



Leitfaden

Erfolgreiche Kooperationen
in der Direktvermarktung entwickeln



Leitfaden „Erfolgreiche Kooperationen in der Direktvermarktung entwickeln“

Thomas Lehr, Markus Schubert, Matthias Schneider, Thomas Breitling

im Auftrag des Sächsischen Landesamtes für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie

Inhalt

Hintergrund.....	4
Bedeutung von Kooperationen für erfolgreiche Wertschöpfungsketten	5
Führungskompetenz zum Aufbau erfolgreicher Kooperationen.....	6
Verständnis von Führungskompetenz	6
Gestaltung der Zukunft.....	7
Gestaltung der Zusammenarbeit	8
Vorgehensmodell und Anwendungsbeispiel zur Entwicklung von Kooperationen	10
Kooperationsidee.....	10
Kooperationsprozess.....	11
Grundlagen der Kooperation.....	12
Pilotierung des Kooperationsmodells.....	13
Gestaltung der Wertschöpfungskette.....	18
Entwicklung der Zielgrößen und des Erlösmodells.....	20
Checkliste	23

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

Hintergrund

Der vorliegende Leitfaden ist ein Ergebnis des Projektes REGINA – „Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte“. Im Rahmen von REGINA sollen Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, wie Landwirtschaftsbetriebe wirtschaftlich erfolgreiche regionale Wertschöpfungsketten aufbauen und mit ihren regionalen Lebensmitteln eine relevante Marktposition bei sächsischen Verbraucherinnen und Verbrauchern einnehmen können. REGINA wird im Auftrag des LfULG von der CONOSCOPE GmbH und dem Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind im Zeitraum vom 01.01.2021 bis 28.02.2023 umgesetzt. Das Projekt umfasst vier Arbeitsschritte:

1. **Strategie:** Im Mittelpunkt stehen die Verbraucherinnen und Verbraucher und ihre Erwartungen an regionale Lebensmittel als Grundlage gemeinsamer Aktivitäten.
2. **Netzwerk:** Der landwirtschaftliche Betrieb allein kann die Erwartungen der Verbraucherinnen und Verbrauchern nicht erfüllen. Einerseits bedarf es Partner in den vor- und nachgelagerten Bereichen der Wertschöpfungskette. Andererseits braucht es Partner auf vertikaler Ebene, um ein breiteres Sortiment anbieten zu können. Die gemeinsame Vision einer regionalen Wertschöpfungskette ist Thema des zweiten Arbeitsschrittes.
3. **Prozesse:** Zu klären sind Prozessfragen wie Schnittstellen, Logistik, Qualitätsmanagement, Transparenz für die Verbraucherinnen und Verbraucher und wie Digitalisierung einen Beitrag zur effizienten Prozessgestaltung leisten kann.
4. **Vermarktung:** Schließlich sind Vermarktungsoptionen zu definieren, zu bewerten und auszuwählen, um als Kooperationspartner die Verbraucherinnen und Verbraucher vom Angebot an regionalen Lebensmitteln zu überzeugen.

Die Ergebnisse werden in Form von Leitfäden veröffentlicht und den landwirtschaftlichen Betrieben und Akteuren der Vermarktung regionaler Lebensmittel in Sachsen zur Verfügung gestellt.

Der vorliegende Leitfaden dokumentiert die Ergebnisse des zweiten Arbeitsschrittes. Der Leitfaden zeigt die wesentlichen Handlungsfelder auf, die notwendig sind, um Kooperationen zu bilden und veranschaulicht diese am Beispiel einer Kooperation, die im Rahmen des REGINA-Projektes initiiert, umgesetzt und evaluiert wird. Für die Zielgruppe junger Familien im Raum Leipzig hat der REGINA Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind in Kooperation mit vier Partnerbetrieben ein gemeinsames Produkt „Abendbrotpaket“ entwickelt.

Bedeutung von Kooperationen für erfolgreiche Wertschöpfungsketten

Die deutsche Landwirtschaft befindet sich in einem Transformationsprozess. Dieser stellt die Agrarbetriebe vor neue Herausforderungen, wie stärkere Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung. Gleichzeitig sind Planungssicherheit und Einkommensperspektiven für Landwirtinnen und Landwirte wichtiger denn je. Um neue Antworten auf diese dringenden Fragen zu finden, müssen sich Herstellungs- und Vermarktungsprozesse verändern.

Eine dieser gesuchten Antworten kann im Aufbau und dem Management von regionalen Wertschöpfungsketten liegen. Hierfür bedarf es in den Agrarbetrieben der Entwicklung entsprechender Kompetenzen. Diese strategischen Kompetenzen verschaffen den Agrarbetrieben Innovationskraft, Robustheit und Widerstandsfähigkeit in sich verändernden Marktbedingungen. Um regionale Wertschöpfungsketten von relevantem Geschäftsumfang zu entwickeln, müssen sich die Betriebe neuen Anforderungen stellen.

1. **Die Bereitschaft von Partnern zur Zusammenarbeit**, um die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen für die einzelnen Prozessschritte zusammenzuführen. Es ist nicht zu erwarten, dass ein landwirtschaftlicher Betrieb allein über das umfassende Know-How verfügt oder entsprechende Ressourcen aufbauen möchte oder kann. Damit gewinnen bestehende Partnerschaften an Bedeutung, sind neu zu denken und zu erweitern.

2. Die Rolle des **Initiators und federführenden Partners** (im Folgenden als Lead-Partner bezeichnet¹) übernimmt ein landwirtschaftlicher Betrieb in der Kooperation der unterschiedlichen Akteure der Produktions-, Verarbeitungs-, Logistik- und Vertriebsfunktionen. Dadurch profitieren die Landwirtschaft bzw. die landwirtschaftlichen Erzeuger wesentlich von der gesamten Wertschöpfung dieser Prozesskette. Ansonsten werden alte gegen neue Abhängigkeiten ausgetauscht. Für diese Aufgabe ist mehr als Fachwissen und die Koordination von Aufgaben und Ressourcen nötig.

3. Um die Rolle des **federführenden Partners** (Lead-Partners) glaubhaft einnehmen zu können, ist **Führungskompetenz** notwendig. Zukunftsfähige Agrarbetriebe und Organisationen brauchen für den Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten Führungskräfte, die in der Lage sind, Kooperationspartner für die Idee eines Netzwerkes zu gewinnen und gemeinsamen Nutzen zu kreieren.



Führungskompetenz: Kooperationen zwischen Erzeugern und handwerklichen Verarbeitern spielen eine wesentliche Rolle in den sich verändernden Marktbedingungen für die Landwirtschaft. Zum erfolgreichen Aufbau und zur Entwicklung solcher Kooperationen sind neue Kompetenzen erforderlich.

¹ Unter einem **Lead-Partner** im Netzwerk wird der Akteur verstanden, der sowohl als Initiator fungiert und auch strukturprägende, führende Aufgaben übernimmt. Von besonderer Bedeutung ist dabei das Treffen oder Herbeiführen von organisatorisch und wirtschaftlich bedeutsamen Entscheidungsprozessen.

Führungskompetenz zum Aufbau erfolgreicher Kooperationen

Verständnis von Führungskompetenz

Führungskompetenz umfasst die Fähigkeit, attraktive Zielbilder (im Sinne einer **gemeinsamen Vision**) zu entwickeln und den Nutzen für die Beteiligten deutlich zu machen. Eine weitere Fähigkeit ist es, **tragfähige Beziehungen in einem strategischen Netzwerk** aller Partner aufzubauen, zu entwickeln und zu erhalten. Zusammen mit Managementkompetenz und Fachwissen können die Ziele einer tragfähigen Unternehmensführung, insb. Erfolg in Veränderungsprozessen von Organisationen, verwirklicht werden.

