

Abschlussbericht

Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte (REGINA)



Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte – REGINA

Abschlussbericht

Thomas Breitling (Schneider + Freunde GmbH), Thomas Lehr (CONOSCOPE GmbH),
Matthias Schneider (Schneider + Freunde GmbH), Markus Schubert (CONOSCOPE GmbH)

Inhaltsverzeichnis

1	Das Projekt REGINA.....	10
1.1	Hintergrund.....	10
1.2	Projektziele.....	11
1.3	Projektverständnis.....	12
1.4	Arbeitsfelder des Projektes.....	13
2	Zusammenfassung.....	16
2.1	Handlungsfelder.....	16
2.2	Handlungsfeld: Verbraucher.....	16
2.3	Handlungsfeld: Netzwerk.....	19
2.4	Handlungsfeld: Organisation.....	21
2.5	Handlungsfeld: Prozesse.....	23
2.6	Handlungsfeld: Vermarktung.....	26
3	Ist-Analyse Geschäftsmodell.....	28
3.1.1	Sozialer und gesellschaftlicher Nutzen.....	29
3.1.2	Kundennutzenversprechen.....	30
3.1.3	Kundensegmente.....	32
3.1.4	Kundenbeziehungen.....	33
3.1.5	Kanäle.....	33
3.1.6	Einnahmequellen.....	34
3.1.7	Soziale und gesellschaftliche Kosten.....	34
3.1.8	Schlüsselaktivitäten.....	34
3.1.9	Schlüsselressourcen.....	35
3.1.10	Schlüsselpartner.....	35
3.1.11	Kosten.....	36
4	Handlungsfeld Verbraucher: Der Verbraucher und seine Erwartungen an regionale Lebensmittel.....	38
4.1.1	Feldbericht und Soziodemografie.....	39
4.1.2	Kaufverhalten regionale Lebensmittel.....	39
4.1.3	Zielgruppen regionaler Lebensmittel.....	42
4.1.4	Vermarktung regionaler Lebensmittel.....	49
4.1.5	Informationen zu regionalen Lebensmitteln.....	54
4.1.6	Zufriedenheit mit regionalen Lebensmitteln.....	55
4.1.7	Lieferung von Lebensmitteln nach Hause.....	55
4.1.8	Verbundenheit und Weiterempfehlungsabsicht.....	59
4.2	Potenzialanalyse B2B.....	61
4.2.1	Gastronomie und Hotels.....	62
4.2.2	Außer-Haus Verpflegung.....	63
4.2.3	Inhabergeführte Lebensmittelfachgeschäfte.....	65
4.2.4	Der filialisierte Lebensmitteleinzelhandel.....	66
4.3	Zusammenfassung.....	68
4.3.1	Schlussfolgerungen für die Verbraucherkommunikation.....	68
4.3.2	Potenziale.....	69
5	Handlungsfeld Netzwerk: Erfolgreiche Kooperationen in der Direktvermarktung entwickeln.....	71
5.1	Kooperationen in der Vermarktung regionaler Lebensmittel.....	71
5.1.1	Führungskompetenz zum Aufbau erfolgreicher Kooperationen.....	72
5.1.2	Gestaltung der Zukunft: Vision und Zielsetzung.....	73

5.1.3	Gestaltung der Zusammenarbeit.....	73
5.1.4	Grundkonzeption der Wertschöpfungskette.....	74
5.1.5	Strukturierung des inhaltlichen Aufbaus der Kooperation.....	75
5.1.6	Klärung rechtlicher Fragen zur Kooperation im Netzwerk	75
5.2	Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kooperationen.....	77
5.2.1	Grundlagen der Kooperation.....	78
5.2.2	Pilotierung des Kooperationsmodells.....	79
5.2.3	Gestaltung der Wertschöpfungskette.....	81
5.2.4	Zielgrößen und Erlösmodell	83
5.3	Kooperation in der Praxis: Das Abendbrotpaket für junge Familien	84
5.3.1	Kooperationsidee	84
5.3.2	Pilotierung des Kooperationsmodells.....	86
5.3.2.1	Exkurs: Ergebnisse der Online-Befragung der Kundschaft von Hereford Elbweiderind.....	88
5.3.3	Exkurs: Verpackungskonzept.....	93
5.3.4	Zielgrößen und Erlösmodell	95
5.3.4.1	Absatzziele	95
5.3.4.2	Kalkulationsmodell	95
5.4	Zusammenfassung.....	96
6	Handlungsfeld Organisation: Strukturen für eine erfolgreiche Direktvermarktung im zweiten Betriebssystem.....	99
6.1	Hintergrund.....	99
6.2	Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten	100
6.3	Die Direktvermarktung als zweites Betriebssystem im Agrarbetrieb	102
6.4	Das zweite Betriebssystem - ein Veränderungsprozess.....	103
6.5	Mögliches Umsetzungsmodell des zweiten Betriebssystems.....	107
6.6	Sechs Schritte von der Implementierung bis zur Umsetzung	110
6.6.1	Schritte 1 bis 3 – Die Implementierungsphase.....	111
6.6.2	Schritte 4 bis 6 – Die Umsetzungsphase	114
6.7	Zusammenfassung.....	117
7	Handlungsfeld Prozesse: Gemeinsam stark - effiziente Abläufe im Netzwerk gestalten.....	118
7.1	Zielsetzung und Zielkonflikte im Prozessmanagement.....	118
7.2	Bedeutung effizienter Prozesse im Netzwerk	119
7.3	Konzept Prozessanalyse.....	120
7.4	Prozesserfassung.....	121
7.4.1	Prozesskartierung	121
7.4.2	Prozessmodellierung.....	122
7.5	Prozessanalyse	123
7.5.1	Herausforderungen	123
7.5.2	Detailanalyse	125
7.5.3	Ideensammlung und -bewertung.....	126
7.6	Prozessoptimierung.....	128
7.6.1	Umsetzung	128
7.6.2	Digitalisierung.....	130
7.6.2.1	Beispiel Kundenkommunikation	132
7.6.2.2	Beispiel Tourenplanung & Lieferprozess	133
7.7	Veränderungsmanagement.....	134
7.7.1	Schulung und Begleitung	134
7.7.2	Überprüfung des Erfolgs	135

7.8	Zusammenfassung.....	136
8	Handlungsfeld Vermarktung: Erfolgreiche und krisensichere Vermarktung regionaler Lebensmittel	138
8.1	Hintergrund.....	138
8.2	Kenntnis der aktuellen Marktsituation	139
8.3	Erfolgsfaktoren in der Direktvermarktung.....	141
8.4	Entwicklung und Pflege eines eigenen Vermarktungskonzepts	146
8.5	Reaktion auf Veränderungen im Vermarktungskonzept	147
8.5.1	Entwicklung des Sortiments	148
8.5.2	Entwicklung der Kommunikation	150
8.5.3	Entwicklung der Vermarktungsplätze.....	151
8.5.4	Verkauf in Metropolen auf Wochenmärkten.....	154
8.5.5	Definition der Preise	164
8.6	Kundengewinnung und -bindung	166
8.7	Zusammenfassung.....	169
	Literaturverzeichnis.....	172
A 1	Anlage.....	173
A 1.1	B2B Leitfadeninterviews Erfahrungen und Interesse an regionalen Lebensmitteln	173
A 1.2	Online Befragung zu Verbrauchererfahrungen und Interesse an regionalen Lebensmitteln.....	175
A 1.3	Online Befragung zum Abendbrotpaket.....	186
A 1.4	Befragung zu regionalen Lebensmitteln auf dem Samstagsmarkt	192

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklungsrahmen 2. Betriebssystem.....	13
Abbildung 2: Schwerpunkte der Handlungsempfehlungen	14
Abbildung 3: Customer Journey zur Entwicklung der Kundenbeziehung.....	17
Abbildung 4: Analyse im Handlungsfeld Verbraucher	19
Abbildung 5: Vorgehensmodell zum Aufbau von Wertschöpfungsnetzwerken.....	19
Abbildung 6: Analyse im Handlungsfeld Netzwerk.....	21
Abbildung 7: Vorgehensmodell zur Einführung eines zweiten Betriebssystems.....	22
Abbildung 8: Analyse im Handlungsfeld Organisation.....	23
Abbildung 9: Vorgehensmodell zur Analyse und Optimierung von Prozessen in der Wertschöpfungskette	23
Abbildung 10: Analyse im Handlungsfeld Prozesse.....	25
Abbildung 11: Aspekte im Marketing-Mix (4P: Produkt, Preis, Promotion, Platz).....	26
Abbildung 12: Analyse im Handlungsfeld Vermarktung	27
Abbildung 13: Erweitertes Business Model Canvas	29
Abbildung 14: Konzeption der Verbraucherbefragung	39
Abbildung 15: In welchem Einkaufsmarkt kaufen Sie am häufigsten Ihre Lebensmittel ein?	40
Abbildung 16: Wo kaufen Sie regelmäßig (mehrmals im Monat) Lebensmittel ein?.....	40
Abbildung 17: Wie hoch ist ungefähr der Anteil regionaler Lebensmittel an Ihren Lebensmitteleinkäufen?	41
Abbildung 18: Im Vergleich zu vor einem Jahr kaufe ich jetzt	41
Abbildung 19: Aus welchen Warengruppen stammen die von Ihnen gekauften regionalen Lebensmittel?	42
Abbildung 20: Ergebnis der Segmentierung sächsischer Verbraucherinnen und Verbraucher	43
Abbildung 21: Segment der Aufgeschlossenen - wertorientierte Weltoffene	44
Abbildung 22: Segment der Nachhaltigen - sozialökologische Schicht.....	45
Abbildung 23: Segment der Bürgerlichen.....	46
Abbildung 24: Segment der modernen, jungen Familie	47
Abbildung 25: Segment der Traditionellen	48
Abbildung 26: Weshalb ist es Ihnen wichtig, regionale Lebensmittel zu kaufen?	49
Abbildung 27: Wie wichtig sind für Sie die folgenden Argumente für den Kauf regionaler Lebensmittel?.....	50
Abbildung 28: Wie bewerten Sie die Preise der regionalen Lebensmittel für die Qualität der erhaltenen Lebensmittel?	51
Abbildung 29: Inwiefern würden die folgenden Maßnahmen zu einem veränderten Kaufverhalten bei Ihnen führen?	52
Abbildung 30: Welche Erwartungen haben Sie an einen Online-Shop?	53
Abbildung 31: Wie interessant sind die folgenden Aktionen von Anbietern regionaler Lebensmittel für Sie?	53
Abbildung 32: Welche Informationen über regionale Lebensmittel sind Ihnen wichtig?	54
Abbildung 33: Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten ihres Lebensmittelkaufs?	55
Abbildung 34: Warum lassen Sie sich Lebensmittel nicht oder nur selten liefern?	56
Abbildung 35: Wie zufrieden waren Sie bisher mit der Lieferung der Lebensmittel?	56
Abbildung 36: Mit welchen Aspekten der Lieferung von Lebensmitteln waren Sie bisher zufrieden?	57
Abbildung 37: Was sollte Ihrer Meinung nach bei Lebensmittellieferungen besser werden?	58
Abbildung 38: Wie attraktiv finden Sie folgende Liefervarianten für regionale Lebensmittel?	58
Abbildung 39: Wie hoch dürfen die Liefergebühren für regionale Lebensmittel im Wert von 50 € sein, die Sie bereit sind, für die von Ihnen präferierten Lieferbedingungen zu bezahlen?.....	59
Abbildung 40: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einen Einkauf bei ... weiterempfehlen?	60
Abbildung 41: Konzeption des Gesprächsleitfadens	61
Abbildung 42: Zusammenfassung der Ergebnisse in der Customer Journey.....	68
Abbildung 43: Darstellung der Beziehungen von Führung, Management und Fachwissen	72

