen und für Sie umsetzbar sind. Achten Sie auf Qualität und Kontinuität. Probieren Sie Maßnahmen aus und führen Sie die erfolgreichen Maßnahmen fort.

Vertriebskanäle

In diesem Baustein geht es um die konkreten Aktivitäten zur Kommunikation mit Ihrer Kundschaft sowie Verkauf, Lieferung und Bereitstellung der verkauften Waren und Dienstleistungen an Ihre Kundschaft.

Im Vergleich zum Einkauf im Lebensmitteleinzelhandel werden die Aktivitäten Ausschauen, Bezahlen und Warenerhalt beim Onlinekauf in zwei Schritte unterteilt: Auswahl der Waren im Onlineshop und die Lieferung und Zustellung der gewählten Artikel.



Präsentation im Onlineshop

Präsentieren Sie Ihre Waren im Onlineshop mit folgenden Informationen:

- ✓ Kurzbeschreibung und Bilder
- ✓ Besonderheiten und Herkunftsangaben
- ✓ Preisangaben
- ✓ Warenmenge und Einheit
- ✓ Informationen zu den produzierenden Unternehmen
- ✓ aktuelle Warenverfügbarkeit
- ✓ eventuell Nährwertangaben
- ✓ eventuell Bewertungen der Kundschaft

Lieferung der Ware

Überlegen Sie, wie Ihr eigenes Logistikkonzept aussehen soll und was es leisten kann.

Befragungen zeigen, dass die Erfahrungen zu Lieferzeiten und Versandgebühren vom Onlinehandel mit nicht verderblicher Ware auf Lebensmittel übertragen werden. Wenn Sie diesen Anforderungen entsprechen wollen, kommt es schnell zu einem Missverhältnis von Kosten und Erträgen. Sensibilisieren Sie Ihre Kundschaft daher, dass Sie Ihr eigenes Logistikkonzept verfolgen. Wichtig ist, die Logistik mit den Wertversprechen zu denken. Verpackungen und Kühlmittel sollten wiederverwendbar sein, um Müll zu vermeiden und nachhaltig zu handeln. Partner für Abholstationen sollten zum Wertversprechen passen.

Abholung im (Hof-)Laden

Dies dürfte vor allem für Zielgruppen in Ihrer Nähe interessant sein. Die Onlinebestellung gibt der Kundschaft Sicherheit über die Verfügbarkeit der Ware.

Eigener Lieferdienst oder Dienstleistungsunternehmen

Die Zustellvarianten im Wettbewerb reichen von Lieferungen innerhalb 48 bis 36 Stunden bis zur Integration in Liefertouren an den immer gleichen Wochentagen. Wichtig ist eine möglichst eindeutige und frühzeitige Information, wann die Kundschaft die Ware erhält.

Abholung im Stadtladen

Ist dieser täglich geöffnet, entstehen schnell hohe Personalkosten. Die Öffnung an Wochentagen begrenzt die Kosten. Die Onlinevermarktung sollte dazu beitragen, dass ein hoher Anteil der Ware bereits vor Öffnung vorbestellt ist.

Abholstationen

Sie können eine sinnvolle Erweiterung des Logistikkonzepts sein. Bei umfangreichen Öffnungszeiten ermöglichen sie eine flexible Abholung. Auf Seiten der Logistik sparen Abholstationen Kosten durch die Lieferung mehrerer Bestellungen an einen Abholpunkt.



Achten Sie bei der Warenlistung im Onlineshop auf eine hohe Verfügbarkeit der Lebensmittel. Verbrauchende sind schnell frustriert, wenn normale Artikel lange Vorbestellzeiten haben.



Entwickeln und erweitern Sie die Optionen schrittweise mit dem Wachstum Ihrer Kundschaft. Achten Sie auf die persönliche Note, beispielsweise bei der Übergabe der Ware. Die Beziehung zur Kundschaft hilft, wenn zunächst ein geringerer Service angeboten wird.

Schlüsselaktivitäten

Welche Aktivitäten sind zentral, damit das Geschäftsmodell funktioniert? Je nach Geschäftsmodell liegen diese in der Produktion von Gütern oder der Bereitstellung von Dienstleistungen in Verbindung mit der Gestaltung, Herstellung und Auslieferung in gewünschter Menge und Qualität.

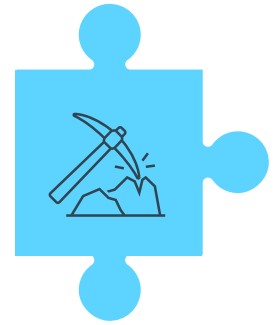
Kommunikation und Marketing

Für Aufbau und Pflege Ihrer **Regionalmarke** ist das gewählte Wertversprechen zentral. Die Marke und die gesamte Kommunikation sollten die von Ihnen definierten Werte widerspiegeln, einen guten Wiedererkennungswert haben sowie die Fähigkeit besitzen, Emotionen zu vermitteln.