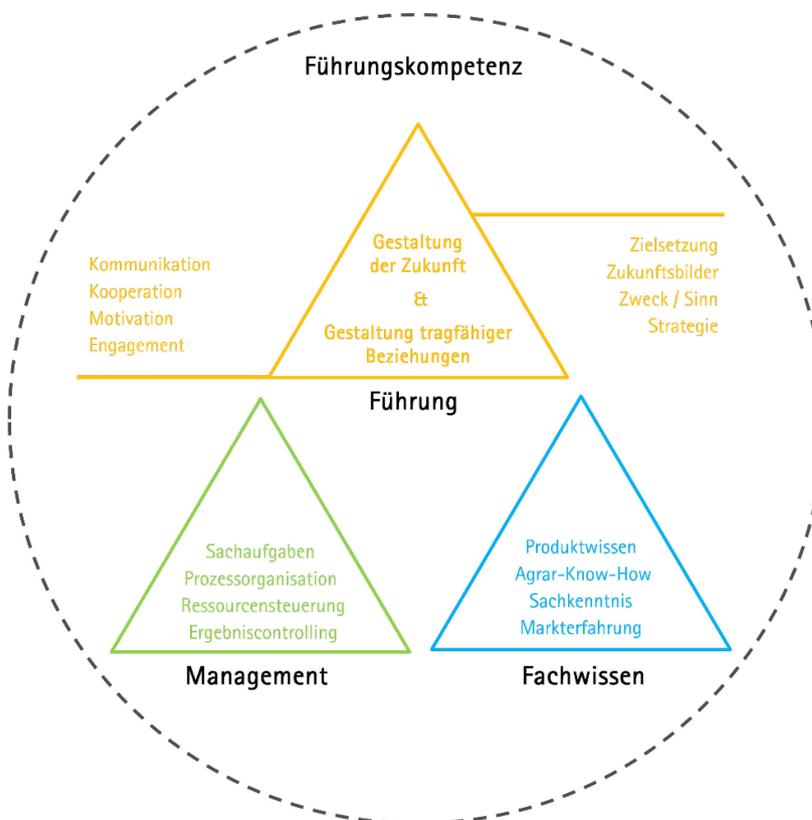


Abbildung 1: Darstellung der Beziehungen von Führung, Management und Fachwissen, Quelle: eigene Erstellung nach Ulrich (2001).

Die Kooperation in einem Netzwerk von Erzeugern und Dienstleistern entlang einer regionalen Wertschöpfungskette ist von dem Grundgedanken geprägt, dass ein **führender Partner** (Lead-Partner) die sich ergänzenden Kompetenzen optimal kombiniert und mit dem Netzwerk gemeinsam zu einem attraktiven Produkt- und Serviceangebot für die Ansprüche der Kunden und Verbraucher formt. Hierfür gilt es, auf die gewünschten Kooperationspartner zuzugehen. Davor sind einige entscheidende Vorüberlegungen anzustellen.

Gestaltung der Zukunft

In Netzwerken behalten die Partner ihre Unabhängigkeit und verfolgen eigenständige Zielstellungen. Umso wichtiger erscheint es, als Netzwerk ein anspruchsvolles und attraktives Ziel zu verfolgen, das nicht nur rein wirtschaftlich definiert ist, sondern auch den Wertvorstellungen und Überzeugungen der Netzwerkpartner entspricht.

Im ersten Schritt geht es um die Formulierung eines übergeordneten, sinnstiftenden **Zwecks der Zusammenarbeit**. Das ermöglicht den unabhängigen Akteuren, die gesetzten Ziele gemeinschaftlich als Partner anzustreben. Die Fragen nach dem Warum oder der grundsätzlichen Motivation werden beantwortet.

Ein möglicher sinnstiftender Zweck regionaler Wertschöpfungsketten, die in Form von Netzwerken und Kooperationen organisiert werden, könnte sein, neues **Verbrauchervertrauen in regionale Lebensmittel** aufzubauen. Hierbei geht es darum, die Verbraucher zurückzugewinnen für regionale, mit nachhaltigen Herstellungsmethoden fair produzierte Lebensmittel. Damit reicht der Zweck (**Purpose**) auch über den unmittelbaren Nutzen der Kooperation hinaus und stiftet einen Mehrwert für den Verbraucher. Dieser kann mittels regionaler oder in der Heimat erzeugter Lebensmittel einen persönlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten.

An die Definition des sinnstiftenden Zwecks schließt sich die Frage der Vision an. Die **Vision** beschreibt den gewünschten „Was“-Zustand für die Zukunft, der in einem längeren Zeitraum erreichbar ist. Die Vision regionaler Wertschöpfungsketten könnte sein, **gemeinsam den aktuellen Herausforderungen in der Land- und Ernährungswirtschaft besser begegnen** zu können. Die Rolle landwirtschaftlicher Betriebe kann aufgewertet werden, indem Lieferanten von „Rohstoffen“ für die Lebensmittelindustrie die Gestaltung und Führung der Wertschöpfungskette bis zum Kunden übernehmen. Erfolgreiche Netzwerke regionaler Erzeuger können damit einen relevanten Beitrag leisten für mehr wirtschaftliche Unabhängigkeit von Lebensmittelindustrie und -handel. Die Zusammenarbeit auf Augenhöhe bei den Wertschöpfungsprozessen vermittelt hierbei ein zusätzliches Standbein.

Zweck und Vision bilden zentrale Voraussetzungen, um Vertrauen für eine dauerhaft stabile und engagierte Zusammenarbeit der eigenständigen Partner zu entwickeln. Zur Gestaltung der gemeinsamen Aktivitäten im Netzwerk gilt es, die vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen adäquat zu bündeln und Aufgaben bzw. Rollen der Partner zu definieren.



Zweck (Purpose):

Dauerhafte Kooperationen werden getragen von einer gemeinsamen, übergeordneten Zielsetzung, die in der Lage ist, der Kooperation einen Sinn über operative Ziele hinaus zu stiften.

Gestaltung der Zusammenarbeit

Die Entwicklung von stabilen, vertrauensbasierten Netzwerken mit einem klaren Verständnis der Partner zu Abläufen, Aufgaben und Nutzen entsteht nicht nebenbei. Es bedarf einer aktiven Gestaltung und ist mit einem nennenswerten Aufwand verbunden.

Netzwerke und das zugehörige Vertrauen können nicht in der Theorie aufgebaut werden. Vertrauen und Stabilität entstehen durch gemeinsames Handeln. Daher bietet es sich an, das **Kooperationsmodell in einer Pilotprojektphase zu überprüfen**. Es ist für die Partner vergleichsweise einfach, sich an Pilotprojekten mit definierten Zielsetzungen und Zeiträumen zu beteiligen. Am Ende des Pilotprojektes können sich die Kooperationspartner über Erfolge und Erwartungen sowie Stärken und Schwächen der Kooperation austauschen.

Danach ist die Kooperation aber auf Langfristigkeit anzulegen. Erst in der Langfristigkeit entfalten sich die Synergie- und Effektivitätspotenziale des Netzwerkes vollständig.

Der federführende Partner (Lead-Partner) hat folgende **Kernaufgaben** beim Aufbau einer kooperativ geprägten regionalen Wertschöpfungskette:

1. **Grundkonzeption** der Wertschöpfungskette bzw. des zugrundeliegenden Geschäftsmodells
2. **Strukturierung** des inhaltlichen Aufbaus der Kooperation
3. **Klärung** rechtlicher Fragen zur Kooperation im Netzwerk

Grundkonzeption der Wertschöpfungskette

Zunächst ist es wichtig, dass der führende Partner (Lead-Partner) die Funktionsweise der Wertschöpfungskette durchdenkt. Dafür eignet sich die in der folgenden Abbildung dargestellte Grundstruktur von Geschäftsmodellen.