Abbildung 44: Grundstruktur von Geschäftsmodellen	74
Abbildung 45: Vorgehensmodell zur Entwicklung von Pilotprojekten für Kooperationen landwirtschaftlicher Partner in der Direktvermarktung.....	78
Abbildung 46: Grundfragen der Motivation einer Zusammenarbeit.....	78
Abbildung 47: Modell des Ansatzes "Kreatives Denken"	79
Abbildung 48: Struktur sogenannter "PERSONAs", um Zielgruppen zu verstehen	80
Abbildung 49: Entwicklung kundenorientierter Angebote über die Analyse des Kundenwertversprechens	81
Abbildung 50: Grundstruktur landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten	82
Abbildung 51: Übersicht möglicher Zielgrößen in der Kooperation	83
Abbildung 52: Zielgruppen regionaler Lebensmittel in Sachsen und deren Anteil am Kundenstamm von Hereford Elbweiderind.....	85
Abbildung 53: Beispielpäsentation einer Regibox.....	86
Abbildung 54: Modell des Ansatzes "Kreatives Denken" für das Abendbrotpaket.....	86
Abbildung 55: Beispiel-PERSONA für die Zielgruppe "Moderne, junge Familie" für das Abendbrotpaket	87
Abbildung 56: Ergebnisse des Fokusgruppen-Workshops	88
Abbildung 57: Welche der jeweiligen Situationen beschreibt das Abendbrot bei Euch zu Hause am besten?	89
Abbildung 58: Welche Lebensmittel gehören zu Eurem Abendbrot regelmäßig dazu?.....	90
Abbildung 59: Wir haben mögliche Mahlzeiten für die Elbweiderind RegioBox zusammengestellt. Bitte bewertet diese anhand von Schulnoten.....	90
Abbildung 60: Wie groß ist euer Interesse an einem solchen Paket?.....	91
Abbildung 61: Wie groß ist euer Interesse an einem solchen Paket? (Würden wir auf jeden Fall probieren).....	91
Abbildung 62: Was wäre Euch für ein solches Abendbrotpaket besonders wichtig?.....	92
Abbildung 63: Wie findet Ihr die Preise?	93
Abbildung 64: Verpackungsvariante Tiefkühlverpackung	93
Abbildung 65: Verpackungsvariante Abokiste	94
Abbildung 66: Verpackungsvariante Halbkonserven.....	94
Abbildung 67: Wichtige Elemente als Voraussetzung einer Direktvermarktung im Agrarbetrieb	99
Abbildung 68: Das zweite Betriebssystem als Experimentierfeld neben der traditionellen Struktur des Agrarbetriebes im ersten Betriebssystem	102
Abbildung 69: Veränderungsprozesse im zweiten Betriebssystem.....	105
Abbildung 70: Varianten der Umsetzung einer Direktvermarktung im zweiten Betriebssystem	108
Abbildung 71: Modell der Implementierung und Etablierung in der Umsetzung eines zweiten Betriebssystems... ..	110
Abbildung 72: Magisches Dreieck der Kernziele im Prozessmanagement.....	118
Abbildung 73: REGINA Konzept zur Prozessanalyse in Kooperationen.....	120
Abbildung 74: Prozesslandkarte zur Vermarktung des Produkts „Abendbrotpaket“	121
Abbildung 75: Ist-Teilprozess Bestellung und Warenverfügbarkeit.....	123
Abbildung 76: Herausforderungen im Gesamtprozess	124
Abbildung 77: Analyse der Herausforderungen im Ist-Teilprozess Bestellung und Warenverfügbarkeit.....	125
Abbildung 78: Ursache-Wirkungsdiagramm „hohe Reklamationsquote“	126
Abbildung 79: Bewertungsmatrix für Verbesserungsideen in Prozessen	128
Abbildung 80: Optimierter Teilprozess Bestellung und Warenverfügbarkeit.....	129
Abbildung 81: Komponenten des Marketing-Mix (4P)	139
Abbildung 82: Schritte einer erfolgreichen Direktvermarktung	143
Abbildung 83: Beispiel für ein zeitlich definiertes Vermarktungskonzept	147
Abbildung 84: Reaktion auf aktuelle Rahmenbedingungen im 4P-Marketing-Mix (Produkt, Preis, Promotion und Platz der Vermarktung)	147
Abbildung 85: Kooperation verschiedener Erzeuger aus der Region zur Entwicklung eines Abo-Modells für das gemeinsame Produkt "Abendbrotpaket"	148

Abbildung 86: Integration veganer Bestandteile im Rahmen des Landgut-Sonntags-Brunch	149
Abbildung 87: Klare Kennzeichnung des Erzeugers und der Region in einem Konsum-Supermarkt	152
Abbildung 88: Lieferung mit dem Lastenrad in der Leipziger Innenstadt	153
Abbildung 89: Wie häufig kommen Sie auf den Samstagsmarkt?	154
Abbildung 90: Wo kaufen Sie regelmäßig (mehrmals im Monat) Lebensmittel ein?.....	155
Abbildung 91: Kundensegmente auf dem Samstagsmarkt	156
Abbildung 92: Wie viel geben Sie durchschnittlich für einen Einkauf auf dem Samstagsmarkt aus?.....	156
Abbildung 93: Wie viel geben Sie durchschnittlich für einen Einkauf auf dem Samstagsmarkt aus?.....	157
Abbildung 94: Welche Lebensmittel kaufen Sie auf dem Samstagsmarkt?	157
Abbildung 95: Mit welchen fünf Begriffen würden Sie den Samstagsmarkt beschreiben?	158
Abbildung 96: Bitte bewerten Sie nun noch einige Detailaspekte des Samstagsmarktes mit Schulnoten.	158
Abbildung 97: Was könnte die Betreiber des Samstagsmarktes noch verbessern damit Sie persönlich mehr Lebensmittel einkaufen? Und was könnte getan werden damit noch mehr Leute auf den Samstagsmarkt kommen?	159
Abbildung 98: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie den Samstagsmarkt weiterempfehlen?.....	160
Abbildung 99: Haben Sie schon einmal Lebensmittel von Elbweiderind gekauft?.....	160
Abbildung 100: Wo kaufen Sie bevorzugt Produkte von Elbweiderind ein? Wie sind Sie auf Elbweiderind aufmerksam geworden?.....	161
Abbildung 101: Hat sich Ihr Einkaufsverhalten von regionalen Lebensmitteln in den letzten 12 Monaten verändert? Im Vergleich vor einem Jahr kaufe ich	162
Abbildung 102: Was sind für Sie die drei wichtigsten Argumente für den Kauf regionaler Lebensmittel?.....	162
Abbildung 103: Begründung für notwendige Preiserhöhungen aufgrund gestiegener Kosten in einem Newsletter an den E-Mail-Verteiler	165
Abbildung 104: Kombinationsprodukt bei Elbweiderind	166
Abbildung 105: Faktoren der Kundenreise ("Customer Journey")	167
Abbildung 106: Segmentierung der Verbraucherinnen und Verbraucher	168
Abbildung 107: Faktoren der Customer Journey und mögliche Maßnahmen in jeder Phase.....	169

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Schritt 1 - Ziel und Auftrag	111
Tabelle 2: Schritt 2 - Mitarbeiter begeistern.....	112
Tabelle 3: Schritt 3 - Planung zweites Betriebssystem	113
Tabelle 4: Schritt 4 - Steuerung	114
Tabelle 5: Schritt 5 - Strategieabstimmung	115
Tabelle 6: Schritt 5 - Koordination	116
Tabelle 7: Vergleichsanalyse zweier Softwarelösungen	132
Tabelle 8: Systematik zur Definition von KPI (Leistungsindikatoren).....	135
Tabelle 9: Beispiel Reklamationsquote als KPI (Leistungsindikator)	135
Tabelle 10: Beispiel Bestelländerungen als KPI (Leistungsindikator)	136
Tabelle 11: Förderung regionaler Angebote in Supermärkten und Discountern.....	140

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business-To-Business (Unternehmen-Geschäftskunden)
B2C	Business-To-Consumer (Unternehmen-Privatkunden)
ca.	circa
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
engl.	englisch
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
ggf.	gegebenenfalls
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
km	Kilometer
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LfULG	Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie
o.ä.	oder ähnlich(es)
rd.	rund
REGINA	Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte
SEO	Search Engine Optimization (Suchmaschinenoptimierung)
u.a.	und andere(s)
u.ä.	und ähnliches
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Das Projekt REGINA

1.1 Hintergrund

Die deutsche Landwirtschaft befindet sich in einem Transformationsprozess. Erhalt und Verbesserung von Artenvielfalt, Klimaschutz, ökologischer Landbau, regionale Wertschöpfung, artgerechte Tierhaltung oder Digitalisierung als Querschnittsthema gehören zu aktuellen Schwerpunkten dieser Entwicklung auch im ländlichen Raum des Freistaates Sachsen. Dies setzt grundlegende Veränderungen in den Produktions- und Vermarktungsprozessen voraus, um neue Antworten auf die dringenden Fragen nach stärkerer Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung zu geben. Gleichzeitig sind Planungssicherheit und Einkommensperspektiven für Landwirtinnen und Landwirte zu berücksichtigen.

Die Ausgestaltung von erfolgreichen regionalen Wertschöpfungsketten für regionale landwirtschaftliche Produkte ist in erster Linie notwendig, da die wirtschaftliche Situation der landwirtschaftlichen Betriebe auch im Freistaat prekärer wird. Neben der Ressourcenausstattung stehen insbesondere die Strukturen der sächsischen Landwirtschaft perspektivisch unter Druck. Schwankende Preisniveaus auf den Weltmärkten für landwirtschaftliche Erzeugnisse, zunehmende Qualitäts- und Umweltstandards, unterentwickelte und wegbrechende Verarbeitungsstrukturen stellen landwirtschaftliche Unternehmen vor Herausforderungen. Insbesondere in Sachsen kommt eine eher schwache Marktposition regionaler Akteure aus der Lebensmittelindustrie gegenüber der marktbeherrschenden Stellung des Lebensmitteleinzelhandels aufgrund derer geringen Präsenz dazu.

Eine Lösung kann im Aufbau und dem Management regionaler 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.

Dazu gehört die Bereitschaft von Partnern zur Zusammenarbeit, um die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen für die verschiedenen Aufgaben in der Gestaltung regionaler Wertschöpfungsketten zusammenzuführen. Es ist nicht zu erwarten, dass ein landwirtschaftlicher Betrieb allein über das umfassende Know-how verfügt oder entsprechende Ressourcen aufbauen möchte oder kann. Bestehende Partnerschaften gewinnen an Bedeutung, sind neu zu denken und um zusätzliche Akteure zu erweitern.

Relevante Entwicklungspotenziale beruhen auch auf dem zunehmenden Bewusstseinswandel im Konsum bei Verbraucherinnen und Verbrauchern. Fast 80% haben die Absicht, ihre Einkaufsgewohnheiten in Bezug auf soziale Verantwortung und Umwelteinfluss menschlichen Handelns zu verändern (Capgemini Research Institute 2020). Voraussetzung für den Erfolg regionaler Wertschöpfungsketten ist, dass Verbraucher erreicht werden. Gewohnheiten und Wünsche der Verbraucher müssen bekannt sein, um mit ihnen in Verbindung zu treten. Genau darauf ist die überwiegende Mehrheit der Landwirtschaftsbetriebe auch aus Sachsen bislang nicht eingestellt, ausgerichtet oder ausgebildet.

Die Bedeutung der Landwirtschaft und landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten für die wirtschaftliche, soziale und ökologische Entwicklung von Regionen wird oftmals unterschätzt. Dabei übernehmen landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten wichtige Funktionen für die Entwicklung des peripheren ländlichen Raums. Sie sind Ernährungsversorger, Arbeitgeber, Innovatoren und Dienstleister ökologischer Güter

Eine nachhaltige Landwirtschaft in Sachsen darf zukünftige Generationen nicht belasten. Der Zielkonflikt zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialen Bedingungen muss sich lösen. Dies erfordert einen bewussteren Konsum, langfristige politische Maßnahmen und ein gesamtgesellschaftliches Vorgehen. Die erfolgreiche (Direkt-) Vermarktung

regionaler Lebensmittel kann einen wichtigen Beitrag leisten. Das erfordert eine Anpassung und Ergänzung der Strukturen der sächsischen Landwirtschaft hin zu mehr regionalen Wertschöpfungsketten und eine überzeugende Kommunikationsleistung zum Endkunden. Eine Landwirtschaft ist nur dann wirklich regional, wenn die Leistungen der gesamten Wertschöpfungskette in der Region erbracht werden. Geschieht dies in hoher Transparenz und fühlen sich die Kunden durch die Kommunikationsangebote adäquat abgeholt, sind diese auch bereit, einen höheren Preis für regionale Lebensmittel zu zahlen. Die COVID-19-Krise hat die Schwächen des bisherigen Systems (insbesondere in der Fleischproduktion) in die Öffentlichkeit gebracht und einen Prozess im Verbraucherbewusstsein ausgelöst. Verbraucher sind mehr denn je bereit ihren Beitrag zu leisten und Verantwortung durch ihr Einkaufsverhalten zu übernehmen.