Eine der zentralen Aufgaben für die erfolgreiche Onlinevermarktung regionaler Lebensmittel ist der Aufbau einer wachsenden Nachfrage. Ein Instrument, um die bereits vorgestellten Kommunikationselemente zusammenzuführen, ist eine **Customer Journey**. Mögliche Stufen einer Customer Journey in der Onlinevermarktung regionaler Lebensmittel sind die folgenden:

Aufmerksamkeit	Wie machen Sie Ihre Zielgruppe auf das bestehende Onlineangebot aufmerksam?
Berücksichtigung	Welche Informationen sind nötig, damit jemand Ihr Angebot für einen Kauf in Betracht zieht?
Kauf	Welche Erwartungen haben die Zielgruppen an den Kauf- und Lieferprozess?
Service	Welche Betreuung ist im Anschluss an den Kaufprozess nötig?
Loyalität	Wie können Sie Ihre Kundschaft motivieren, Ihr Angebot aktiv weiterzuempfehlen?

Für jeden Schritt der Customer Journey können Ziele definiert werden. Ein Beispiel für ein quantitatives Ziel ist die Anzahl der erreichten Personen für die einzelnen Stufen. Ein Beispiel für ein qualitatives Ziel wäre die Zufriedenheit der Kundschaft mit dem Einkaufsprozess.



Eine Customer Journey ist die „Reise“ Ihrer Kundschaft über mehrere Kontaktpunkte von der ersten Wahrnehmung Ihres Angebots bis zur dauerhaften Beziehung.



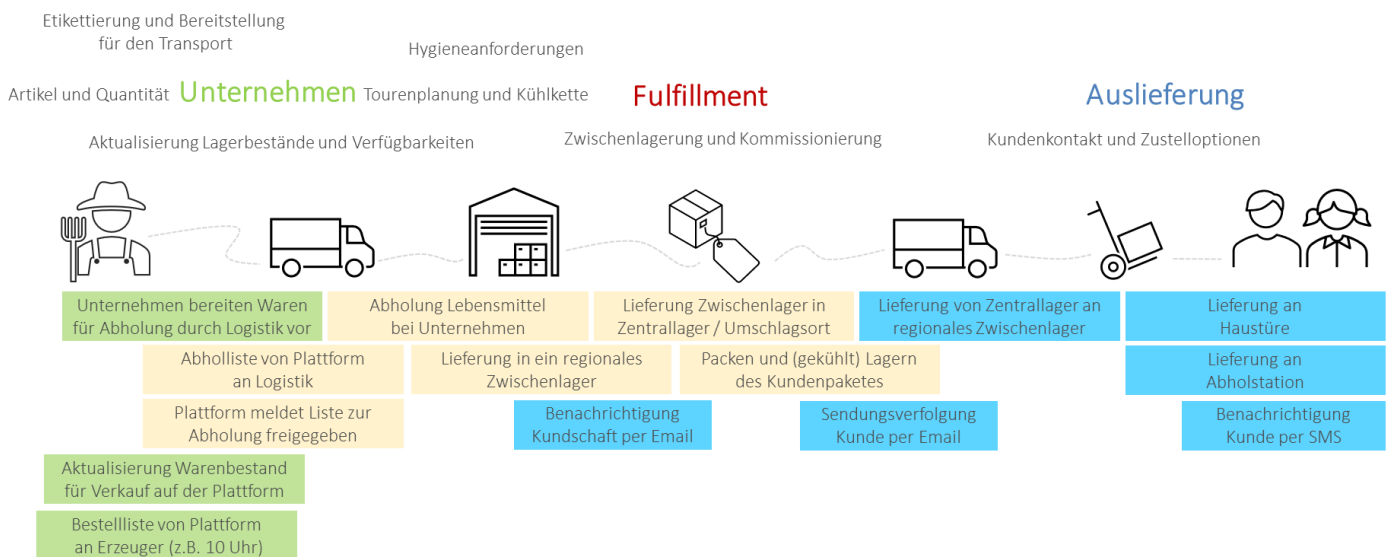
Verknüpfen Sie Ihre Finanzplanung und die dort unterstellten Verkaufszahlen mit Ihrer Customer Journey. So können Sie erkennen, ob Ihre geplanten Kommunikationsaktivitäten ausreichen, um die benötigte Größe Ihrer Kundschaft aufzubauen.

Logistik

Die nachfolgende Abbildung skizziert einen Logistikprozess unter Berücksichtigung eines Logistikunternehmens und mehrerer Lieferunternehmen. Die Waren werden von den Lieferunternehmen entsprechend den bestehenden Hygieneanforderungen für die einzelne Bestellung verpackt und etikettiert. Über QR-Codes ist eine Zuordnung zur jeweiligen Bestellung möglich. Die Waren werden vom Logistikunternehmen abgeholt, in einem Zwischenlager durch das Logistikunternehmen kommissioniert, zu Bestellungen zusammengeführt und schließlich am nächsten Tag ausgeliefert. Das Logistikunternehmen sichert und dokumentiert die Einhaltung der Kühlkette.