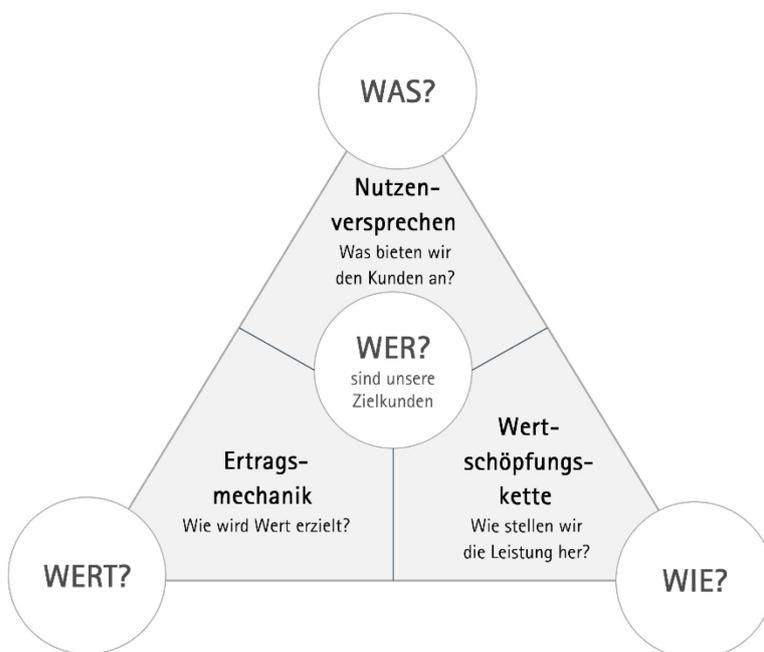


Abbildung 2: Grundstruktur von Geschäftsmodellen, Quelle: Gassmann et al. (2020).



Kooperationen in Pilotprojekten ausprobieren: Kooperationen sind geprägt von neuer und erhöhter Komplexität. Diese kann in Pilotprojekten reduziert und damit der Einstieg in die Zusammenarbeit erleichtert werden.

Zu dieser gehören neben der Definition relevanter Kundensegmente und eines darauf bezogenen Nutzenversprechens auch die Beachtung der Prozesse und Aktivitäten, um die versprochenen Leistungen bereitzustellen (Wertschöpfungskette). Der Begriff Ertragsmechanik beschreibt, wie das Modell der Zusammenarbeit finanziell überlebensfähig ist. Auf dieser Grundlage können dann Partner ausgewählt werden, mit denen die Struktur der Wertschöpfungskette als gemeinsames Geschäftsmodell schrittweise diskutiert und entwickelt wird.

Strukturierung des inhaltlichen Aufbaus der Kooperation

Dem führenden Partner (Lead-Partner) kommt die Aufgabe zu, den Prozess des Kooperationsaufbaus zu strukturieren (bspw. Vorbereitung der Treffen, Gestaltung von Vereinbarungen u.ä.). Hierbei kann es sinnvoll sein, dass dieser durch eine Beratung unterstützt wird, die mit den Methoden zum Aufbau langfristiger erfolgreicher Kooperationen und Netzwerke vertraut ist. Eine externe Begleitung erscheint vor allem sinnvoll aus Gründen fehlender Erfahrung mit dem Aufbau von Kooperationen sowie dem damit verbundenen Zeitaufwand. Außerdem wird eine „neutralere“ Moderation der Prozesse möglich und ein federführender Partner (Lead-Partner) muss nicht immer mehrere Rollen gleichzeitig übernehmen.

Wird die führende Rolle nicht durch einen Agrarbetrieb übernommen, besteht erneut die Gefahr, dass die Verarbeitungsindustrie oder der Handel ihre Stärken ausspielen und der Anteil der landwirtschaftlichen Erzeuger an der Wertschöpfung in der Kette weiter unterdurchschnittlich bleibt.

Klärung rechtlicher Fragen zur Kooperation im Netzwerk

Generell stellen sich im Rahmen des Aufbaus von Kooperationsstrukturen auch rechtliche Fragen. Dabei können zwei grundsätzliche Modelle unterschieden werden. Einerseits ein Modell, in dem **der führende Partner (Lead-Partner) die zentrale Rolle als Verkäufer der Produkte** aus der Wertschöpfungskette einnimmt. Damit liegen bei ihm auch die Entscheidungshoheiten hinsichtlich der Auswahl der Kooperationspartner, des Warenangebots, der Definition der notwendigen Produktqualität und ähnliche Fragen. Daraus folgt aber auch die Verantwortlichkeit und die Übernahme wirtschaftlicher Risiken. Aus rechtlicher Sicht bestehen innerhalb des Netzwerks Lieferbeziehungen idealerweise auf Basis von Verträgen und konkreten Absprachen. Qualitativ liegt aber bei entsprechender Ausgestaltung ein deutlicher Unterschied zwischen den Lieferbeziehungen in einer regionalen Wertschöpfungskette, die auf Augenhöhe und mit gemeinsamem strategischem Weitblick gedacht ist und den Lieferbeziehungen hin zur Lebensmittelindustrie oder dem Lebensmitteleinzelhandel.

Andererseits kommen **gleichrangige Kooperationsmodelle** als eigenständige juristische Persönlichkeiten in Frage. Diese reichen von der Gründung einer GbR über eine OHG bis hin zur GmbH als Kapitalgesellschaft. Damit eröffnet sich die Möglichkeit, dass Entscheidungsrechte von den Partnern der Wertschöpfungskette gemeinsam ausgeübt und wirtschaftliche Risiken gemeinsam getragen werden. Bezüglich der konkreten Ausgestaltung dieser Rechtsformen für die Kooperation und der Bewertung von Vor- und Nachteilen ist die Inanspruchnahme einer rechtlichen Beratung dringend zu empfehlen.



Führende Partner (Lead-Partner) aus der Landwirtschaft sind entscheidend dafür, dass ein Systemwechsel gelingt und nicht nur alte gegen neue Abhängigkeiten ausgetauscht werden.

Vorgehensmodell und Anwendungsbeispiel zur Entwicklung von Kooperationen

Am besten lassen sich Kooperationen an konkreten Projekten und Aktivitäten aufbauen und entwickeln. An dieser Stelle werden am Beispiel der Entwicklung des kooperativen Produktangebotes „**Abendbrotpaket für junge Familien – die Regiobox**“ durch Hereford Elbweiderind, dem Pilotbetrieb des REGINA-Projektes, die entsprechenden Prozesse erklärt. Die Kooperation ist in Richtung Kunden bzw. Verbraucher ausgerichtet. Es werden die Methoden beschrieben, mit denen schrittweise gemeinsam die Grundstruktur des Geschäftsmodells der Wertschöpfungs Kooperation entwickelt wurde.

Kooperationsidee

Im Sinne der Aufgabe eines federführenden Partners (Lead-Partners) hat der Betrieb des REGINA-Projektes Hereford Elbweiderind über Kooperationen eine **Grundstruktur** für die gemeinsame Produktidee Regiobox entwickelt.

Der **Zielgruppe** „Moderne, junge Familie“ soll eine Regiobox angeboten werden, mit der das Abendbrot als gemeinsame Hauptfamilienzeit durch hochwertige regionale Lebensmittel aufgewertet wird. Gleichzeitig soll der Aufwand für das Abendbrot dadurch vermindert werden, dass alle wesentlichen Zutaten, inkl. Rezepten für warme und kalte Mahlzeiten, in der Regiobox enthalten sind. Die Zielgruppe wurde anhand des **Leitfadens** „**Verbraucherinnen und Verbraucher und ihre Erwartungen an regionale Lebensmittel**“ durch eine umfangreiche Verbraucher- und Kundenumfrage ermittelt. Die Frage war, welche Zielgruppen und Kundensegmente bereits eine hohe Wertschätzung für Lebensmittel aus regionalen Wertschöpfungsketten aufbringen und ihren Warenkorb damit befüllen.