In diesem Zusammenhang bestehen hohe Erwartungen an eine fachspezifische Digitalisierung, die zu mehr Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Transparenz führt. Bisher liegt der Einsatzfokus digitaler Aktivitäten vor allem auf Produktionssystemen wie Futterautomaten, GPS-gesteuerte Landmaschinen oder einfachen Agrar-Apps.

Um Vertrauen in regionale Lebensmittel zu fördern, müssen die regionalen Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte aus der Kundensicht heraus gedacht werden. Prozesse sind vom Verbraucher und seinen konkreten Anforderungen an die Produkte sowie seinem Konsum- und Lebensumfeld her zu denken. Aus dieser Perspektive werden in REGINA die Anforderungen an eine regionale Wertschöpfungskette von der Erzeugung bzw. einem Erzeugernetzwerk (und deren Lieferanten) über die verschiedenen Verarbeitungsstufen bspw. in den regionalen Betrieben des Lebensmittelhandwerks bis zum Vertrieb an den Endverbraucher über alternative Kanäle wie Direkt- und Onlinevermarktung oder den Strukturen des Lebensmitteleinzelhandels abgeleitet. Das schließt auch die Berücksichtigung vertriebskanalspezifischer Zustelloptionen an Kunden mit ein.

1.2 Projektziele

Im Rahmen von REGINA werden Handlungsempfehlungen erarbeitet, die es Betrieben der konventionellen Landwirtschaft ermöglichen, wirtschaftlich erfolgreiche regionale Wertschöpfungsketten aufzubauen und mit regionalen Lebensmitteln eine relevante Marktposition bei sächsischen Verbraucherinnen und Verbrauchern einzunehmen. Eine zentrale Rolle in diesen Handlungsempfehlungen spielt ein Konzept zur Entwicklung eines zweiten Betriebssystems. Dieses Konzept basiert auf der Annahme, dass die Vermarktung regionaler Lebensmittel für die überwiegende Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe ein zweites, zu entwickelndes Geschäftsfeld darstellt.

Die Handlungsempfehlungen werden in Form von themenspezifischen Leitfäden und Veranstaltungen zur Verfügung gestellt. Die folgende Übersicht fasst stichpunktartig die bearbeiteten thematischen Schwerpunkte zusammen.

- **Strategie:** Im Mittelpunkt stehen die Verbraucherinnen und Verbraucher und ihre Erwartungen an regionale Lebensmittel als Grundlage gemeinsamer Aktivitäten.
- **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.
- **Organisation:** Die Einführung eines zweiten Betriebssystems unterstützt die Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen, damit die Direktvermarktung aus regionalen Wertschöpfungsketten optimal gelingen kann. Neben einer traditionellen Struktur eines Agrarbetriebs entsteht damit ein geeignetes Experimentierfeld, in dem die Entwicklung der Direktvermarktung als Pilotprojekt begonnen und praktisch umgesetzt werden kann.
- **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.

- Vermarktung: Schließlich sind Vermarktungsoptionen zu definieren, zu bewerten und auszuwählen, um als Kooperationspartner die Verbraucherinnen und Verbraucher vom Angebot an regionalen Lebensmitteln zu überzeugen.

Zur Erarbeitung der Handlungsempfehlungen werden entlang einer regionalen Wertschöpfungskette system- und entscheidungsrelevante Prozesse analysiert und unter Berücksichtigung digitaler Interventionsmöglichkeiten messbar optimiert. Die Rolle und Bedeutung von Nachhaltigkeit und Tierwohl in der Landwirtschaft in Bezug auf den Verbraucher werden untersucht und Lösungen entwickelt, wie Transparenz in der Wertschöpfungskette zur Vertrauensbildung bei Verbraucherinnen und Verbrauchern beitragen kann. Wesentlich für die Ableitung praxisrelevanter Ergebnisse ist die modellhafte Analyse, Entwicklung und Umsetzung des Konzepts am Beispiel des Pilotbetriebs Hereford Elbweiderind. Insofern umfassen die Handlungsempfehlungen erprobte Konzepte, Methoden und Arbeitsschritte für den landwirtschaftlichen Betrieb, die mit entsprechenden Beispielen aus der Umsetzung vor Ort illustriert werden.

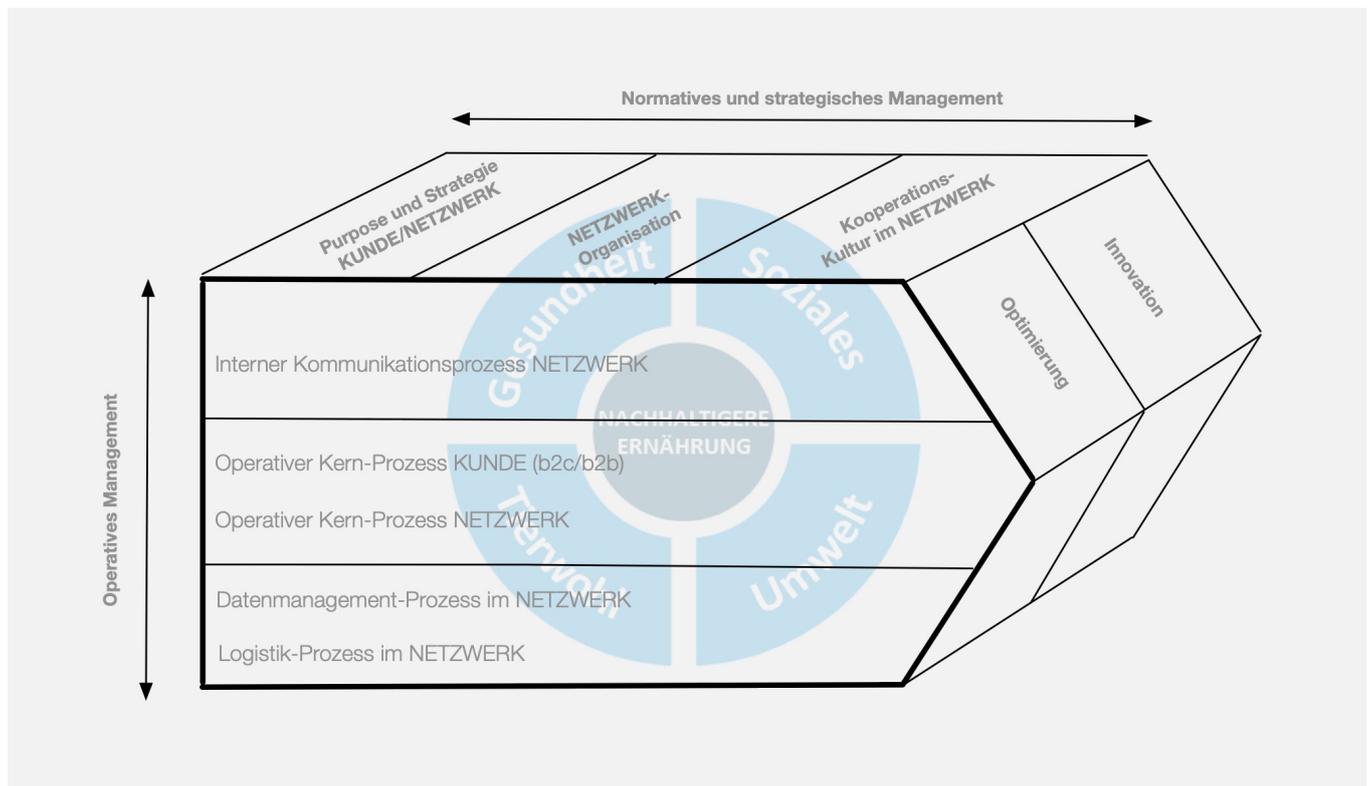
Die Umsetzung dieser Aufgabenstellung erfolgt durch eine Arbeitsgemeinschaft des Landwirtschaftsbetrieb Matthias Schneider, der Schneider + Freunde Landwirtschaftliche Markt- und Beratungsgesellschaft mbH mit der Marke Hereford Elbweiderind und der CONOSCOPE GmbH.

1.3 Projektverständnis

Für die Gestaltung von überlebensfähigen Betrieben und Organisationen, auch in der Landwirtschaft, ist es zielführend, sich in Beschreibung, Analyse und Gestaltung an einem akzeptierten Rahmenkonzept, einem geeigneten **Landwirtschafts-Managementmodell** zu orientieren und zentrale Grundfragen zu diskutieren:

- Welche Grundüberzeugungen (Werte und Haltungen) leiten uns in der Gestaltung unserer landwirtschaftlichen Aktivitäten? (Normatives Management)
- Welche Trends und Entwicklungen haben einen wesentlichen Einfluss auf die Zukunft, die Zielsetzungen, den Erfolg unseres Landwirtschaftsbetriebs und wie setzen wir Innovationen um? (Strategisches Management)
- Welche Kern-Prozesse sind besonders wichtig für die erfolgreiche praktische Umsetzung im Landwirtschaftsbetrieb und die Erreichung unserer strategischen Zielsetzungen im Markt? (Operatives Management)

Überlebensfähige Landwirtschaftsbetriebe zeichnen sich dadurch aus, geeignete Antworten auf die genannten Fragen zu entwickeln und a) ihre Organisation, b) ihren Informationsfluss und c) ihre Prozesse daran dynamisch auszurichten. Die Anpassung der Organisation des Landwirtschaftsbetriebs ist der Schlüssel, um regionale Wertschöpfungsketten aufbauen zu können.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 1: Entwicklungsrahmen des 2. Betriebssystems

Für die größeren Landwirtschaftsorganisationen (bspw. Agrargenossenschaften) besteht die Möglichkeit, durch die Ausgestaltung eines 2. Betriebssystems die Chancen regionaler Wertschöpfungsketten ebenfalls zu nutzen, ohne die bisher bewährten und erfolgreichen Strukturen radikal zu verändern. Vielmehr bietet sich hier die Möglichkeit, einen Lernprozess zu initiieren und durch einen eher evolutionären Wandel Zukunftsfähigkeit zu erreichen, neue Wege zu erschließen und Überlebensfähigkeit zu sichern.

1.4 Arbeitsfelder des Projektes

Im Rahmen der Zielstellungen des Projektes REGINA werden Handlungsempfehlungen zur Etablierung wirtschaftlich erfolgreicher regionale Wertschöpfungsketten erarbeitet. Sämtliche Projektergebnisse sind im vorliegenden Bericht ausführlich beschrieben. Um die Ergebnisse den landwirtschaftlichen Betrieben und Akteuren der Vermarktung regionaler Lebensmittel in Sachsen zugänglich zu machen, werden begleitend zum Projektverlauf durch das LfULG Leitfäden veröffentlicht und unter der Projektseite "Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte (REGINA)¹" zusammengeführt.

Die Abbildung gibt einen Überblick über die inhaltlichen Schwerpunkte der verschiedenen Projektarbeitsschritte:

¹ Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG): Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte (REGINA). In: www.landwirtschaft.sachsen.de/regina-46186.html (18.04.2023).



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 2: Schwerpunkte der Handlungsempfehlungen in den Leitfäden des Projekts REGINA

Verbraucher: Konsumenten und ihre Erwartungen an regionale Lebensmittel

Grundlage erfolgreicher regionale Wertschöpfungsketten ist die genaue Kenntnis der Erwartungen, Wünsche und Anforderungen potenzieller Verbraucherinnen und Verbraucher an regionale Lebensmittel. Dabei sind neben den Fragen nach einer spezifischen Fokussierung relevanter Zielgruppen und Aufbau stabiler Kundenbeziehungen ebenso konsumtreibende Aspekte wie Kundenzufriedenheit und Loyalität zu beachten.