Prüfen Sie bei der Zusammenarbeit mit einem Logistikunternehmen, ob dessen Prozesse zu Ihrem Wertversprechen passen, insbesondere aus ökologischen Gesichtspunkten. Der Logistikprozess ist hier besonders anfällig im Bereich Verpackungsmüll.



Vorteile bei Zusammenarbeit mit einem Logistikunternehmen:

- ✓ Es sind keine Investitionen in Fahrzeuge notwendig und es entstehen keine Fixkosten für Fahrerinnen und Fahrer.
- ✓ Sie haben eine höhere Flexibilität, insbesondere bei Steigerung der Absatzmengen (beispielsweise im Weihnachtsgeschäft).
- ✓ Sie haben die Möglichkeit, komplexere Logistikanforderungen umzusetzen, z. B. die Abholung von Waren bei mehreren Beteiligten idealerweise in Kombination mit dem Fulfillment in Zwischenlagern.
- ✓ Logistikunternehmen verfügen bereits häufig über Kooperationspartnerschaften für Abholstationen, die Sie nutzen können.

Vorteile bei eigener Umsetzung der Lieferungen:

- ✓ Der persönliche Kontakt mit den Kundinnen und Kunden bei der Auslieferung eröffnet die Möglichkeit, die Auslieferung als ein bindendes Element zu gestalten.
- ✓ Sie haben die Möglichkeit, die Lieferung als wichtigen Erfolgsfaktor selbst zu gestalten und schrittweise zu verbessern.
- ✓ Sie haben eine höhere Flexibilität, um spezifische Anforderungen Ihrer Kundschaft umzusetzen.
- ✓ Die Nutzung von Pfandboxen zur Vermeidung von Verpackungsmüll ist bei eigener Umsetzung häufig einfacher als mit externen Unternehmen.

Schlüsselressourcen

Schlüsselressourcen sind die wichtigsten Wirtschaftsgüter für das Funktionieren Ihres Geschäftsmodells (Sachgüter wie Gebäude, Fahrzeuge, Maschinen, unverzichtbares Personal, Marken und Patente oder Finanzmittel).

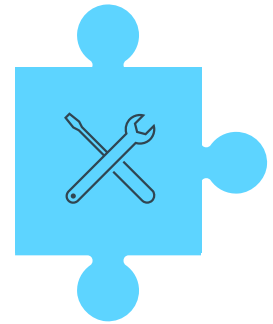
Onlineplattform: Onlineshop und IT-gestützte Prozesse

Ihre Onlineplattform sollte intern reibungslose Prozesse durch folgende Funktionalitäten unterstützen:

- ✓ Bereitstellung von **Packlisten** und Druck von **Etiketten** und **Lieferzetteln** für Bestellungen
- ✓ teilautomatisierte **Pflege des Warenbestands**
- ✓ **Liefer- und Transportlisten** für die Logistik mit einer Tourenplanung und einer externen Schnittstelle
- ✓ Dokumentation der **Kühlkette** und weiterer **Hygienevorschriften** in Verbindung mit dem Lieferprozess
- ✓ **Auswertungen** zum Bestellverhalten, um Informationen für das Online- und E-Mail-Marketing zu generieren
- ✓ Versand von **E-Mails und Newslettern** an ausgewählte Zielgruppen

Die bereits genannten Aspekte zur Präsentation der Produkte für Interessierte sind zu ergänzen durch

- ✓ **Kombinationsangebote** wie Abonnements, Kennenlern-Sortimente, Rezepte oder Kochboxen
- ✓ angeschlossene **Bezahlssysteme**
- ✓ **Benutzerbereich** mit Bestellnachverfolgung
- ✓ Informationen zur Erzeugung, Verarbeitung und Lieferung
- ✓ **Community-Bereiche** wie ein Blog, in dem auch Verbraucherinnen und Verbraucher zu Wort kommen können
- ✓ Häufige Fragen



Je nach Partnerstruktur sind die Lagerinfrastruktur sowie eigene Fahrzeuge bedeutsam. Dazu gehört das Vorhalten einer geeigneten Fläche für effektive Lager-, Versand- und Retouren-Prozesse ebenso wie Lieferfahrzeuge und Personal.

Partnerschaften

Partnerschaften beschreiben das Netzwerk von Zuliefernden Unternehmen und Dienstleistungsunternehmen sowie weiteren Beteiligten, die zum Gelingen der geplanten Geschäftsaktivitäten beitragen. Es empfiehlt sich eine Betrachtung der wichtigsten Kontakte, die nicht ohne weiteres durch andere Kontakte ersetzt werden können oder die eine zentrale Rolle im Geschäftsmodell einnehmen, weil damit Lücken der eigenen Ressourcen und Kompetenzen geschlossen werden.