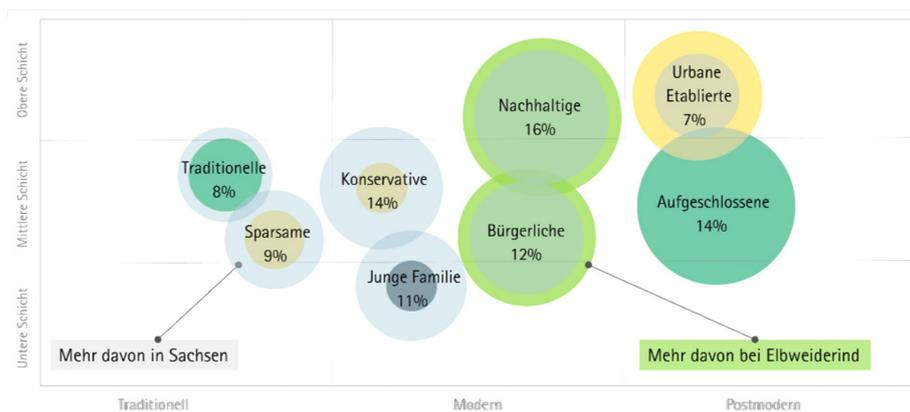


Abbildung 3: Zielgruppen regionaler Lebensmittel in Sachsen und deren Anteil am Kundenstamm von Hereford Elbweiderind, Quelle: eigene Erstellung.

Während der Partnerbetrieb des REGINA-Projektes Hereford Elbweiderind die Kundensegmente „Aufgeschlossene, Nachhaltige und Bürgerliche“ bereits gut erreicht, wird deutlich, dass das Kundensegment „**Moderne, junge Familie**“ unterrepräsentiert ist. Offenbar ist das Produktangebot von Hereford Elbweiderind auf diese Zielgruppe noch nicht ausreichend abgestimmt.

Mit der strategischen Zielsetzung zum Ausbau des Umsatzes im Kundensegment „**Moderne, junge Familie**“ wurde im Rahmen des REGINA-Projektes ein Kooperationsprojekt gestartet, das nach den Grundsätzen dieses Leitfadens entwickelt wurde.



Abbildung 4: Beispielpräsentation einer Regibox.

Kooperationsprozess

Aufgabe des federführenden Partners (Lead-Partners) ist die **Organisation und Moderation des Kooperationsprozesses**. Die Prozessmoderation und die Beteiligung der Kooperationspartner ist ein kritischer Erfolgsfaktor für den Aufbau von Kooperationen. Hier entscheidet sich, ob ein gemeinsames Vorhaben getragen von strategischer Vision entsteht oder ob die Zusammenarbeit in eine Lieferbeziehung mündet.

Der REGINA-Projektbetrieb Hereford Elbweiderind hat anhand der ersten Grundstruktur der Idee aus seinem Partnernetzwerk vier weitere Akteure für die Umsetzung der Idee als gemeinsames Kooperationsprojekt gewonnen:

- einen Milchwirtschaftsbetrieb
- eine Bäckerei
- einen Fischereibetrieb und
- einen Gemüseanbaubetrieb.

Die erfolgreiche Umsetzung der Kooperation zielt darauf ab, die Regibox mit Lebensmitteln weiterer Partner zu ergänzen und innerhalb des Partnernetzwerkes gemeinsam weitere Produkte zu entwickeln.



Abbildung 5: Vorgehensmodell zur Entwicklung von Pilotprojekten für Kooperationen landwirtschaftlicher Partner in der Direktvermarktung, Quelle: eigene Erstellung.

Aus rechtlicher Sicht wird die Kooperation bzw. die Wertschöpfungskette auf der Basis von Liefer- und Leistungsbeziehungen umgesetzt. Das heißt, der REGINA Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind übernimmt die Rolle des federführenden Partners (Lead-Partners) als Käufer und Verkäufer der Produkte. Damit liegen bei Hereford Elbweiderind einerseits die letztlich Gestaltungs- und Entscheidungshoheiten, aber andererseits auch die Vermarktungsverantwortung für das gemeinsame Vorhaben.

Grundlagen der Kooperation

Grundlegend für eine funktionierende Kooperationsstruktur ist die Klärung der übergeordneten Zielstellung eines gemeinsamen Vorhabens zwischen den Partnern.

Hintergrund

Die Kernfrage ist: Welche Werte teilen die Kooperationspartner, die dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit auch in kritischen Phasen fortgesetzt wird?

Um gemeinsam zu erarbeiten, was die übergeordnete, sinnstiftende Motivation für eine Kooperation ist, können die folgenden drei Grundfragen unter den Kooperationspartnern diskutiert werden. In den Punkten, in denen sich Antworten auf die Fragen nach Begeisterung, Kompetenz und Ertrag überlappen, liegt eine dauerhaft tragfähige Motivation zur Kooperation.



Abbildung 6: Grundfragen der Motivation einer Zusammenarbeit, Quelle: eigene Erstellung nach Fink (2018).

Die übergeordnete Zielsetzung und der **sinnstiftende Zweck** der Kooperation ist es, Verbrauchervertrauen für regionale und nachhaltig erzeugte Lebensmittel in der Region Leipzig aufzubauen. Die **Vision** ist es, gemeinsam im konkreten regionalen Umfeld der Metropole Leipzig eine bedeutende Rolle als Erzeuger und Lieferant regionaler Lebensmittel einzunehmen. Eigene Vermarktungsstrukturen und die Erhöhung der Kundenbindung reduzieren die Abhängigkeit von den dominierenden Verarbeitungs- und Vermarktungsstrukturen.

Pilotierung des Kooperationsmodells

Für die Konzeption und Umsetzung eines kooperativen Angebotes ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis für die Erwartungshaltung potenzieller Kunden zu entwickeln. Ein optimal auf deren Bedürfnisse abgestimmtes Produktangebot ermöglicht Differenzierung im Wettbewerb und schafft Mehrwerte aus Kundensicht (Nutzenversprechen).

Hintergrund

Eine geeignete Vorgehensweise zur gemeinsamen Entwicklung erfolgreicher Kundenlösungen verspricht hierbei der in der folgenden Abbildung dargestellte Ansatz des kreativen Denkens (Design-Thinking).

Diese Methode basiert auf der Idee, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn multidisziplinäre Teams in einem kreativitätsfördernden Umfeld zusammenarbeiten. Ideen und Lösungen werden vergleichbar der Arbeit von Designern schrittweise entwickelt und können in Form von „Prototypen“ frühzeitig sichtbar und vor ihrer Markteinführung getestet werden.

Anhand dieses Ansatzes wurde die Produktidee für das Abendbrotpaket schrittweise entwickelt.

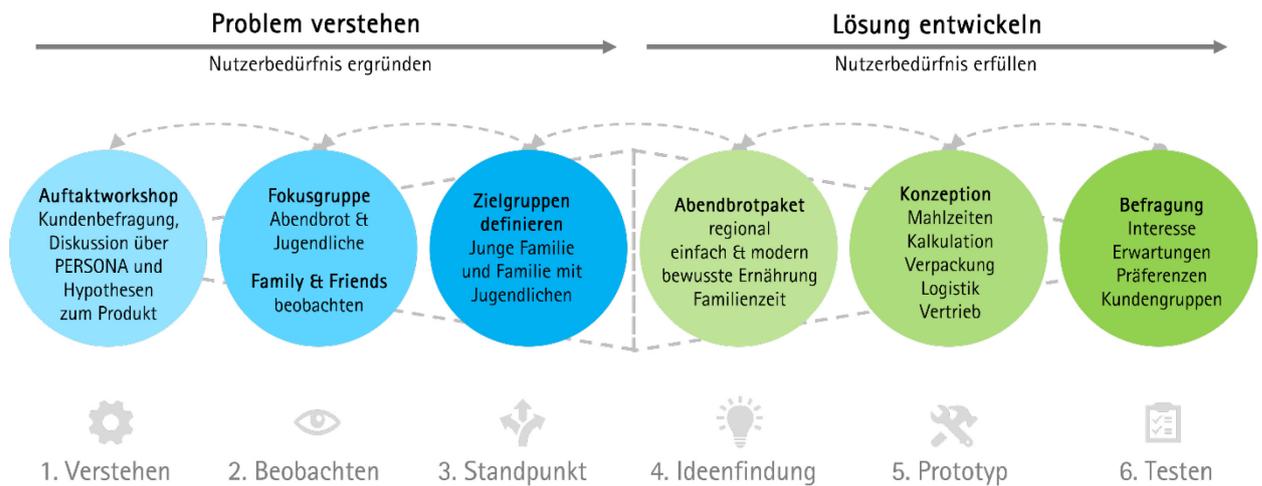


Abbildung 7: Modell des Ansatzes „Kreatives Denken“ für das Abendbrotpaket, Quelle: eigene Erstellung nach HPI School of Design Thinking.