Netzwerk: Erfolgreiche Kooperationen in der Direktvermarktung entwickeln

Ein landwirtschaftlicher Betrieb, der allein agiert, kann die Erwartungen der Verbraucherinnen und Verbrauchern oftmals nicht ausreichend erfüllen. Hier bedarf es Verknüpfungen in den vor- und nachgelagerten Bereichen sowie auf vertikaler Ebene der Wertschöpfungskette. Grundsätzlich sind in diesem Zusammenhang Fragen nach den Grundlagen einer nutzbringenden Zusammenarbeit, der Gestaltung der Kooperation oder der Entwicklung wirtschaftlicher Zielgrößen und Verteilungsregularien von Bedeutung.

Organisation: Strukturen für eine erfolgreiche Direktvermarktung

Das Erreichen einer effizienten Organisation bedeutet oftmals das Vornehmen von Anpassungen oder die Neustrukturierung etablierter organisatorischer Abläufe. Hier ist u.a. darauf zu achten, dass Mitarbeitende sich in Veränderungsprozessen, bspw. im Rahmen der Etablierung eines zweiten Betriebssystems wiederfinden und Innovationen mittragen und unterstützen. Die Idee hinter einem zweiten Betriebssystem ist es, Agrarbetrieben zu ermöglichen, die Direktvermarktung als ein zusätzliches Geschäftsfeld parallel zu den bisherigen Aktivitäten aufzubauen. Anpassungen an neue Bedingungen können risikoärmer auf Erfolg getestet werden, bevor Umstellungen die gesamte Organisation betreffen. Die Umsetzung neuer Organisationsstrukturen bedingt in jedem Fall eine geeignete Steuerung und Reflektion über Aufgaben, Ziele und erreichte Ergebnisse.

Prozesse: Gemeinsam stark – effiziente Abläufe im Netzwerk gestalten

Im Zusammenhang mit funktionierenden Prozessen in Kooperationen stehen Fragen nach Gestaltung und Transparenz ineinandergreifender Schnittstellen, u.a. in den Bereichen Logistik oder Qualitätsmanagement im Zentrum. In diesem Kontext geht es auch darum, wie Digitalisierung einen Beitrag zu einer effizienteren Prozessgestaltung leisten kann. Eine Prozesslandkarte als Überblick über aktuelle Abläufe und die Analyse von Potenzialen und Problemen kann helfen, neue Ideen zu generieren und Prozesse zu optimieren. Die Entwicklung und das Controlling von Prozesskennzahlen unterstützen die Bemühungen um Erhöhung der Qualität von Prozessen.

Vermarktung: Erfolgreiche und krisensichere Vermarktung regionaler Lebensmittel

Schließlich sind Vermarktungsoptionen zu entwickeln, zu bewerten und auszuwählen, um in der Kooperation die Verbraucherinnen und Verbraucher vom gemeinsamen Angebot an regionalen Lebensmitteln zu überzeugen. Für die Entwicklung eines erfolgversprechenden Vermarktungskonzeptes sind die sogenannten 4Ps des Marketing-Mix (Produkt, Preis, Distribution und Promotion) zu berücksichtigen.

2 Zusammenfassung

2.1 Handlungsfelder

Wenn es gelingt, dass die Landwirtschaft die gesamte Wertschöpfungskette in den Fokus nimmt und die notwendigen Schritte von der landwirtschaftlichen Primärproduktion bis zum Endkunden in Eigenverantwortung steuert, wird ein deutlich höherer Wertschöpfungsanteil in der Landwirtschaft verbleiben und nicht von nachgelagerten Prozessstufen (wie Verarbeitung oder Handel) vereinnahmt. Wertschöpfungsnetzwerke als Kooperationen der regional beteiligten Akteure auf den verschiedensten Verarbeitungsstufen bieten eine erfolgversprechende Möglichkeit, dieses Wertschöpfungspotenzial zu nutzen. Die Zusammenführung und Steuerung unterschiedlicher Kompetenzen und Rollen im Wertschöpfungsprozess sind zentrale Organisationsaufgaben, denen sich der Landwirtschaftsbetrieb stellen sollte, um von einer höheren Wertschöpfung zu profitieren.

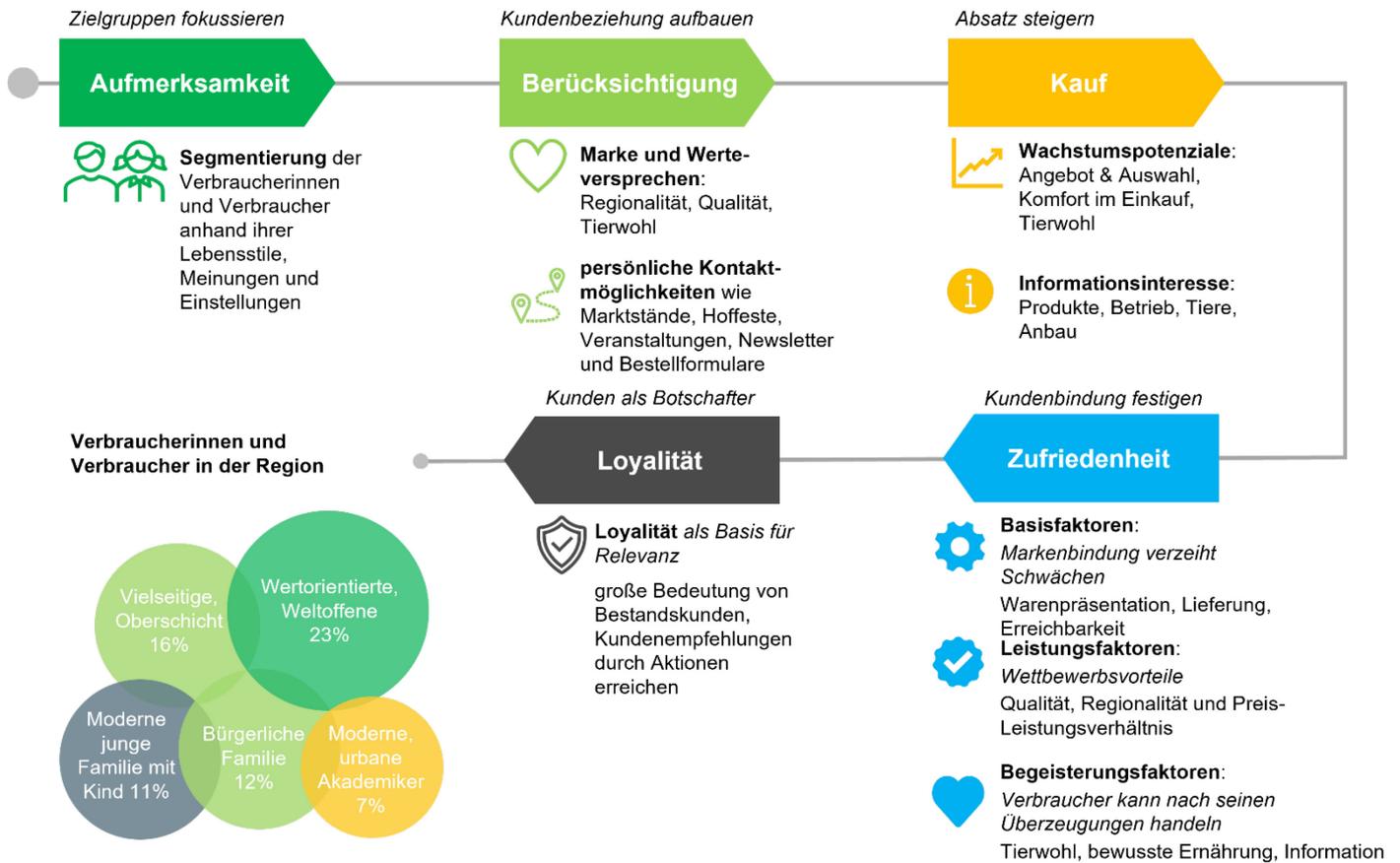
Im Rahmen des Projektes wurden für die zentralen Handlungsfelder Managementkonzepte entwickelt oder etablierte Managementkonzepte auf die Situation von landwirtschaftlichen Betrieben und deren Wertschöpfungsketten angewendet. In diesem Kapitel wird ein zusammenfassender Überblick in die spezifischen Handlungsfelder und Projektergebnisse gegeben.

Am Ende der Beschreibung eines jeweiligen Handlungsfeldes befinden sich Fragekataloge für landwirtschaftliche Akteure. Diese sollen helfen, den IST-Stand eigener Aktivitäten innerhalb eines Handlungsfeldes einzuschätzen, eigene Stärken und Schwächen zu erkennen und abzuleiten, wo ein Handlungsbedarf besteht. Für die Bereiche, in denen dieser identifiziert wird, empfiehlt sich in der Folge ein detaillierter Blick in die jeweiligen Kapitel des vorliegenden Abschlussberichtes bzw. in die veröffentlichten Ergebnisleitfäden auf der REGINA Projektwebseite des Sächsischen Landesamtes für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LFULG)².

2.2 Handlungsfeld: Verbraucher

Um bei Verbraucherinnen und Verbrauchern das Interesse an lokalen Produkten zu wecken und eine stabile Kundenbindung aufzubauen, eignet sich das Instrument einer Customer Journey - auch Kundenreise genannt. Die Customer Journey erlaubt es, die Maßnahmen zum Aufbau einer stabilen Kundenbeziehung übersichtlich zu strukturieren und den Prozess vom Erstkontakt mit potenziellen Abnehmern bis zum Aufbau einer Stammkundschaft praxisorientiert und eng an den realen Bedingungen vor Ort zu gestalten.

² Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LFULG): Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte (REGINA). In: www.landwirtschaft.sachsen.de/regina-46186.html (18.04.2023).



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 3: Customer Journey zur Entwicklung der Kundenbeziehung

Aufmerksamkeit

Eine zentrale Voraussetzung, um Aufmerksamkeit potenzieller Kunden erzeugen zu können, ist die genaue Kenntnis ihrer Interessen, Einstellungen und Wünsche. Anhand soziodemografischer Merkmale wie Alter, Geschlecht, Bildung, Wohnort, Lebensstil, Beschäftigung oder Einkommen lassen sich erfolgversprechende Zielgruppen abgrenzen. Es ist sinnvoll, die soziodemografischen Merkmale um Informationen zu den konkreten Erwartungs- und Entscheidungskriterien der Kunden im Konsum zu ergänzen. Die Definition und Beschreibung konkreter Zielgruppen anhand ihrer Werte und Lebensstile, Ziele und Einstellungen bildet die Grundlage, um relevante Gruppen in der Direktvermarktung effizient erreichen zu können.

Berücksichtigung

Damit ein Angebot von Kunden berücksichtigt werden kann, sind passende Vertriebskanäle (z.B. Stadtläden, Märkte, Onlineshops u.ä.) und Kommunikationsmaßnahmen zu gestalten. Zum Aufbau einer stabilen Kundenbeziehung sollten die Verbraucherinnen und Verbraucher an Orten angesprochen werden, an denen sie für regionale Lebensmittel offen sind und zu Themen, die ihren Interessen und Werten entsprechen. Das bezieht sich ebenso auf die Nutzung relevanter Kommunikationskanäle (z.B. Online-Kommunikation, Ansprache auf Events vor Ort u.ä.), die von Zielgruppen genutzt werden. Der Eindruck, den die Kundschaft vom landwirtschaftlichen Betrieb, den Anbaumethoden oder den Tieren und deren Haltung gewinnt, ist wesentlich für das Vertrauen und die emotionale Bindung, die von Discountern, Supermärkten oder anderem Lebensmitteleinzelhandel nur schwer kopiert werden können. Im Rahmen der Vermarktung regionaler Produkte sollte grundsätzlich der persönliche Kontakt zum Landwirt und zum landwirt-

schaftlichen Betrieb einen besonderen Stellenwert einnehmen. Gleichzeitig ist zu beachten, dass eine aktive Ansprache der Kundschaft nötig ist, um die Aufmerksamkeit der Verbraucherinnen und Verbraucher zu gewinnen. Es ist nicht zu erwarten, dass diese selbst nach einem Anbieter regionaler Lebensmittel suchen.