Kooperationen für den Onlineshop

Eine Agentur wird in der Regel ein Konzept und ein Angebot für einen Onlineshop zur Verfügung stellen. Eine Alternative sind Internet-Provider, die fertige Baukästen für Onlineshops anbieten, die eigenständig im Design und für die Darstellung der Produkte angepasst werden können. Dies ist vor allem beim Vertrieb eines kleinen Spezialsortiments eine gute Option.

Eine weitere Möglichkeit ist die Zusammenarbeit mit bestehenden Online-Plattformen. In dieser Zusammenarbeit sind vor allem die Prozesse abzustimmen. Werden die Waren direkt an die Kundschaft ausgeliefert oder an den Kooperationspartner? Wie verhält sich das zum definierten Wertversprechen? Wie wird der Warenbestand auf der Plattform aktualisiert, damit die Kundschaft keine Ware bestellt, die nicht mehr verfügbar ist?

Darüber hinaus bietet sich die Zusammenarbeit mit Unternehmen an, die Mischkonzepte aus Onlinebestellung und stationärer Verteilung verfolgen. Auch hier können Sie auf ein bestehendes System bezüglich Marke und Kommunikation sowie Onlineshop aufsetzen. Ihre Kundschaft bestellt die Ware online und holt diese dann zu festen Öffnungszeiten an einem zentralen Ort ab. Ein Beispiel hierfür sind die Marktschwärmer. Vorteil ist, dass der Einstieg einfach möglich ist, ohne hohe Investitionen in Marke, Onlineshop und Kommunikation.

Agentur für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Für die Onlinekommunikation kann eine Werbeagentur eingebunden werden. Dies erscheint vor allem dann sinnvoll, wenn ein schnelles Wachstum erreicht werden soll und keine Zeit oder Kompetenz innerhalb des eigenen Unternehmens dafür vorhanden sind. Relevante inhaltliche Aspekte zur Kommunikation und dem Onlineshop werden im Baustein Aktivitäten beschrieben.

Logistikunternehmen

Zentraler Vorteil einer Kooperation mit einem (regionalen) Logistikunternehmen ist, dass keine Investitionskosten für eigene Fahrzeuge und Personal anfallen. Diese sind häufig ein Hemmnis für den Einstieg in die Onlinevermarktung oder für weiteres Wachstum. Wenn mehrere Betriebe zusammenarbeiten, ist zu klären, wie Waren der erzeugenden Unternehmen zu einem Paket logistisch zusammengeführt werden.



Suchen Sie vor allem Personen mit Erfahrung im Direktvertrieb sensibler Produkte



Sind Sie unschlüssig, ob Sie die Onlinevermarktung angehen möchten? Testen Sie die Zusammenarbeit mit bestehenden Plattformen und sammeln Sie Erfahrungen. Setzen Sie sich einen konkreten Zeitpunkt für die Entscheidung über eine Fortführung der Onlinevermarktung.

Lieferunternehmen zur Sortimentsergänzung

Zur Erweiterung des eigenen Sortiments kann es sinnvoll sein, mit weiteren Betrieben aus Landwirtschaft, Lebensmittelhandwerk oder Spezialitätenherstellung in einer Lieferbeziehung zu kooperieren. Das ermöglicht Ihnen, in der Sortimentsbreite einen relevanten Warenkorb an Frischeprodukten wie Fleisch, Milch- und Käseartikel sowie Obst und Gemüse anbieten zu können.

Kooperation in der Vermarktung

Die Bildung einer Kooperation mit Betrieben aus der Landwirtschaft, dem Lebensmittelhandwerk und der Spezialitätenherstellung, die über eine Lieferbeziehung hinaus geht, ermöglicht ein breiteres Angebot regionaler Lebensmittel und saisonaler Frischware. Darüber hinaus bietet sich die Option an, um Kräfte zu bündeln und Kosten zu teilen.

Die Erzeugnisse in der Kooperation sollten sich ergänzen und nicht ersetzen. Ähnliche Produkte sind dann sinnvoll, wenn diese aus Liefermengengründen notwendig sind oder dazu dienen, der Kundschaft eine relevante Auswahl (Sortimentstiefe) anbieten zu können. Somit wird innerhalb der Kooperation zumindest teilweise Exklusivität hinsichtlich eigener Erzeugnisse eingeräumt.



Achten Sie bei der Entwicklung von Lieferkooperationen zur Ergänzung Ihres Sortiments darauf, dass das Wertversprechen regionaler Lebensmittel nicht verfälscht wird. Dies kann bei der Zusammenarbeit mit dem Großhandel oder mit überregionalen Lieferunternehmen bedeutsam sein.

Sie möchten eine Kooperation eingehen?