Problem verstehen: In den Schritten (1) bis (3) geht es darum, sich in die Lebenssituation der Kunden hineinzudenken und sich ein Bild davon zu machen, wie diese Gruppe lebt, arbeitet und welche Rolle regionale Lebensmittel spielen. Es geht darum, in einem breiteren Kontext und noch nicht auf konkrete Lösungen oder Ideen ausgerichtet zu diskutieren und zu denken. Die Entwicklung eines grundsätzlichen Bildes von den Zielgruppen steht im Vordergrund.



Zunächst geht es darum, die **ZIELGRUPPEN** zu **VERSTEHEN** und nicht schon in Lösungen zu denken. Die zu schnelle Fokussierung auf mögliche Lösungen engt häufig die Wahrnehmung für wichtige Kundenprobleme ein. Dadurch können relevante Handlungsmöglichkeiten übersehen werden.

Hintergrund

Die Kernfrage ist: Was sind die relevanten Probleme unserer Zielgruppen bezogen auf unser Angebot?

Ein hilfreicher Ansatz hierfür ist es, die Annahmen der Beteiligten über die Zielgruppe in einer sogenannten „PERSONA“ zu erfassen. Als fiktive Kunden werden diese mit konkreten Merkmalen wie Name, Beruf, Wohnort und Lebenssituation möglichst anschaulich beschrieben.

Idealerweise werden zunächst eigene Erfahrungen zusammengetragen (=Verstehen). Diese stellen Hypothesen über die Zielgruppe dar. Dann ist zu überprüfen, ob diese Hypothesen in der Realität zutreffen (=Beobachten). Das kann in Form von Gesprächen mit Personen aus der Zielgruppe stattfinden oder strukturierter, indem Personen aus der Zielgruppe zu einem Workshop eingeladen oder auch in Form von Befragungen angesprochen werden. Schließlich sind die Ergebnisse zusammenzuführen und auf vorhabensrelevante Erkenntnisse über die Zielgruppe zu verdichten (=Standpunkt definieren).

Im REGINA-Projektbetrieb wurden in einem Auftaktworkshop zunächst auf Basis des Leitfadens „**Verbraucherinnen und Verbraucher und ihre Erwartungen an regionale Lebensmittel**“ mehrere PERSONAs zur Zielgruppe „Moderne, junge Familie“ entwickelt.

Jelena und Thorsten Königsfeld
mit Kind Katharina

Die Eltern sind berufstätig, zwischen 30 und 35 Jahren.
Jelena hat gerade den Job gewechselt. Thorsten ist Personalleiter.
Familiennettoeinkommen 80.000 € im Jahr.
Katharina ist tagsüber in der Kita und wird danach von der Großmutter
betreut. Die Familie wohnt in einer Eigentums-Wohnung in L-Gohlis.

Im hektischen Alltag versorgen sie die Familie eher über den Supermarkt.
Sie sind offen für nachhaltige Ernährung und legen Wert auf eine bewusste Ernährung.

Sie erwarten mehr Tierwohl und nachhaltigere Erzeugung als im
Supermarkt. Das soll sich in Geschmack, Aussehen und Qualität
widerspiegeln. Besonders wichtig ist ihnen Vertrauen in die
Aussagen regionaler Erzeuger, ggf. möchten sie sich vor Ort
überzeugen können.

Sie haben Bedenken, dass der Einkauf für sie aufwändiger ist
und die ohnehin schon knappe Familienzeit weiter einschränkt.

Abbildung 8: PERSONA der Zielgruppe „Moderne, junge Familie“ für das Abend-
brotpaket, Quelle: eigene Erstellung.

In dem sich anschließenden Prozess steht die Entwicklung geeigneter Lösungen
zur Erfüllung der Nutzerbedürfnisse im Vordergrund des Interesses.

Lösungen entwickeln: In den Schritten (4) - (6) werden die Diskussionen nun
auf den Produktfokus hin verdichtet und lösungsorientiert besprochen. Hier ist
es das Ziel, ein Angebot (Kombination aus Produkten und Services) zu kreieren,
das für die Zielgruppen (PERSONAs) in ihren konkreten Lebenssituationen
Probleme löst oder Abhilfe verspricht.

Hintergrund

Die Kernfrage ist: Wie ist unser Produkt zu gestalten, um die Probleme der Zielgruppen zu lösen?

Zunächst sind relevante Ideen zur Problemlösung zu sammeln und auszuge-
stalten (=Ideenfindung). Hierzu verhilft der in der folgenden Abbildung darge-
stellte Ansatz einer Analyse des Kundenwertversprechens. Bereits generierte
Erkenntnisse aus den PERSONAs können auf die Kundenseite übertragen
werden. Ergänzend werden die Inhalte relevanter Aspekte aufgenommen, die
von Kunden als Gewinn oder Verlust empfunden werden.

Im Anschluss erfolgt die Gegenüberstellung möglicher Problemlösungen zu
den ermittelten Kundenbedürfnissen. Erste konkrete Ideen gemeinsam orga-
nisierter Produkt- und Dienstleistungsangebote durch die Kooperations-
partner fließen in diesen Erarbeitungsprozess ein (=Prototyp). Deren Inhalt
basiert auf den Möglichkeiten, die Kooperationspartner mit ihren Besonder-
heiten und zugehörigen Dienstleistungen in die Diskussion einbringen.

Um das gemeinsame Produktangebot weiter auszuarbeiten, können einzelne
Produktmerkmale als potenzielle Gewinnbringer und Problemlöser definiert
werden. Ein kontinuierlicher Abgleich zwischen Produkt- und Kundenseite
(=Testen) und die Prüfung, ob sich neue Produktmerkmale oder neuer Nutzen
für die Kunden ableiten lassen, führt in der Folge zu aussagekräftigen Pro-
duktbeschreibungen. Diese sollten mit Text und Bild so gestaltet sein, dass
Kunden eine gute Vorstellung vom Produkt erhalten und der Prototyp eines
zukünftigen Angebotes planbar ist.



Die Produktgestaltung sollte
sich konsequent an den
KUNDENBEDÜRFNISSEN
und der Lösung von Kunden-
problemen orientieren.
Entwickeln von Prototypen
und Testen sind erfolgreiche
Methoden einer modernen,
an Kundinnen und Kunden
orientierten Produktent-
wicklung.

Im REGINA-Projektbetrieb wurde anhand dieses Ansatzes das folgende kundenorientierte Angebot eines Abendbrotpaketes mit regionalen Lebensmitteln für Jelena und Torsten Königsfeld mit Kind Katharina entworfen.