Kauf

Der Absatz regionaler Produkte kann auf unterschiedliche Weise gestärkt werden. Die Auswahl im Sinne von Sortimentsbreite (Waren verschiedener Lebensmittelgruppen) als auch Angebotstiefe (verschiedene Sorten und Varianten gleicher Lebensmittel) sind relevant aus Kundensicht. Beispielsweise kann der Absatz durch Rezepte, inkl. Zutatenpakete und vergleichbare Produktangebote gefördert werden. Ebenso hat der Komfort (z.B. Erreichbarkeit der Verkaufsorte, Auffindbarkeit im Internet u.ä.) bei stationären und Online-Einkaufsprozessen einen wesentlichen Einfluss auf die Kaufabsicht und Kundenbindung. Transparenz über Maßnahmen auf Produzentenebene zu mehr Tierwohl sowie Umwelt- und Klimaschutz sind dabei ebenso relevante Faktoren, die zur Nachfragebildung positiv beitragen und motivationsfördernd beim Kauf regionaler Produkte wirken.

Zufriedenheit

Die Erfüllung der Erwartungen von Verbraucherinnen und Verbrauchern ist die Basis einer festen Kundenbindung. In diesem Zusammenhang lassen sich Leistungsfaktoren, die sowohl auf Zufriedenheit als auch auf Unzufriedenheit Einfluss nehmen und sogenannte Begeisterungsfaktoren, die Erwartungen positiv übertreffen, unterscheiden. Leistungsfaktoren beziehen sich insbesondere auf Qualität und Frische der Lebensmittel und den Wunsch, regionale Betriebe zu unterstützen. Die im Rahmen des Projektes durchgeführten Befragungen (siehe Kapitel 4) haben gezeigt, dass eine bewusste und gesundheitsorientierte Ernährung, eine umweltverträgliche Landwirtschaft und Maßnahmen zum Tierwohl eine besondere Rolle spielen und das Potenzial haben, Kundenerwartungen zu übertreffen. Dies zeigt sich auch in einer höheren Zahlungsbereitschaft für regionale Produkte. Umfangreiche Produktinformationen und Transparenz über Erstellungsprozesse unterstützen hierbei das hohe Informationsinteresse der Kundschaft.

Loyalität

Loyalität unter Kunden ist ein realer Erfolgsfaktor. Bestandskundinnen und -kunden zeichnen sich meist durch größere Warenkörbe und höhere Kauffrequenzen aus. Dies bedeutet geringere Kosten im Vergleich zur Motivation von Neukunden. Die Bestandskundschaft empfiehlt Produkte und Marken an Freunde und Bekannte weiter und leistet damit einen höheren Beitrag zur Wertschöpfung von Unternehmen. Die Aufgabe einer kundenorientierten Gestaltung von Marke, Marketing und Kommunikation ist es, dieses Loyalitätspotenzial zu nutzen.

Einschätzung des Handlungsbedarfs

Die folgende Übersicht ermöglicht es landwirtschaftlichen Akteuren einzuschätzen, wie es um den IST-Zustand der Aktivitäten in gemeinsamen regionalen Wertschöpfungsketten steht. Mittels einer Analyse relevanter Ansatzpunkte im Handlungsfeld Verbraucher geht es um die Schärfung der entsprechenden Produkt- und Dienstleistungsangebote aus der Sicht potenzieller Kundinnen und Kunden. Die Häufung fehlender Übereinstimmungen verdeutlicht im Folgenden den Bedarf, die strategische und organisatorische Ausrichtung der wirtschaftlichen Aktivitäten zu überarbeiten.

Fragen zur Selbsteinschätzung im Handlungsfeld Verbraucher	Trifft überhaupt nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Trifft eher zu.	Trifft voll und ganz zu.
Haben Sie klare Zielgruppen definiert und kennen Sie deren Lebenseinstellungen und Werte?				
Gibt es eine Übereinstimmung zwischen den Lebensmotiven & Einstellungen Ihrer Kundschaft und Ihrer eigenen?				
Haben Sie eine klare geographische Ausrichtung des Absatzmarktes für Ihre regionalen Lebensmittel?				
Ist der von Ihnen gewählte Markt (Region und Zielgruppe) vielversprechend hinsichtlich Anzahl der Kunden und deren Zahlungsbereitschaft?				
Haben Sie regelmäßig persönliche Kontaktmöglichkeiten mit Ihrer Zielgruppe aufgebaut und werden diese von den Kunden angenommen?				
Ist das Warensortiment attraktiv für die Verbraucher?				
Haben Sie Kommunikationsmaßnahmen, über die Sie Ihre Kunden und Interessenten regelmäßig über aktuelle Informationen und das Warenangebot informieren?				
Sind Ihre Philosophie und Werte (z.B. die Umsetzung von Tierwohl oder Umweltschutz an konkreten Alltagsbeispielen) Bestandteil der Kommunikation mit den Kunden?				
Überprüfen Sie regelmäßig die gesetzten Ziele und den Erfolg Ihrer Maßnahmen?				

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 4: Analyse im Handlungsfeld Verbraucher

2.3 Handlungsfeld: Netzwerk

Der Aufbau regionaler Wertschöpfungsnetzwerke ist kein Selbstzweck, sondern zielt darauf ab, sich ergänzende Kompetenzen verschiedener Partner bestmöglich zu kombinieren, um die Marktpositionen der Partner in der Direktvermarktung zu stärken. Wesentliche Erfolgsfaktoren für den Aufbau stabiler Beziehungen sind:

- Entwicklung einer gemeinsamen Vision
- Integration relevanter Partner in die vor- und nachgelagerten Bereiche der Wertschöpfungskette
- Organisation und Moderation der Kooperationsprozesse

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über das im Rahmen des Projektes entwickelte Vorgehensmodell zum Aufbau von regionalen Wertschöpfungsnetzwerken.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 5: Vorgehensmodell zum Aufbau von Wertschöpfungsnetzwerken

Grundlagen Kooperation

Dauerhafte Kooperationen werden getragen von einer gemeinsamen, übergeordneten Zielsetzung, die in der Lage ist, der Kooperation einen Sinn über operative Ziele hinaus zu stiften. Die Formulierung eines gemeinsamen und attraktiven Ziels, das nicht nur rein wirtschaftlich definiert sein muss, sollte den Wertvorstellungen und Überzeugungen der Netzwerkpartner entsprechen. Das ist entscheidend, um einen realen Qualitätsunterschied zu erreichen, der im Vergleich zu einer reinen Lieferbeziehung ein gemeinsam getragenes Wertschöpfungsnetzwerk schafft und eine engagierte Zusammenarbeit eigenständiger Partner ermöglicht.

Zur Gestaltung der gemeinsamen Aktivitäten im Netzwerk gilt es, die vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen erfolgsversprechend zu bündeln. Aufgaben bzw. Rollen der Partner sind so zu definieren, dass alle Akteure einen Nutzen generieren können und Überforderungen vermieden werden. Grundlage dafür bilden Klärungsprozesse zum gemeinsamen Geschäftsmodell:

- Nutzenversprechen: Was bieten wir den Kundinnen und Kunden an?
- Ertragsmechanik: Wie wird Wert erzielt?
- Wertschöpfungskette: Wie stellen wir die Leistung her?

Dazu kommen Strukturierung des Aufbaus der Kooperation (Vorbereitung gemeinsamer Treffen, Gestaltung von Vereinbarungen u.ä.) als auch die Klärung des rechtlichen Rahmens (Kooperationsmodelle), in dem die Zusammenarbeit im Netzwerk stattfindet.

Pilotierung Kooperationsmodell

Eine Pilotprojektphase kann hilfreich sein, wenn es darum geht, das Kooperationsmodell zu testen und sich über Erwartungen und Erfolge sowie Stärken und Schwächen der Zusammenarbeit auszutauschen. Zudem ist der Einstieg in Kooperationen oftmals mit neuer und erhöhter Komplexität verbunden. Diese kann in Pilotprojekten reduziert werden. Abgrenzbare Zielsetzungen und ein überschaubarer Zeithorizont erleichtern die Beteiligung auch wenig erfahrener Akteure. Im Pilotprojekt lernen die Partner gemeinsam die Bedürfnisse der Zielgruppen der Kooperation zu verstehen, daran ausgerichtete Produkte zu entwickeln und deren Umsetzung gemeinsam zu planen.

Gestaltung Wertschöpfungskette

Im Rahmen der Gestaltung der Wertschöpfungskette ist das gemeinsame Zusammenwirken der einzelnen Kooperationspartner zu definieren. Auf Basis einer kundenorientierten Prozesslandkarte lassen sich die erforderlichen Fragen zum Agieren der Kooperationspartner klären. 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 Aufgabe der strategischen Kommunikation ist dabei zentral für eine dauerhaft stabile Zusammenarbeit.

Entwicklung Zielgrößen und Erlösmodell

Von besonderer Bedeutung ist die Definition klarer Regeln im Erlösmodell sowohl was Preissetzung gemeinsamer Produkte als auch Vergütung der beteiligten Partner betrifft. Hierzu zählt insbesondere Transparenz über die Verteilung von Erlösen und Honorierung der verschiedenen Aufgaben innerhalb der Kooperation. Die gemeinsame Entwicklung von Zielgrößen kann über rein wirtschaftliche Aspekte hinausgehen und ebenso für die Bereiche Mitarbeiter, Organisation und Prozesse bedeutsam sein. Ein abgestimmtes Controlling erzielter Ergebnisse und ggf. Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen dient dem Abgleich von Erwartungen an die Zusammenarbeit und der Diskussion um potenzielle Weiterentwicklungs- und Verstetigungsprozesse.

Einschätzung des Handlungsbedarfs

Die folgende Übersicht ermöglicht es landwirtschaftlichen Akteuren einzuschätzen, wie es um den IST-Zustand der Aktivitäten in gemeinsamen regionalen Wertschöpfungsketten steht. Mittels einer Analyse relevanter Ansatzpunkte

im Handlungsfeld Netzwerk geht es um die Schärfung der entsprechenden Strukturen der Zusammenarbeit aus der Sicht erfolgreicher Kooperationen. Die Häufung fehlender Übereinstimmungen verdeutlicht im Folgenden den Bedarf, die strategische und organisatorische Ausrichtung der Kooperation zu überarbeiten.

Fragen zur Selbsteinschätzung im Handlungsfeld Netzwerk	Trifft überhaupt nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Trifft eher zu.	Trifft voll und ganz zu.
Existiert für das Wertschöpfungsnetzwerk eine klare Formulierung gemeinsamer Ziele & Strategien?				
Wird die Formulierung von Zielen & Strategien von den Partnern geteilt?				
Haben die Partner die Spielregeln der Kooperation gemeinsam definiert?				
Sind die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit klar; bezüglich Aufgaben und Erwartungen an die Partner, die Grundstruktur des Geschäftsmodells, rechtliche Fragen sowie Preissetzung und Erlösverteilung?				
Erfolgen ein kontinuierlicher Abgleich von Erwartungen und Ergebnissen in der Kooperation sowie Diskussion potenzieller Weiterentwicklungs- und Verstetigungsprozesse?				

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 6: Analyse im Handlungsfeld Netzwerk

2.4 Handlungsfeld: Organisation

Eine erfolgreiche regionale Wertschöpfungskette in der landwirtschaftlichen Direktvermarktung braucht für die Organisation ein Verständnis der horizontalen Integration aller auf den Endkunden ausgerichteten betrieblichen Prozesse und Schnittstellen – eine prozessorientierte Aufstellung der Organisation.

Agrarbetriebe vertreten meist einen funktionalen Organisationstyp; in der Regel werden Tier- und Pflanzenproduktion (auch Milchproduktion, Biogas-Anlagen u.a.) als selbstständige, funktionale Organisationseinheiten geführt und von agrarfachlichen Leitungskräften verantwortet. In diesem Zusammenhang hat sich gezeigt, dass die Einführung eines sogenannten zweiten Betriebssystems hilfreich ist, wenn es darum geht, Anpassungen an neue Bedingungen auf ihren Erfolg zu testen, bevor Umstellungen die gesamte Organisation betreffen. Im Sinne dieses "Dual Operation Systems" können unabhängig agierende Organisationseinheiten testweise ergänzt werden, um sinnvoll zu experimentieren.