Klären Sie vorab für sich die folgenden Fragen:

- ✓ Wie stehen Sie in einer Kooperation zu gemeinsamen Vermarktungsaktivitäten, wie einer gemeinsamen Marke und Kommunikation?
- ✓ Wie werden gemeinsame Aktivitäten finanziert?
- ✓ Wie ist das Verhältnis fixer Beiträge und variabler Beiträge in Abhängigkeit von den Verkaufserlösen?
- ✓ Werden bestehende Online-Vermarktungsaktivitäten der einzelnen Unternehmen weitergeführt?
- ✓ Sind die Mitglieder bereit, bestehende Kundenstämme zusammenzuführen? Und wie wird dieses finanziell vergütet?
- ✓ Welchen rechtlichen Rahmen soll die Kooperation (beispielsweise eine Genossenschaft) bekommen?

Kostenstruktur

Ausgehend von den Schlüsselressourcen, Aktivitäten und Partnerschaften kann eine Kostenplanung erstellt werden. Im Folgenden finden Sie die wesentlichen Kostenkategorien.

Wareneinsatz

Erfahrungen erfolgreicher online-vermarktender Unternehmen zeigen, dass die Marge zum Verkaufspreis der Waren üblicherweise 30-40 % bezogen auf die Selbstkosten beträgt. Unterschiede bei einzelnen Produktgruppen sind denkbar. Zu berücksichtigen sind darüber hinaus Kosten aus Retouren und Reklamationen.

Lager

Häufig sind die benötigten Räume für Lager und Kommissionierung bei den Unternehmen ohnehin vorhanden. Erfahrungsberichte zeigen, dass eine mit Regalen, Technik für die Kommissionierung und Kühlmöglichkeiten ausgestattete Fläche von 100 bis 150 m² benötigt wird.

Fulfillment und Logistik

Neben Räumen und Technik für das Lager ist zu prüfen, ob im Falle eigener Auslieferung Fahrzeuge mit Kühlung nötig sind oder ob eine passive Kühlung in Pfandboxen für die Produkte und den regionalen Vertriebsradius ausreicht.

Über die Anzahl der Bestellungen je Tour (zwischen 15 bis 25 Bestellungen sind realistisch je nach Entfernung der Lieferorte) und die erwartete Bestellentwicklung lässt sich der Bedarf an wöchentlichen Touren ableiten. Hieraus ergibt sich der Bedarf an Fahrzeugen und Personal.

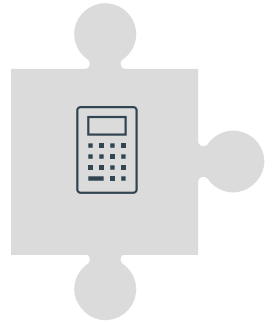
Eine Alternative ist die Umsetzung mit einem Dienstleistungsunternehmen für Logistik. Eine pauschale Aussage, welche Variante kostengünstiger oder besser ist, ist nicht möglich. Dies ist anhand der konkreten Gegebenheiten mit einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu entscheiden.

Verpackung

Neben der eigentlichen Verpackung der Lebensmittel sind zusätzlich Umverpackungen für den Gesamteinkauf und Pfandboxen mit und ohne Kühlung zu berücksichtigen. Pfandboxen können wiederverwendet werden, müssen aber in Abhängigkeit von der Einsatzhäufigkeit nach 1 oder 1,5 Jahren erneuert werden.

Onlineshop

Sofern man Unternehmen beauftragt, sollte eine Anfangsinvestition für die Einrichtung des Shops einkalkuliert werden sowie ein Budget für regelmäßige Überarbeitungen und zusätzlich laufende Lizenzgebühren. Für den Betrieb des Onlineshops ist Personal zur Pflege des Portals, beispielsweise hinsichtlich Warenverfügbarkeit oder zur Beantwortung von Fragen, einzuplanen.



In der Studie „Online-Marktplatz für regionale Lebensmittel in Sachsen“ ist eine detaillierte Kostenstruktur und Kostenentwicklung dargestellt. Diese kann als Basis für eine eigene erste Planung dienen.

Marketing und Kommunikation

Kosten fallen an für Onlinemarketing, wie Werbebanner, Suchmaschinenmarketing oder auch Personen, die einen Blog schreiben sowie für klassische Kommunikation, wie Flyer oder Beilagen zu Warensendungen. Weitere Aufwände entstehen für Mehrwerte wie Veranstaltungen oder Rezepte. Wird eine neue Marke (für eine Kooperation) entwickelt, ist mit zusätzlichen Kosten zu rechnen.

Aufbau von Kooperationen

Für die Entwicklung von Kooperationen sind je nach Konzept und Rechtsform Managementkosten wie Personal- und Sachkosten sowie gegebenenfalls Kosten für die Gründung und Geschäftsaufnahme eines eigenen Unternehmens einzuplanen.