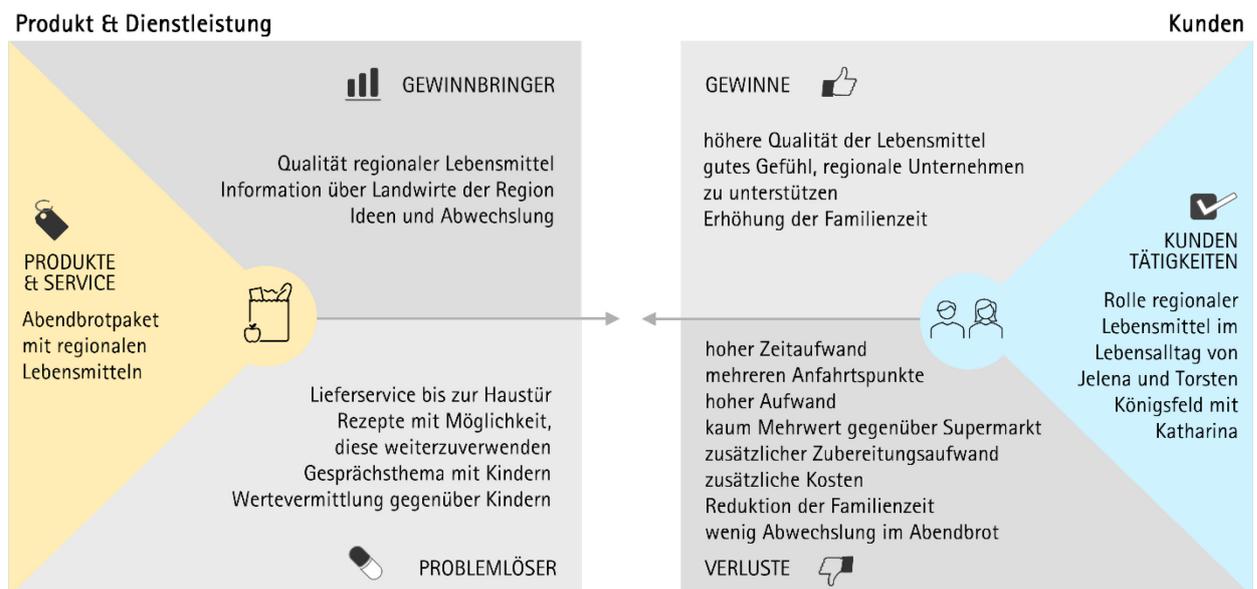


Abbildung 9: Entwicklung kundenorientierter Angebote über die Analyse des Kundenwertversprechens, Quelle: Osterwalder et al. (2015).

Für einen Test des geplanten Produktes ist wieder eine Rückmeldung von der Zielgruppe einzuholen. Dies kann in unterschiedlicher Weise erfolgen. Entweder man startet direkt einen Verkauf, eine Verkostung, sucht erneut das Gespräch mit der Zielgruppe oder führt unter den bestehenden Kunden eine kurze Umfrage durch. Im Rahmen der praktischen Ausgestaltung des Produkts „Abendbrotpaket – die Regiobox“ sprachen die Kooperationspartner mit passenden Personen aus dem persönlichen Umfeld (Family & Friends) über die Produktidee und sammelten dadurch relevante Erkenntnisse. Darüber hinaus wurde ein Workshop mit einer Gruppe Jugendlicher zu deren Alltagserleben des Abendessens durchgeführt.

Die gesammelten Daten haben die Kooperationspartner zusammengetragen und ihre Hypothesen zur Zielgruppe und deren Erwartungen an das Produkt überarbeitet. Damit wurde die Phase „Problem verstehen“ abgeschlossen und mit der Lösungsentwicklung begonnen. Die Regiobox wurde in einem gemeinsamen Workshop mit folgenden Grundideen skizziert:

- Es werden zwei Größen angeboten: (L) für 2-3 Personen und (XL) für 4-5 Personen.
- Die Auslieferung erfolgt mittwochs mit 3 Mahlzeiten.
- Die Regiobox kann einmal im Monat bestellt werden.
- Die Zusammenstellung der Mahlzeiten wechselt von Monat zu Monat aufgrund der saisonalen Verfügbarkeiten der Lebensmittel.
- Es sind Einzelbestellungen möglich, es wird (zunächst) bewusst auf ein Abomodell verzichtet.
- Die Testphase soll drei Monate dauern.
- Enthalten ist eine Mischung aus warmen und kalten Mahlzeiten.

Auf Basis der Workshopergebnisse wurden zwei **Prototypen** der Regiobox entwickelt, um sie Kunden vorstellen zu können. Dafür wurden mögliche Mahlzeiten definiert und Produktpreise kalkuliert. Mit diesen Prototypen wurde eine Befragung unter rund 330 Kunden des REGINA-Pilotbetriebs Herford Elbweiderind durchgeführt und folgende Aspekte abgefragt:

- Bedeutung des Abendbrot
- grundsätzliches Interesse an der Regiobox
- Motive für die Nutzung der Regiobox (siehe Abbildung 10)
- Präferenzen hinsichtlich möglicher Mahlzeiten
- Einschätzung zum kalkulierten Verkaufspreis (siehe Abbildung 14)
- sozio-demografische Merkmale, um prüfen zu können, ob die Zielgruppe „Moderne, junge Familie“ erreicht wird

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass vor allem die Regionalität der Lebensmittel in Verbindung mit der erwarteten Qualität sowie die Mahlzeitenkombinationen: saisonale Spezialitäten, neue Rezepte und die Kombination warmer und kalter Mahlzeiten überzeugen.

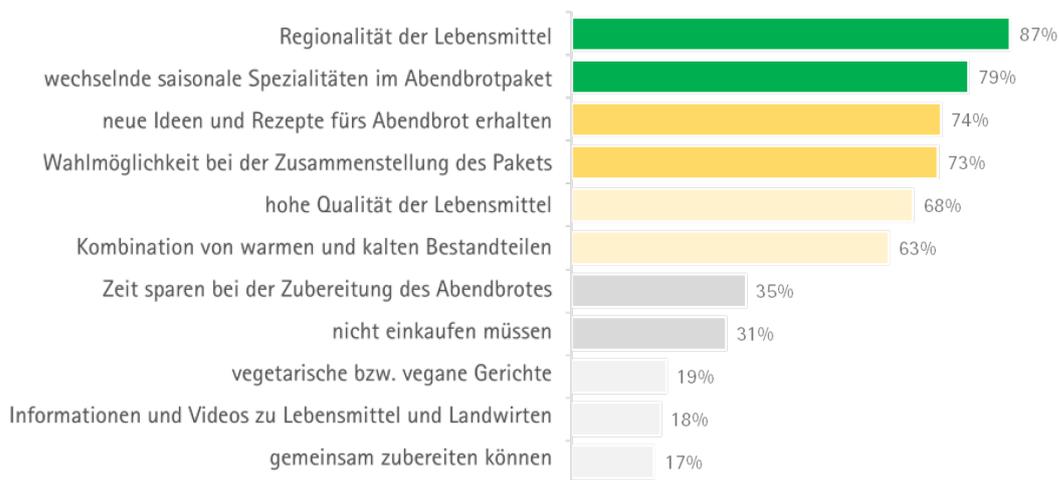


Abbildung 10: Kundenargumente für die Regiobox (N= 329: Kunden des Partnerbetriebs REGINA-Projekt Herford Elbweiderind, Zielgruppe / Personas eingeschlossen, Befragungszeitraum: 02.02. bis 16.02.2022), Quelle: eigene Erstellung.

Gestaltung der Wertschöpfungskette

Ist eine gemeinsame Entwicklung des Angebotes der Kooperation abgeschlossen, wird das Zusammenwirken der einzelnen Kooperationspartner definiert. Hierzu bietet sich die Erstellung einer Prozessskizze an.

Hintergrund

Die Kernfrage ist: Wie arbeiten die Partner mit ihren Kompetenzen in der Wertschöpfungskette zusammen?

Die Beantwortung der Frage ist mit einer systematischen Bestandsaufnahme aller relevanten Bestandteile der Wertschöpfungskette verbunden. In diese werden die vorhandenen Kompetenzen der involvierten Partner integriert.