Ziel ist es, neue Strategien (Innovationen, neue Arbeitswege, Produkt- und Serviceangebote sowie Kooperationsformate) zu entwickeln und in konkrete Marktangebote, wie z. B. eine Direktvermarktung umzusetzen. Ein gemeinsames Grundverständnis der Zusammenarbeit und das Teilen der Ziele ist die Basis für eine tragfähige Teamkultur, um Veränderungsprojekte bei gleichzeitiger Leistungsorientierung durchzuführen. Die Abbildung zeigt das Vorgehen zur Einführung eines solchen zweiten Betriebssystems.

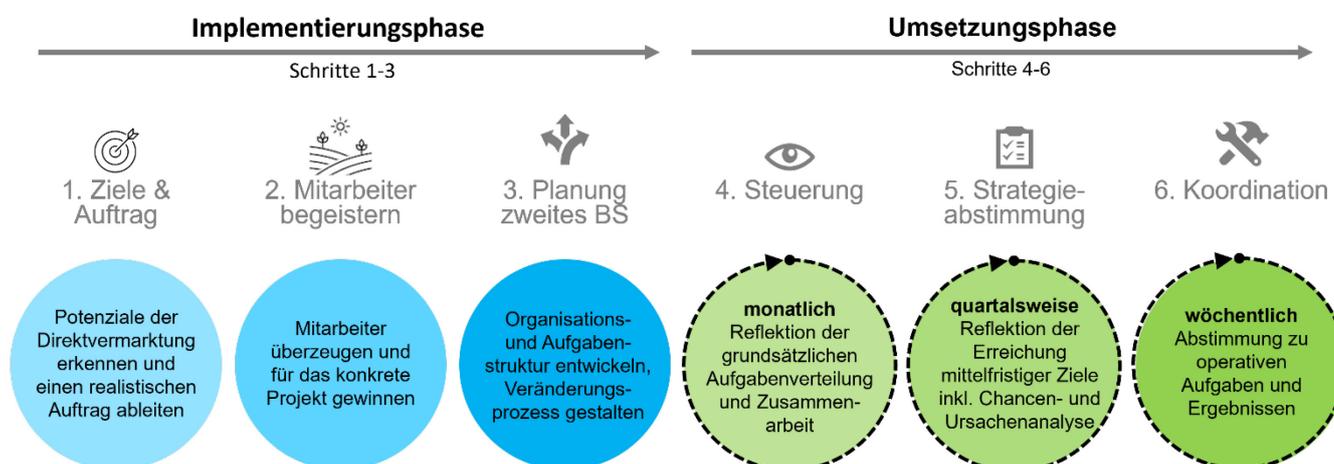


Abbildung 7: Vorgehensmodell zur Einführung eines zweiten Betriebssystems

Implementierungsphase

Bevor mit der konkreten Umsetzung begonnen wird, sind gemeinsame Ziele und Erwartungen an die Direktvermarktung zu definieren. Dabei geht es zum einen um das Erfolgspotenzial, das Überdenken vorhandener und nutzbarer Ressourcen als auch die Formulierung eines klaren und realistischen Auftrags der Umsetzung. Um die Mitarbeitenden für das Vorhaben zu gewinnen und zu motivieren, sollten sie von Beginn an die Möglichkeit haben, an der Debatte teilzunehmen. Die Bedeutung der individuellen Leistung der Mitarbeitenden und ihres Handelns für den Gesamterfolg sollte nicht unterschätzt werden. Leitungsgremien sind aufgefordert, das Vorhaben engagiert zu unterstützen und Ressourcen bereitzustellen, damit Erfahrungen zwischen dem ersten und zweiten Betriebssystem kontinuierlich und offen ausgetauscht werden. Wenn Mitarbeitende für das konkrete Projekt gewonnen sind, sind die Verantwortlichkeiten im Projektteam zu definieren und die Verteilung interner und externer Aufgaben (Rollen) vorzunehmen.

Umsetzungsphase

Teilhabe und Transparenz sind grundlegende Aspekte der Abstimmungsprozesse in der Umsetzungsphase. Hierbei ist darauf zu achten, dass im Rahmen sinnvoller Steuerung die Fragen der Zusammenarbeit kontinuierlich in der Diskussion bleiben. Es zeigt sich, dass regelmäßige (z.B. monatliche) Reflektionen für Anpassungen oder einen ggf. Neuzuschnitt konkreter Aufgaben im Projektteam oder betrieblicher Ressourcen förderlich sind. Das bezieht auch immer die Berücksichtigung externer Kompetenzen oder die Notwendigkeit, diese innerhalb der Kooperation aufzubauen, mit ein.

Die Überprüfung entwickelter Strategien auf ihre Zielerreichung (z.B. auf der Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterebene) sollte in kontinuierlichen Abständen erfolgen. Zwischenziele und Meilensteine für die Umsetzung erleichtern ein mittelfristiges (quartalsweise) Controlling und unterstützen die Analyse konkreter Ergebnisse. Im Sinne einer operativen Koordination ergänzen zeitlich enge (wöchentliche) Abstimmungen den wechselseitigen Austausch zum Stand aktueller Projekte und Maßnahmen in Bezug auf die gesetzten Ziele. Potenzielle Hemmnisse in den Verantwortungsbereichen des zweiten Betriebssystems sowie Hindernisse im Zusammenwirken von erstem und zweitem Betriebssystem können auf diese Weise frühzeitig erkannt werden.

Sowohl in der **Implementierungs- als auch in der Umsetzungsphase** zeigen sich erfolgsfördernde Prinzipien. Zu diesen gehören:

- Beachtung der Bedürfnisse und Wünsche von Kundinnen und Kunden
- Entwicklung neuer Projekte auf der Basis eigener Stärken und Orientierung an der Qualität der Leistungserstellung
- Identifizierung mit organisatorischen Veränderungsprozessen und Motivation der Mitarbeitenden für eine kooperative Zusammenarbeit
- Etablierung einer offenen Informations- und Feedbackkultur für einen Kulturwandel im gesamten Betrieb

Einschätzung des Handlungsbedarfs

Die folgende Übersicht ermöglicht es landwirtschaftlichen Akteuren einzuschätzen, wie es um den IST-Zustand der Aktivitäten in gemeinsamen regionalen Wertschöpfungsketten steht. Mittels einer Analyse relevanter Ansatzpunkte im Handlungsfeld Organisation geht es um die Schärfung der entsprechenden Organisationsstrukturen aus der Sicht der Einführung eines zweiten Betriebssystems. Die Häufung fehlender Übereinstimmungen verdeutlicht im Folgenden den Bedarf, die strategische und organisatorische Ausrichtung der Kooperation zu überarbeiten.

Fragen zur Selbsteinschätzung im Handlungsfeld Organisation	Trifft überhaupt nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Trifft eher zu.	Trifft voll und ganz zu.
Ist der Auftrag und die Zielsetzung für die Direktvermarktung definiert?				
Ist ein klar definiertes Projektteam beauftragt, dass sich der Umsetzung eines Produkt- und Service-Angebots für eine regionale Wertschöpfungskette annimmt und dafür verantwortlich fühlt?				
Sind die Grundprinzipien der Zusammenarbeit, Aufgabenstruktur, Ressourcen und Veränderungsprozesse für das Team der Direktvermarktung definiert?				
Wurden die Mitarbeiter in die Entwicklung von Vision, Zielen und Grundprinzipien der Zusammenarbeit integriert und tragen diese die Idee aus Überzeugung mit (Konsensprinzip)?				
Erfolgt eine gemeinsame (monatliche) Reflektion über die Fragen der Zusammenarbeit, Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Team?				
Erfolgt eine gemeinsame (quartalsweise) Auswertung erreichter Ziele, inkl. Chancen- und Ursachenanalyse?				
Finden (wöchentliche) Abstimmungen über gemeinsam getragene Entscheidungen für das operative Geschäft statt?				

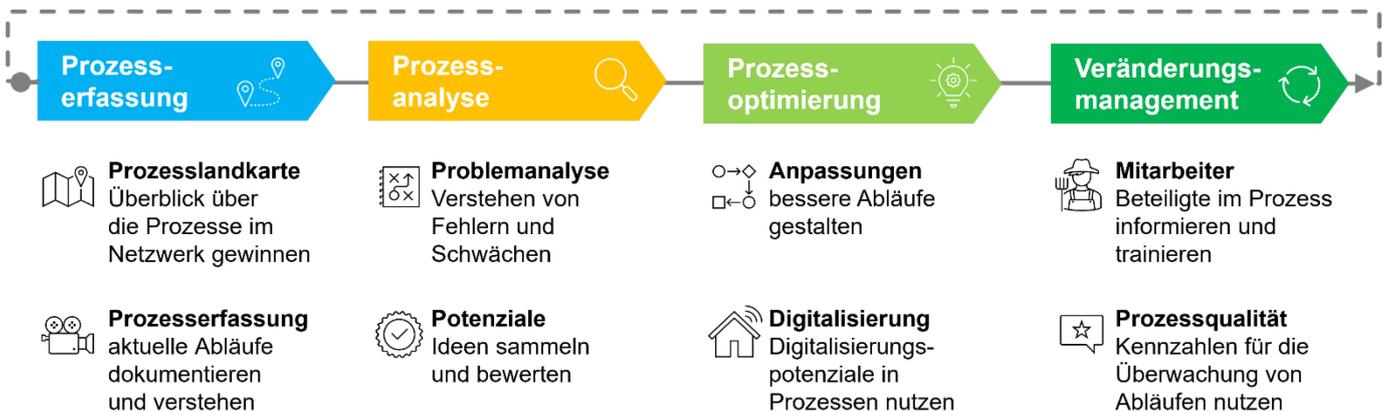
Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 8: Analyse im Handlungsfeld Organisation

2.5 Handlungsfeld: Prozesse

In Netzwerken mit mehreren Kooperationspartnern ist die effiziente Gestaltung der Abläufe von hoher Bedeutung. So können geordnete und reibungslose Prozesse nicht nur eine positive Wirkung auf Kundenzufriedenheit und langfristige Kundenbindung haben. Die Optimierung der Kosten, die durch betriebliche Abläufe entstehen, stärkt die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit, senkt Risiken und schafft die Voraussetzung für Wachstum. Die Analyse der gemeinsamen Prozesse in Netzwerken kann helfen, einen Überblick über Funktionen, Potenziale und Probleme zu bekommen, neue Ideen zu generieren und relevante Abläufe zu verbessern.

Hierfür wurde im Rahmen des Projektes das nachfolgende Vorgehensmodell zur Analyse und Optimierung von Abläufen entwickelt.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 9: Vorgehensmodell zur Analyse und Optimierung von Prozessen in der Wertschöpfungskette

Prozesserfassung

Ausgangspunkt für die Gestaltung optimierter Prozesse in Netzwerken ist eine gemeinsame Aufnahme des Status Quo bisheriger Abläufe. Hier empfiehlt sich die Erstellung einer Prozesslandkarte, um einen Überblick zu gewinnen und diesen für alle Partner transparent zu machen. Prozesslandkarten sind üblicherweise einfache visuelle Instru-

mente, um die wichtigsten Prozesse und deren Zusammenwirken als Arbeitsgrundlage zu dokumentieren. Beispielfähig zeigen diese wesentlichen Abläufe von der Erstellung eines Produkts über spezifische Waren- und Kommunikationsprozesse bis hin zur Auslieferung beim Kunden.

Insbesondere geht es darum, die vorhandenen Stärken und Schwächen konkreter Prozesse oder Teilprozesse bewerten zu können. Dabei sollte ein besonderes Augenmerk auf das Erkennen von Optimierungspotenzialen gelegt werden, die zu spürbaren positiven Effekten führen. Zur Erfassung geeigneter Prozesse bietet sich die Erarbeitung einer Ereignisprozesskette an. Diese Methodik stellt Ereignisse, benötigte Tätigkeiten und die zu Prozessen gehörenden Verknüpfungen zwischen diesen dar. Damit wird die Grundlage für eine detaillierte Prozessanalyse geschaffen.

Prozessanalyse

Zu dem Ziel, Schwächen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren, gehört insbesondere die Integration der Mitarbeitenden als natürliche Experten ihrer Arbeitswelt. In gemeinsamen Workshops können die Fragen nach besonderen Herausforderungen (Wiederholung von Tätigkeiten, Wartezeiten, Reklamationen, u.a.) sinnvoll bearbeitet werden. So können i.d.R. recht schnell wichtige Handlungsmöglichkeiten für Optimierungen erkannt werden.