Verwaltungskosten

Mit zunehmendem Erfolg der Onlinevermarktung ist mit erhöhten Verwaltungskosten wie Telekommunikation, Internet, Versicherung, Steuerberatung zu rechnen. Zusätzliche Kosten sind erhöhte Gebühren für Kontoführung und die Nutzung von Zahlungsdiensten. Außerdem können für die Prüfung der Rechtssicherheit in Kommunikation und Onlineshop Kosten anfallen.



Konzentrieren Sie sich auf wenige Optionen bei Zahlungsdienstleistungen, um die Kosten niedrig zu halten. Erfahrungen zeigen, dass die Kundschaft hierfür Verständnis hat.



Erlöse

Die Erlösseite bildet die verschiedenen Einnahmequellen des Geschäftsmodells unter Berücksichtigung der Zielgruppen und der Absatzinstrumente ab.

Preisgestaltung

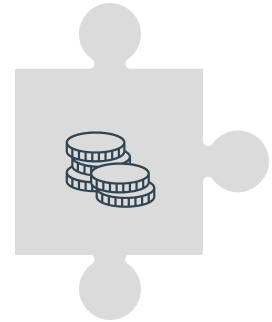
Das Wertversprechen regionaler Lebensmittel passt zu einer wertorientierten Preisgestaltung. Entgegen einer Orientierung an den Kosten oder dem Preiswettbewerb mit dem Einzelhandel wird dabei der Preis in stärkerem Maße am Nutzen der Kundschaft ausgerichtet. Dieser Ansatz ist dort besonders erfolgreich, wo mit den Produkten gleichzeitig Emotionen verkauft werden. Preisorientierte Maßnahmen der Absatzförderung wie Rabattaktionen und Sonderangebote (auch für Neukundschaft) dürften eher konträr zum Wertversprechen stehen.

Erlöskalkulation

Entscheidende Parameter auf Erlösseite für den wirtschaftlichen Erfolg der Onlinevermarktung sind

- ✓ die Größe der verkauften Warenkörbe: hierfür ist es ideal, höherpreisige Artikel wie Fleisch- und Wurstwaren oder Käse im Sortiment zu haben
- ✓ die Bestellhäufigkeit der Kundschaft: hierfür sind besonders Frischeartikel wie Milch, Gemüse und Obst förderlich
- ✓ die Fähigkeit, eine Stammkundschaft aufzubauen und schrittweise zu vergrößern
- ✓ die Bereitschaft, in einer Kooperation Kontakte zusammenzuführen, um den Aufbau der Kundschaft zu beschleunigen.

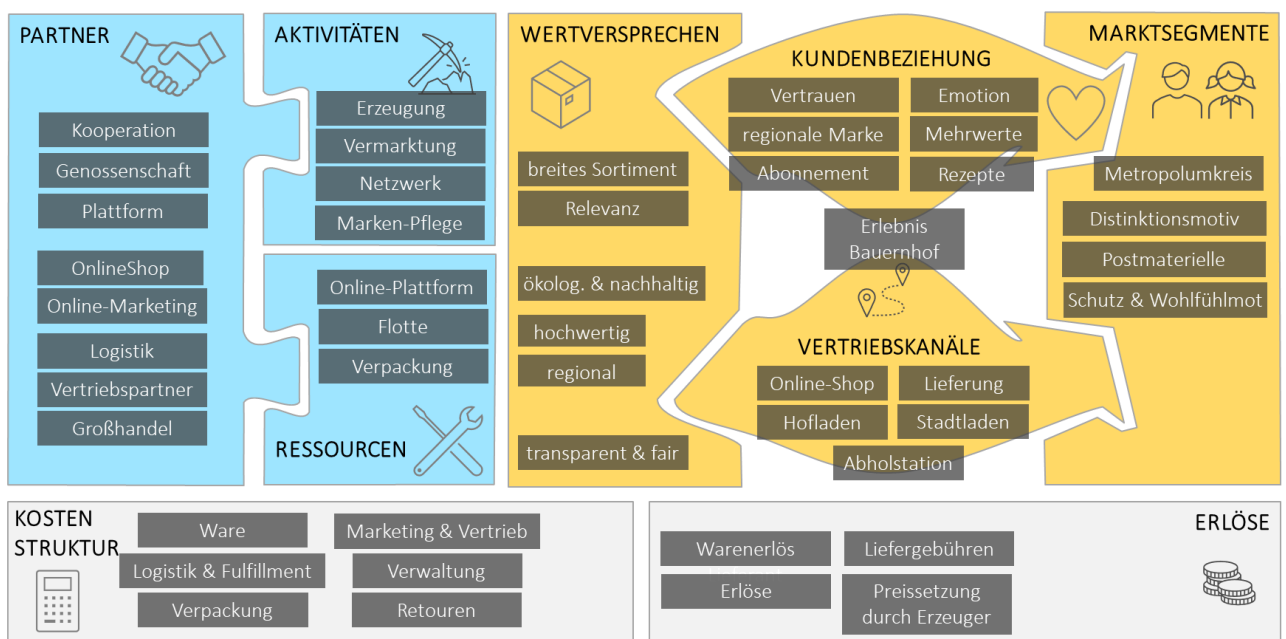
Für die Kalkulation der Erlöse bietet sich eine Kategorisierung in Erst- und Einmalkontakte, Gelegenheitskontakte und Stammkundschaft an. Aus einer Schätzung monatlicher Erstkontakte kann die Zahl an Gelegenheitskontakten und Stammkundschaft abgeleitet werden. Mit Annahmen zum durchschnittlichen Warenkorb und Bestellhäufigkeit für die verschiedenen Gruppen kann eine Erlösplanung erstellt werden.