Dazu gehören neben der Betrachtung der Bereiche Vorleistungen, Erzeugung, Verarbeitung bzw. Handel/Vermarktung auch die Beachtung strategischer, operativer und logistischer Kommunikations- und Planungsprozesse im Netzwerk.

Die nachfolgende Abbildung überführt die einzelnen Arbeitsschritte in einen strukturierten Ablauf.



Abbildung 11: Grundstruktur einer landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette, Quelle: eigene Erstellung.

Neben der produktbezogenen Kooperation bei der gemeinsamen Wertschöpfung ist insbesondere die Gestaltung der Kommunikation sowie der Logistikprozesse von besonderer Bedeutung.

Zur **strategischen Kommunikation** als Aufgabe des federführenden Partners (Lead-Partners) gehören:

- die Klärung der operativen Kommunikationsprozesse
- die Klärung der Logistikprozesse
- die Kommunikation über den Fortschritt des Vorhabens (z.B. erreichte Erfolge oder anstehende Meilensteine)



Kooperationen sind mehr als Lieferantenbeziehungen. Die Aufgabe der **STRATEGISCHEN KOMMUNIKATION** ist zentral für eine dauerhaft stabile Kooperation und daher von Anfang an in der Wertschöpfungskette zu berücksichtigen.

Für den **operativen Kommunikationsprozess** ist zu definieren:

- wer erhält (Empfänger der Information)
- wann (Anlass bzw. Auslöser oder regelmäßiger Zeitpunkt)
- von wem (wer ist verantwortlich für die Informationsbereitstellung)
- in welcher Form (bspw. Mail, Fax, Abruf aus einem System)
- welche Information (welche genauen Informationen werden benötigt)

Für den **Logistikprozess** ist zu definieren:

- wer liefert oder holt ab (wer übernimmt die Logistikverantwortung)
- wann (Anlass bzw. Auslöser oder regelmäßiger Zeitpunkt und Termin)
- was (welche Lebensmittel)
- unter welchen Bedingungen (Besonderheiten wie Kühlkette)
- wo bzw. wohin (Abholort oder Lieferort der Lebensmittel)

Zur Umsetzung der Idee haben die Partner im REGINA-Projekt Hereford Elbweierind gemeinsam eine Wertschöpfungs- bzw. Prozesskette abgestimmt. Diese definiert den Waren- und Kommunikationsprozess mit einem Kommissionierungs- und Auslieferpartner (Lead-Partner), ausgehend von einem zentralen digitalen Bestelleingang. Die Abholorte ergeben sich danach, aus wessen Kundenstamm bzw. Vertriebsaktivitäten die Bestellung generiert wird.



Abbildung 12: Wertschöpfungskette zur Bestellung–Kommissionierung–Logistik der Regiobox, Quelle: eigene Erstellung

Entwicklung der Zielgrößen und des Erlösmodells

Für eine stabile und vertrauensvolle Zusammenarbeit in einer Kooperation ist einerseits ein gemeinsames Verständnis der Ziele und andererseits eine faire Verteilung der Erlöse unter den Partnern wichtig.



Ziele definieren, Transparenz herstellen über gegenseitige Erwartungen und eine faire Erlösverteilung sind wichtige Bausteine für **VERTRAUEN** in der Kooperation.

Hintergrund

Die Kernfrage ist: Wie lassen sich für alle Partner in der Kooperation langfristig zufriedenstellende Erlöse erzielen?

Entscheidend für den Erfolg von Kooperationen ist das Vertrauen, eigene Ziele einbringen zu können, die Erwartungen der Partner zu kennen sowie über unberechtigte Erwartungen sprechen zu können. Hierzu zählt auch die Transparenz über die Verteilung von Erlösen und die Honorierung der verschiedenen Aufgaben bis hin zur Führungsrolle innerhalb der Kooperation.

Um die Erwartungen an die Kooperation untereinander transparent zu machen, bietet sich die gemeinsame Entwicklung von **Zielgrößen** an. Diese sollten über eine rein finanzielle Betrachtung hinausgehen. Hier kann ein Austausch unter den folgenden Gesichtspunkten: Finanzen, Kunden, Mitarbeiter sowie Organisation & Prozesse bedeutsam sein.



Abbildung 13: Übersicht möglicher Zielgrößen in der Kooperation, Quelle: eigene Erstellung.

Preisfindung: Zur Preisfindung wurde auf Basis einer ersten Kalkulation ein Verkaufspreis definiert, welcher im Rahmen der Kundenbefragung auf seine Realisierbarkeit hin bei den Verbraucherinnen und Verbrauchern geprüft wurde. Die Kunden wurden gebeten, eine Einschätzung zu den Preisen und eine Kaufwahrscheinlichkeit für die Regiobox abzugeben. Die Preiseinschätzung zeigt, dass 64 % der Befragten den Preis (Regiobox L: 60 Euro, Regiobox XL: 85 Euro) für angemessen oder günstig halten. 35 % halten die Box für teuer oder zu teuer. Diese wären bereit, im Durchschnitt 42 Euro (Regiobox L) bzw. 61 Euro (Regiobox XL) zu bezahlen.

48 % der Befragten gaben an, dass sie die Regiobox auf jeden Fall probieren würden. Interessant ist, dass die Kaufwahrscheinlichkeit in den Haushalten mit Kindern höher liegt. Offensichtlich ist es gelungen, ein Produkt zu gestalten, das für die geplante Zielgruppe eine gute Attraktivität besitzt. Für die Zielgruppe der Haushalte mit Teenagern (Kinder im Alter von 13-16 Jahren) zeigt eine Detailanalyse, dass moderne Rezepte mit außergewöhnlichen Zutaten besonders wichtig sind.

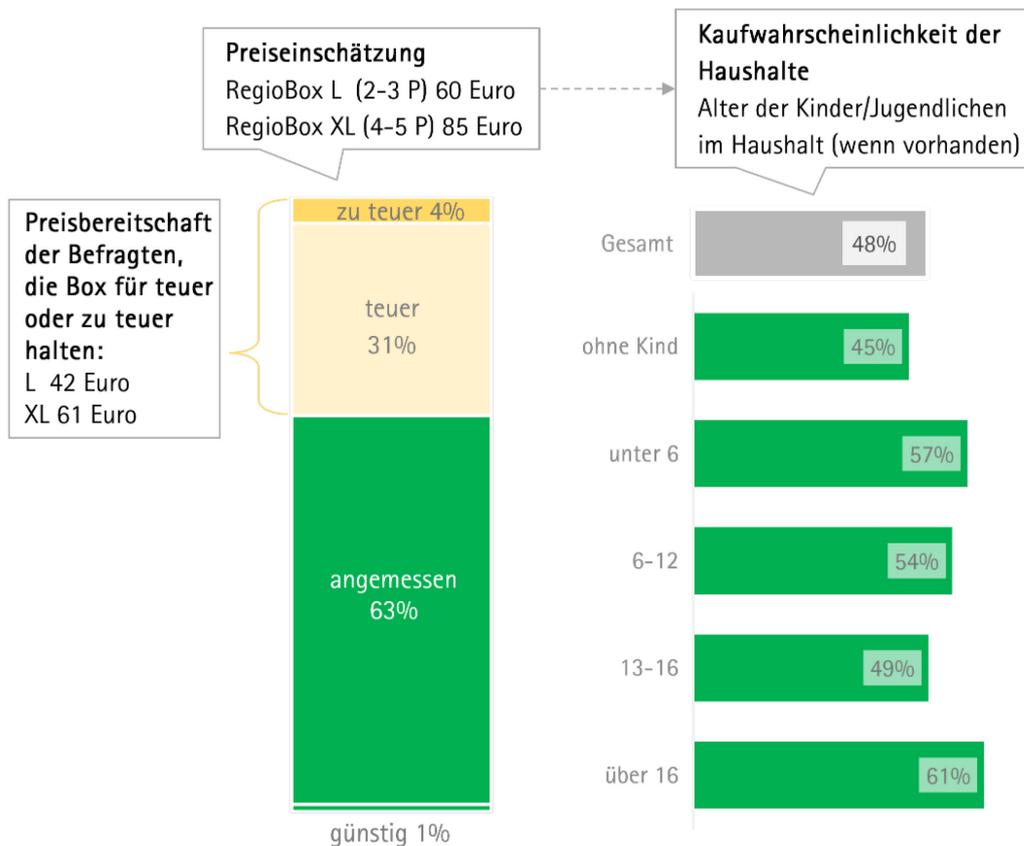


Abbildung 14: Preiseinschätzung und Kaufwahrscheinlichkeit der Regiobox. Diese wird in zwei Größen angeboten, für 2-3 Personen (L) und 4-5 Personen (XL), (N= 326: Kunden des Partnerbetriebs REGINA-Projekt Hereford Elbweiderrind, Befragungszeitraum: 02.02. bis 16.02.2022), Quelle: eigene Erstellung.