Nicht für alle entwickelten Ideen lohnt sich eine Umsetzung. Für die Auswahl relevanter Optionen empfiehlt sich die Einschätzung von Nutzen und Aufwand. Nutzenpotenziale ergeben sich aus der Bewertung des Beitrags in Fragen von Kostensenkung, Qualitätsverbesserung, Absatzsteigerung oder der Erhöhung des Kundennutzens. Dem gegenüber stehen Aufwände in Form von Arbeitszeit zur Einführung der Veränderungen und ggf. Kosten (z.B. Software für Digitalisierungsprozesse). Darüber hinaus sind sowohl die Mitwirkungsbereitschaft der Partner in der Wertschöpfungskette als auch die Akzeptanz auf der Kundenseite zu berücksichtigen. Die Bewertung der Ideen lässt sich in eine Matrix überführen, um Schlüsselprozesse oder Prozesse mit Hebelwirkung zu identifizieren.

Prozessoptimierung

Im Schritt der Prozessoptimierung geht es um die konkrete Überarbeitung bzw. Verbesserung der Abläufe. Mindestens in einer der Prozessdimensionen Qualität, Zeit oder Kosten sind wesentliche Verbesserungen zu erzielen. Das kann bedeuten, dass Tätigkeiten eine neue Reihenfolge erhalten oder zusammengefasst werden. Möglicherweise können Schnittstellen und damit ggf. aufwändige Abstimmungen zwischen Mitarbeitenden mit verschiedenen Tätigkeiten reduziert werden. Grundsätzlich kann auch Digitalisierung eine wichtige Rolle spielen. So können digitale Varianten manuelle Tätigkeiten ersetzen, wenn das zu einer Reduzierung von Aufwand oder Fehlern führt.

Veränderungsmanagement

Grundlage einer erfolgreichen Veränderung in Prozessen ist ihre aktive Einführung. Das bedeutet, dass das betroffene Personal entsprechend zu trainieren und zu begleiten ist, z.B. im Rahmen der Nutzung neuer Software-Tools. Eine frühzeitige und kontinuierliche Einbindung von Mitarbeitenden und Netzwerkpartnern erhöht grundsätzlich Akzeptanz bzw. Motivation und ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung entwickelter Prozessverbesserungen.

Um die Wirksamkeit realisierter Anpassungen überprüfen zu können, ist es folgerichtig, diese anhand ergebnisorientierter Kennzahlen zu überwachen. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass Ziele präzise formuliert werden als auch realistisch zu erreichen und messbar sind. Ratsam ist zudem, das Ergebnis, das unter den Bedingungen eines ursprünglichen Prozesses erreicht wurde, ebenfalls in den entwickelten Kennzahlen festzuhalten. Vorher-Nachher Vergleiche ermöglichen es, die besten Alternativen für Prozessveränderungen zu erkennen.

Stärken-Schwächen Analyse

Die folgende Übersicht ermöglicht mittels einer Stärken-Schwächen Analyse die Feststellung relevanter Ansatzpunkte in der Wertschöpfungskette für eine Schärfung der entsprechenden Prozesse aus der Sicht einer effizienten Gestaltung von Arbeitsabläufen.

Einschätzung des Handlungsbedarfs

Die folgende Übersicht ermöglicht es landwirtschaftlichen Akteuren einzuschätzen, wie es um den IST-Zustand der Aktivitäten in gemeinsamen regionalen Wertschöpfungsketten steht. Mittels einer Analyse relevanter Ansatzpunkte im Handlungsfeld Prozesse geht es um die Schärfung der entsprechenden Prozesse aus der Sicht einer effizienten Gestaltung von Arbeitsabläufen. Die Häufung fehlender Übereinstimmungen verdeutlicht im Folgenden den Bedarf, die strategische und organisatorische Ausrichtung der Kooperation zu überarbeiten.

Fragen zur Selbsteinschätzung im Handlungsfeld Prozesse	Trifft überhaupt nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Trifft eher zu.	Trifft voll und ganz zu.
Ist eine Prozesslandkarte mit den wichtigsten Abläufen im Betrieb und deren Zusammenwirken erstellt?				
Sind wesentliche Probleme und Herausforderungen in relevanten Prozessen und deren Ursachen erkannt?				
Wurden Ideen und Ansatzpunkte für mögliche Prozessverbesserungen gesammelt und bewertet?				
Sind alternative Abläufe oder Anpassungen in Prozessschritten entwickelt?				
Sind die beteiligten Mitarbeitenden für die Durchführung von Veränderungen ausreichend geschult bzw. informiert?				
Erfolgt eine Überwachung und Auswertung realisierter Veränderungen vor dem Hintergrund definierter Ziele?				

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 10: Analyse im Handlungsfeld Prozesse

2.6 Handlungsfeld: Vermarktung

Der Wettbewerb in der Vermarktung regionaler Lebensmittel wird zunehmend härter. So bedienen mittlerweile auch der Lebensmitteleinzelhandel oder Discounter dieses Produktsegment. Dazu treffen in der aktuellen Zeit steigende Preise für Lebensmittel auf wirtschaftliche Sorgen und Verunsicherung bei Verbrauchern. Um sich in diesem Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu behaupten, braucht es eine Weiterentwicklung der Vermarktungskonzepte in der Direktvermarktung.

Das Konzept der sogenannten 4P im Marketing-Mix (Produkt, Preis, Promotion und Platz) gilt als ein etabliertes Vorgehen, die Vermarktung von Produkten in einem herausfordernden Umfeld adäquat umzusetzen. Dabei geht es darum, Erwartungen aus Sicht der Kundschaft zu bedienen und in der Lage zu sein, dynamische Veränderungen am Markt zu erkennen und auf diese zu reagieren. Es ist wichtig, das Vermarktungskonzept regelmäßig zu überprüfen und anzupassen, um sicherzustellen, dass es den sich ändernden Marktbedingungen und Verbraucherbedürfnissen entspricht.

Komponenten des Marketing-Mix (4P)	 PRODUKT Nutzen, Inhalt, Qualität	Produktentwicklung	Namensgebung
		Produktpakete	Sortimente
		Verbundene Dienstleistungen	Verpackung
	 PREIS Konditionen, Rabatte, Skonto	Produkteinführungspreis	Zahlungsbedingungen
		Abomodelle	Kundenbindungsprogramme
		Lieferkosten	Mindestbestellmengen
	 PROMOTION Werbung, Verkauf, Präsenz	Persönlicher Kontakt & Events	Public Relations
		Poster & Flyer	Werbepartnerschaften
		Soziale Medien & SEO	regionale Veranstaltungen
	 PLATZ DER VERMARKTUNG Vertrieb, Logistik	Hof- & Stadtladen, Markt	Abholstation
		Online Shop	Filialisierter LEH
		Lieferung an die Haustür	Fahrradkurier

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 11: Aspekte im Marketing-Mix (4P: Produkt, Preis, Promotion, Platz)

Für die kundenorientierte Vermarktung regionaler Produkte ist die Kenntnis der Kundenbedürfnisse und des Wettbewerbersverhaltens von hoher Bedeutung. Verbraucherinnen und Verbraucher erwarten hier zunehmend umweltfreundliche, gesunde und nachhaltige Produkte und schätzen Bequemlichkeit (Convenience) sowie zeitliche Flexibilität beim Kauf. Dazu kommt ein spürbares Preisbewusstsein, das grundsätzlich im Lebensmitteleinzelhandel zu beobachten ist und auch bei der Vermarktung regionaler Lebensmittel eine wichtige Rolle spielt.

Produkt

Die Erweiterung des Warenangebotes ist eines der zentralen Motive für landwirtschaftliche Betriebe, sich in Wertschöpfungsketten mit weiteren Erzeugern aus der Region zu einem starken Netzwerk zusammenschließen. Dies betrifft alle Verarbeitungsstufen der Wertschöpfungskette, um eine Erweiterung des Sortiments sowohl hinsichtlich von landwirtschaftlichen Grundprodukten als auch verarbeiteten Lebensmitteln zu ermöglichen. Denkbar sind hier auch Kooperationen zur Entwicklung von zusätzlichen Dienstleistungen, wie bspw. der Warenlieferung. Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass die Entwicklung neuer Services oder die Anpassung bestehender Produkte entlang identifizierbarer Kundenbedürfnisse erfolgt.

Preis

Ziel der Preispolitik ist die Balance zwischen einem fairen Preis für Erzeuger und für Kundinnen und Kunden unter den Rahmenbedingungen der regionalen Wettbewerbsstruktur im Markt. Hierzu lassen sich als relevante Ausrichtungen eine dauerhafte Festlegung (hoher Preis vs. Niedrigpreis), eine Preisgestaltung zur Einführung neuer Produkte (hoher Einführungspreis mit anschließender Reduzierung vs. niedriger Preis mit folgender Erhöhung) oder Preisvariationen für verschiedene Warengruppen unterscheiden. Dazu können Rabatte und Boni (z.B. bei Bestellmengen, Abo-Modellen, Kundenbindungsprogrammen) oder Skonti (z.B. Zahlungsfristen) kommen.

Promotion

Ziel der Kommunikation (Promotion) ist es, über den Austausch von Informationen Einstellungen, Erwartungen und Verhalten der Zielgruppen und deren Kaufverhalten positiv zu beeinflussen. Dabei spielt die Wahl geeigneter Kanäle und Medien eine wichtige Rolle, um Aufmerksamkeit zu schaffen und ein möglichst langfristiges Interesse an Produkten und Dienstleistungen zu wecken. Zu den einsetzbaren Instrumenten zählen die persönliche Kommunikation (z.B. individuelle Ansprache auf Märkten) oder Werbeträger (z.B. regionales TV/Radio, Poster & Flyer), die ein größeres Publikum ansprechen als auch digitale Formen, wie Online-Marketing (Kommunikation über Soziale Medien und E-Mail) und Suchmaschinenoptimierung (SEO).

Platzierung

Unter Platzierung werden die entscheidenden Aktivitäten verstanden, die ein Produkt oder eine Dienstleistung der potenziellen Kundschaft verfügbar machen. Hierzu gehören sowohl die Vertriebsstrategie als auch der Vertriebsprozess mit der Wahl geeigneter Distributionswege, z.B. Direktvermarktung mit Hof- & Stadtladen, auf dem Markt, online über einen Webshop oder in Kooperation mit dem filialisierten Lebensmitteleinzelhandel. Dazu kommt deren Steuerung (Logistik: Lagerung, Transport, Lieferung an die Haustür/Abholstation).

Einschätzung des Handlungsbedarfs

Die folgende Übersicht ermöglicht es landwirtschaftlichen Akteuren einzuschätzen, wie es um den IST-Zustand der Aktivitäten in gemeinsamen regionalen Wertschöpfungsketten steht. Mittels einer Analyse relevanter Ansatzpunkte im Handlungsfeld Vermarktung geht es um die Schärfung der entsprechenden Abläufe aus der Sicht optimierter Vermarktungsoptionen. Die Häufung fehlender Übereinstimmungen verdeutlicht im Folgenden den Bedarf, die strategische und organisatorische Ausrichtung der Kooperation zu überarbeiten.

Fragen zur Selbsteinschätzung im Handlungsfeld Vermarktung	Trifft überhaupt nicht zu.	Trifft eher nicht zu.	Trifft eher zu.	Trifft voll und ganz zu.
Beobachten Sie Kundenbedürfnisse, Wettbewererverhalten und Marktveränderungen regelmäßig?				
Haben Sie in den letzten 12 Monaten Ihr Vermarktungskonzept hinsichtlich der aktuellen Marktbedingungen und Verbraucherbedürfnisse überprüft und ggf. angepasst?				
Ist die Qualität Ihrer Angebote und der Umfang Ihres Sortiments so gestaltet, dass Kundinnen und Kunden (weiterhin) davon überzeugt sind und regelmäßig bei Ihnen einkaufen?				
Haben Sie regelmäßig Neuerungen im Produktangebot, die Ihre Kunden interessieren?				
Führen Ihre Kommunikationsmaßnahmen dazu, dass regelmäßig neue Kundinnen und Kunden Ihre Produkte probieren?				
Empfehlen Kundinnen und Kunden Sie und Ihre Produkte aktiv weiter?				
Bewerten Sie regelmäßig, wie die verschiedenen Standorte von Ihren Kunden genutzt werden und ob diese zeitgemäß gestaltet sind?				