In der Studie „Online-Marktplatz für regionale Lebensmittel in Sachsen“ ist eine detaillierte Erlösstruktur und Erlösentwicklung in verschiedenen Varianten dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass mit einem Zeitraum von 2 bis 3 Jahren zu rechnen ist, um eine ausreichend große Kundschaft aufzubauen.

Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis

Nachfolgend finden Sie eine Checkliste auf Basis des Business Model Canvas zur Entwicklung Ihres eigenen Konzeptes für die Onlinevermarktung regionaler Lebensmittel. Ausgangsbasis Ihres eigenen Modells kann die hier dargestellte Zusammenfassung eines Business Model Canvas mit allen im Rahmen des Leitfadens diskutierten Aspekten sein.



Beginnen Sie auf der **Marktseite**:

Was ist das Besondere Ihrer Lebensmittel und warum interessieren sich Ihre Zielgruppen dafür? Welches **Wertversprechen** entspricht Ihrer persönlichen Einstellung und Ihren Zielen? Dieses können Sie glaubhaft Ihrer Kundschaft vermitteln und damit emotionale Bindung aufbauen. → Stichworte sind Frische & Qualität, Regionalität, Nachhaltigkeit und Ökologie, Transparenz und Vertrauen. Auch Ihre aktuelle Kundschaft hat einen interessanten Blickwinkel.

Mit welchem **Warenortiment** wollen Sie Ihr Wertversprechen umsetzen? Und wie entwickeln Sie das Warenortiment weiter? → Große Sortimente sind für die Kundschaft attraktiver, aber auch komplexer in der Umsetzung.

Definieren Sie Ihre **Zielgruppen**. Fragen Sie Ihre Kundschaft nach Ihren Lebensmotiven und Einstellungen. Beachten Sie, dass es Ihr Ziel ist, neue Kontakte zu gewinnen. → Lebensmotive in der Kundschaft könnten sein: Disktinktion (sich abheben), Postmaterialismus (eine lebenswerte Umwelt erhalten), Schutz- und Wohlfühlmotive (die Region als sicherer Hafen).

1

2

Definieren Sie Ihren **geografischen Markt**. → In städtischen Regionen sind viele Kontakte auf kleinem Raum.

Mit welchen Maßnahmen wollen Sie die **Kundenbeziehung** gestalten? Vertrauen und Emotionen sind wichtig für eine stabile Beziehung. Kundinnen und Kunden möchten sich vor Ort von Ihrem Wertversprechen überzeugen können. → Marke, Erlebnisse und Veranstaltungen, regelmäßige Kommunikation, Mehrwerte und Empfehlungen sind einige Gestaltungsoptionen.

3

Vertriebskanäle: Sie teilen den Verkaufsprozess in den Onlinekauf und die Warenlieferung: Welche Varianten wollen Sie zuverlässig in hoher Qualität umsetzen? Wie ist Ihr Konzept für die Nach-Hause-Lieferung? → Die gängigsten Möglichkeiten sind der eigene Laden vor Ort, eigene Fahrzeuge oder ein Logistikunternehmen, ein eigener Stadtladen und Abholstationen.

4

Beschäftigen Sie sich als nächstes mit der Leistungserstellung. Die Aspekte **Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen und Schlüsselpartner** hängen eng zusammen: Welche Aktivitäten gehören zu den Dingen, die Sie selbst umsetzen wollen? Wo haben Sie bereits Kompetenzen und Ressourcen oder wo sind Sie der Meinung, dass diese besonders wichtig oder einfach aufzubauen sind? → Ihre Entscheidungsfelder sind Kommunikation und Werbung, IT und Onlineshop, Logistik und Fulfillment, zusätzliche Lieferbeziehungen, Kooperationen mit weiteren Unternehmen.

5

Konzipieren Sie Ihre **Kommunikationsaktivitäten** mit Hilfe einer Customer Journey. Dies hilft, um kontinuierliche Prozesse statt Einzelaktionen umzusetzen.

Entwickeln Sie einen **Fulfillment- und Logistikprozess** und klären Sie dabei die praktische Umsetzung der Zustellung.

Übertragen Sie das bisher entwickelte Konzept in eine **Wirtschaftlichkeitsbetrachtung**. Erstellen Sie eine monatliche **Kostenplanung**. → Kostenpositionen sind Wareneinsatz, Retouren, Lager, Fulfillment und Logistik, Verpackung, Onlineshop, Marketing und Kommunikation und unter Umständen der Aufbau eines Kooperationsnetzwerks mit den daraus entstehenden Kosten.