Zielsetzung: Ziel ist es, 300 Regioboxen in einem Zeitraum von 3 Monaten zu verkaufen. Davon soll mindestens die Hälfte an Neukunden verkauft werden, mit dem Ziel, diese an sich zu binden und so weitere regionale Lebensmittel abzusetzen.

Kosten: Um eine Regiobox an Verbraucherinnen und Verbraucher verkaufen zu können, fallen im Wesentlichen folgende Kosten an:

- Bezug regionaler Lebensmittel der Regiobox von Netzwerkpartnern
- Abholung der Lebensmittel bei den Kooperationspartnern (Personal- und Fahrzeugkosten)
- Konfektionierung einzelner Waren, wie z. B. Portionieren von Käse aus einem Laib in einzelne Verkaufsstücke (Personalkosten, Verpackung und Etikettierung)
- Zusammenstellung der bestellten Abendbrotpakete (Personalkosten und Verpackung des Abendbrotpaketes)
- Auslieferung der Abendbrotpakete an die Kunden (Personalkosten, Fahrzeugkosten, Kosten für Fahrradkuriere und Kosten des Stadt- bzw. Hofladens)
- Zahlungsvorgangskosten durch Kunden bei bargeldloser Bezahlung
- Kostenrisiko bei Reklamation durch Kunden bzw. bei Nichtverkauf von bestellter Ware bei den Kooperationspartnern im Netzwerk
- Kundenakquise und Werbung
- Ideenentwicklung und Führung der Kooperation
- Verwaltungsgemeinkosten (z. B. Buchhaltung, Internet, Telefon, ...)

In der aktuellen Zusammenarbeit „verhandelt“ Hereford Elbweiderind mit den Kooperationspartnern Einkaufspreise für die Lebensmittel, die im Abendbrotpaket enthalten sind. Diese werden von den Kooperationspartnern als Lieferanten auf Basis ihrer internen Kosten- und Preiskalkulation vorgegeben. Die Einkaufspreise liegen deutlich über den Konditionen, die Lebensmittelindustrie und Lebensmittelhandel anbieten. Zu einem definierten Bestellzeitpunkt ordert Hereford Elbweiderind die Waren bei den Kooperationspartnern verbindlich.

Der Verkaufspreis an Verbraucherinnen und Verbraucher wird von Hereford Elbweiderind auf Basis der Einkaufspreise bei den Kooperationspartnern und den oben aufgeführten Kosten von Wareneinkauf bis zum Verkauf des fertigen Abendbrotpaketes definiert. Die **zentralen Erfolgsfaktoren** für eine wirtschaftlich erfolgreiche Platzierung des Abendbrotpaketes sind dabei folgende:

- Vermarktung bzw. Verkauf einer ausreichenden Anzahl an Abendbrotpaketen, um oben aufgeführte Kosten auf möglichst viele Verkäufe verteilen zu können,
- eine genaue Planung der Verkaufsmenge, um möglichst wenig überzählige Ware lagern zu müssen² und
- eine effiziente Organisation von der Warenabholung bis zur Auslieferung an die Kunden.

² Dabei ist zu beachten, dass Bestellungen von Verbraucherinnen und Verbrauchern fortlaufend eingehen und sich mit dem definierten Zeitpunkt für den Zukauf der Ware bei den Lieferanten überschneiden können, ebenso kann es zu Stornierungen kommen. Die passenden Mengen werden von Hereford Elbweiderind auf Basis von Erfahrungswerten geschätzt.

Checkliste

Auf Grundlage des vorliegenden Kooperationsmodells im Pilotbetrieb des REGINA-Projektes Hereford Elbweiderind bietet die folgende Checkliste einen zusammenfassenden Überblick zu den wesentlichen Handlungsfeldern, um die Zusammenarbeit in regionalen Wertschöpfungsketten zu stärken.

Voraussetzungen der Kooperation

- Formulierung gemeinsamer Ziele, die wirtschaftlichen als auch Wertvorstellungen und Überzeugungen der Netzwerkpartner entsprechen
- Ausarbeitung einer gemeinsamen Strategie über die Bündelung vorhandener Kompetenzen und Ressourcen

1

Gestaltung der Zusammenarbeit

- Austausch über Erwartungen sowie Stärken und Schwächen der Kooperation
- Definition der Grundstruktur des Geschäftsmodells (Kundensegmente, Nutzenversprechen, Wertschöpfungskette und Ertragsmechanik)
- Auswahl geeigneter Partner und Definition der Rollen im Netzwerk
- Klärung rechtlicher Fragen der Kooperation

2

Pilotierung des Kooperationsmodells

- Entwicklung der Grundstruktur einer Wertschöpfungs Kooperation
- Ergünden der Nutzerbedürfnisse
- Analyse des Kundenwertversprechens
- Konzeption eines kooperativen Angebotes

3

Gestaltung der Wertschöpfungskette

- Zusammenführung der Kompetenzen in der produktbezogenen Kooperation
- Definition der strategischen Kommunikationsprozesse
- Definition der operativen Kommunikationsprozesse
- Definition der Logistikprozesse

4

Entwicklung von Zielgrößen und Erlösmodell

- Entwicklung von ökonomischen Zielgrößen
- Preissetzung für gemeinsam angebotene Produkte
- Verteilung der Erträge

5

Bewertung der Zusammenarbeit

- Abgleich von Erwartungen und Ergebnissen in der Kooperation
- Diskussion potenzieller Weiterentwicklungs- und Verstetigungsprozesse

6

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

Das LfULG ist eine nachgeordnete Behörde des Sächsischen
Staatsministeriums für Energie, Klimaschutz, Umwelt und Land-
wirtschaft (SMEKUL).

Diese Veröffentlichung wird finanziert mit Steuermitteln auf
Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtags
beschlossenen Haushalts.

Autoren:

Thomas Lehr, Markus Schubert
Matthias Schneider, Thomas Breitling
CONOSCOPE GmbH
schneider + freunde GmbH

Redaktion:

Janina Bauer
Referat 21 Grundsatzangelegenheiten, Öffentlichkeitsarbeit
Telefon: +49 351 2612-2105
E-Mail: janina.bauer@smekul.sachsen.de

Fotos:

Shutterstock ([shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)) Deckblatt und Seite 11

Auflage:

1. Auflage

Redaktionsschluss:

31.08.2022

Hinweis:

Die Broschüre steht nicht als Printmedium zur Verfügung, kann
aber als PDF-Datei unter <https://publikationen.sachsen.de> herun-
tergeladen werden.

Verteilerhinweis

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregie-
rung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur In-
formation 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 Wahlveranstal-
tungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen,
Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder
Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Ver-
wendung bei der Wahlwerbung.

*Täglich für
ein gutes Leben.*

www.lfulg.sachsen.de