6

Auf der **Erlösseite** beginnen Sie mit der Preissetzung: Welche durchschnittliche Marge wollen Sie gegenüber Ihren Selbstkosten kalkulieren? Planen Sie die **Nachfrage**: Wie entwickeln sich Erstkontakte, Gelegenheitskontakte und Stammkundschaft in monatlichen Schritten? Wie groß sind die Warenkörbe und die Bestellhäufigkeiten? Aus diesen Annahmen können Sie eine Erlösplanung ableiten und auf dieser Basis Zielvorgaben für die Kontaktgenerierung für Kommunikation und Marketing ableiten.

Stärken und Chancen

Chancen in der Onlinevermarktung regionaler Lebensmittel

- ✓ Das Wertversprechen regionaler Lebensmittel entspricht aktuellen gesellschaftlichen Trends und kann durch landwirtschaftliche Unternehmen, Lebensmittelhandwerk und Spezialitätenbetriebe glaubhaft und authentisch vermittelt werden.
- ✓ Unternehmen aus Landwirtschaft und Lebensmittelhandwerk haben gute Voraussetzungen, eine starke (emotionale) Beziehung zu Kundinnen und Kunden aufzubauen, die eine wirtschaftlich attraktive Preisgestaltung gestattet.
- ✓ Bei den Unternehmen dürfte ein Teil der notwendigen Infrastruktur vorhanden sein, insbesondere wenn Erfahrung in der Direktvermarktung besteht.

Besondere Vorteile bei eigener Umsetzung

- ✓ Für die Unternehmen sind eigenständige Entscheidungen möglich, zum Beispiel hinsichtlich Preisgestaltung oder Markenführung.

Besondere Vorteile in einer Kooperation

- ✓ Ein breiteres Sortiment in der Kooperation führt zu größerer Relevanz für die Kundschaft und häufigeren Lebensmitteleinkäufen im Onlineangebot.
- ✓ Die Etablierung einer Regionalmarke verspricht ein starkes Alleinstellungsmerkmal und erhöht die Reichweite lokal begrenzter Marken.
- ✓ Gelingt es, die Kontakte in der Kooperation zusammenzuführen, kann schnell eine wachsende Kundschaft erreicht werden.
- ✓ In einer Kooperation kann mehr Service bei Lieferung der Waren angeboten werden, dies erhöht die Absatzchancen.
- ✓ Die Schwelle zur Wirtschaftlichkeit kann schneller erreicht und auch weiter gesteigert werden.

Schwächen und Risiken

Herausforderungen in der Onlinevermarktung regionaler Lebensmittel

- ✓ Es können Abhängigkeiten von Personal oder Unternehmen mit erfolgskritischen Kompetenzen wie IT oder einem Logistikunternehmen entstehen.
- ✓ Der Einfluss der Logistikqualität auf die Zufriedenheit der Kundschaft ist besonders hoch.
- ✓ Möglicherweise fehlt trotz entsprechenden Einstellungen die konkrete Zahlungsbereitschaft bei den Zielgruppen für das angestrebte Preisniveau.

Besondere Herausforderungen bei eigener Umsetzung

- ✓ Eine geringe Sortimentsvielfalt bei eigenproduzierten Lebensmitteln insbesondere in Verbindung mit saisonaler Ware kann zu geringen Verkaufserlösen führen.
- ✓ Die Wachstumschancen sind bei einer geographischen Begrenzung im Modell eher gering und damit steigt die Herausforderung, Fixkosten mit einer kleineren Kundschaft zu erwirtschaften.
- ✓ Die Beschränkung auf das wirtschaftlich Machbare bei Zustelloptionen, Warensortiment und weiteren Aspekten führt für die Kundschaft zu „Komforteinbußen“ gegenüber den bisherigen Gewohnheiten aus dem E-Commerce.

Besondere Herausforderungen in einer Kooperation

- ✓ Der Aufbau der Kooperation ist eine der zentralen Herausforderungen. Es ist eine Gruppe zu entwickeln, mit einem klaren Bekenntnis der beteiligten Partner zum gemeinsamen Vorhaben.
- ✓ Der Aufbau und das Management der Kooperation bringt kontinuierlichen Zeitaufwand und Kosten mit sich.

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

Wirtschaftsförderung Sachsen GmbH (WFS)

Bertolt-Brecht-Allee 22
01309 Dresden
Telefon: +49 (351) 2138-0
Telefax: +49 (351) 2138-399
E-Mail: info@wfs.saxony.de
www.standort-sachsen.de

Autoren:

Thomas Lehr, 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, 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

Fotos:

John Lambeth (www.pexels.com), Shutterstock (shutterstock.com)

Redaktionsschluss:

16.12.2020

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