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 12: Analyse im Handlungsfeld Vermarktung

3 Ist-Analyse Geschäftsmodell

Die Beschreibung eines Geschäftsmodells erfolgt auf der Basis der im Managementmodells beantworteten Grundfragen der normativen und strategischen Ausrichtung des Betriebes. Dieser vorgelagerte Schritt ist zwingend, um der Gestaltung der Prozesse des operativen Managements Richtung und Orientierung zu geben. Das normative und strategische Management ist der Kompass für die Entwicklung und die laufende Weiterentwicklung eines landwirtschaftlichen Geschäftsmodells, um überlebensfähig zu bleiben. Im Folgenden wird am Beispiel des Pilotbetriebs Hereford Elbweiderind eine Ist-Analyse des Geschäftsmodells eines landwirtschaftlichen Betriebs durchgeführt.

Normatives Management (Werte und Haltungen)

Hereford Elbweiderind betreibt artgerechte Mutterkuhhaltung in einem Naturschutzgebiet in der Flusslandschaft der Elbe. Der Betrieb übernimmt Verantwortung für den Erhalt und die Schonung dieser Kulturlandschaft. Mit der Weidewirtschaft steht Hereford Elbweiderind für eine traditionsreiche, heute jedoch eher eine Sonderform der deutschen Landwirtschaft, die sich auf die natürlichen Grundlagen rückbesinnt, moderne tier-ethische Werte lebt und den Weidetieren ein Leben ermöglicht, das sich konsequent an den 5 Freiheiten des Tierwohls³ orientiert. Mit dieser Haltung möchte Hereford Elbweiderind Kunden erreichen, die sich auch für diese Grundsätze engagieren und damit zu einem Systemwechsel beitragen.

Strategisches Management (Trends und Entwicklungen, Zielsetzungen)

Kunden und Verbraucher wandeln ihr Konsumverhalten. In den letzten Jahren hat sich ein Bewusstsein entwickelt, dass vom landwirtschaftlichen Erzeuger eine Verantwortungsübernahme für den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen verlangt und diesbezügliches Handeln ausdrücklich honoriert. Für Hereford Elbweiderind ist dies Verpflichtung und Chance. Um dem Kundenwunsch wirklich gerecht zu werden, übernimmt Hereford Elbweiderind die Verantwortung für die gesamte Wertschöpfungskette „vom Hof auf den Tisch“ als strategische Zielsetzung. Um den wirtschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden, hat sich Hereford Elbweiderind entschlossen, die Produkte als Premium-Produkte mit eigenem Personal selbst zu vermarkten und über alle Prozesse die Zuständigkeit („Process-Ownership“) zu behalten, damit der Landwirtschaftsbetrieb stets die steuernde Rolle in der Wertschöpfungskette einnehmen kann. Hereford Elbweiderind setzt konsequent auf Regionalität und stellt sicher, dass das Kerngeschäft zwischen Primärproduktion und Marktgebiet eine Distanz von 70 km nicht übersteigt.

Die Grundlagenarbeit zu normativem und strategischem Managementmodell des Landwirtschaftsbetriebs ist Voraussetzung dafür, dass nun ein oder mehrere darauf ausgerichtete Geschäftsmodelle entwickelt werden können. Die Entwicklung des Geschäftsmodells vollzieht sich in kontinuierlichen Professionalisierungsstufen, die im Grundsatz nie abgeschlossen sind. Dynamische Veränderungen auf der Nachfrager-/Kunden-Seite sind heute Realität und haben kontinuierlichen Einfluss auf die Gestaltungsebenen. Die permanente Weiterentwicklung des Geschäftsmodells von Hereford Elbweiderind ist somit eine laufende Aufgabe des strategischen Managements. Ohne die Fähigkeit, Anpassungen vorzunehmen und Innovationen zu integrieren, ist das System dauerhaft nicht überlebensfähig. Um sich diesem komplexen Prozess zunächst einfach zu nähern, ist es zweckmäßig, bei jeder grundlegenden Geschäftsmodellentwicklung erste, generische Ausgangsfragen präzise zu beantworten:

- Wer genau sind unsere Zielkundinnen und -kunden?
- Was genau bieten wir der Kundschaft an?
- Wie genau stellen wir die Leistung her?

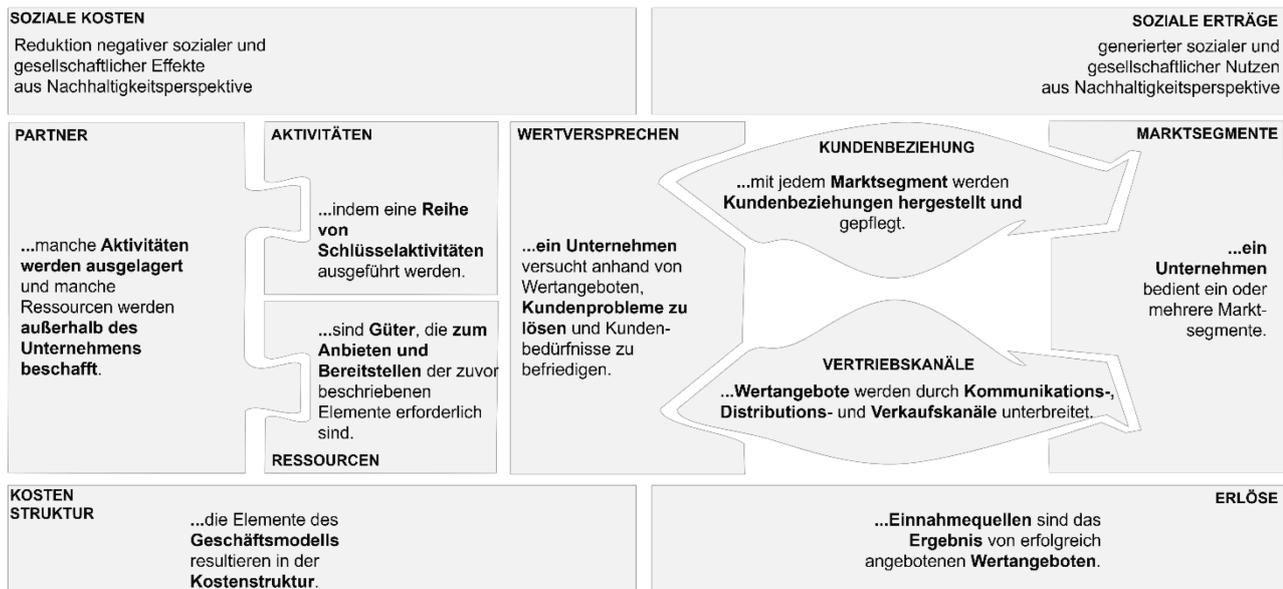
3 Das Konzept der "Fünf Freiheiten" beinhaltet die folgenden Ansätze einer artgerechten Tierhaltung: (1) Freiheit von Hunger und Durst, (2) Freiheit von haltungsbedingten Beschwerden, (3) Freiheit von Schmerz, Verletzungen und Krankheiten, (4) Freiheit von Angst und Stress und (5) Freiheit zum Ausleben normaler Verhaltensmuster.

- Wie genau erzielen wir Wert?

Damit stellen sich die Fragen nach Kernfaktoren jeden Geschäftsmodells. Zu diesen gehören:

- das Kundennutzenversprechen
- die Wertschöpfungskette
- die Ertragsmechanik

In der Folge entsteht für den Betrieb ein erstes Bild, wie ein erfolgreiches Geschäftsmodell in der Wirklichkeit aussehen kann. Für eine detaillierte Betrachtung eines Geschäftsmodells im landwirtschaftlichen Bereich bietet sich die Darstellung eines (erweiterten) Business Model Canvas an.



Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Osterwalder, A. et al. (2011)⁴.

Abbildung 13: Erweitertes Business Model Canvas

Im Folgenden werden schrittweise die Bausteine des Konzepts des Business Modell Canvas kurz erläutert und deren Umsetzung im Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind skizziert. Damit wird eine erste Aufnahme des aktuellen Geschäftsmodells dokumentiert. Dies entspricht einer Ist-Analyse im Sinne einer Bewertung von Stärken und Schwächen zur Umsetzung bzw. Weiterentwicklung des Geschäftsmodells im nächsten Schritt.

3.1.1 Sozialer und gesellschaftlicher Nutzen

“Ökonomie ist nicht die Lehre vom Geldverdienen, sondern die Lehre von der Erreichung gesellschaftlicher Ziele.”
 (Prof. Dr. Folkhard Isermeyer - Präsident des Thünen-Instituts in Braunschweig)

Relevante Kundensegmente fordern immer stärker, dass wirtschaftliches Handeln mit Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt verknüpft ist. Ein Geschäftsmodell sollte in der Lage sein, einen positiven Beitrag zur Erreichung gesellschaftlicher Ziele zu leisten und das Gemeinwohl im Blick haben. Das Verfolgen gemeinsamer Ziele, die über

⁴ Die verwendeten Icons stammen von Freepik auf www.flaticon.com.

den Konsum und Bedarfsdeckung hinausgehen, ermöglicht Kunden als auch Unternehmen ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Im Zusammentreffen dieser Interessen unterstützt das Geschäftsmodell von Hereford Elbweiderind folgende Beiträge zu sozialem gesellschaftlichem Nutzen:

- Pflege und Erhalt von Grünland in einem Naturschutzgebiet
- Erhalt der Kulturlandschaften und Biodiversität
- Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe durch/mit regionalen Partnern in Erzeugung und Verarbeitung
- Beitrag zur Bewusstseinsentwicklung bei den eigenen Kunden zu nachhaltigerer Ernährung
- Erhöhung des Verbraucherwissens über die Nutztierhaltung durch Transparenz
- Ausbau und Entwicklung der konsequenten Tierwohl-Orientierung im Kundenkreis
- Reduktion des Fleischkonsums bei Elbweiderind-Kunden zugunsten höherpreisiger Produkte aus der Region
- Gestaltung eines fairen Kooperationsmodells mit Partnern

3.1.2 Kundennutzenversprechen

Das Kundennutzenversprechen richtet sich an die Kaufmotive der Kunden, die bereit sind, Leistungen des landwirtschaftlichen Erzeugers zu honorieren. Kaufmotive von Kunden sind individuell und reflektieren die Überzeugungen von Verbrauchern und ihre Wünsche an den Konsum von Lebensmitteln. Das Kundennutzenversprechen ist wichtiger Ansatzpunkt für die Entwicklung von kundenorientierten Lösungen. Die spezifische Ausprägung eines Kundennutzenversprechens kann sich von Kundensegment zu Kundensegment unterscheiden. Bei der Differenzierung von Kaufmotiven sind funktionale, kognitive oder kulturelle Kaufmotive zu unterscheiden.

- Funktionale Kaufmotive** richten sich an die lebenspraktischen Erwartungen der Kunden an das Produkt und den Service von Hereford Elbweiderind.
- Kognitive Kaufmotive** adressieren den bewussten Kunden, der sich mit den Grundfragen einer nachhaltigeren Ernährung und z.B. artgerechter Tierhaltung bereits auseinandergesetzt hat und im Angebot von Hereford Elbweiderind diese Attribute im Produkt und Service-Programm vorfinden möchte.
- Kulturelle Kaufmotive** beruhen auf den inneren Bedürfnissen, mittels derer Kunden durch den Kauf spezieller Produkte und Dienstleistungen ihres Lebensstils ausdrücken möchten. Im Fall der Produkte von Hereford Elbweiderind reflektieren diese eine Grundhaltung und Einstellung zum Leben, die Umwelt, Natur und Ganzheitlichkeit in das Zentrum der Lebensführung rückt. Dabei spielen die Verbundenheit mit Gleichgesinnten (Communities) und das Gefühl, einen Beitrag für ein größeres Ziel geleistet zu haben (Sinn/Sinnhaftigkeit), eine wichtige Rolle.

Die spezifischen Kaufmotive der Kunden von Hereford Elbweiderind lassen wie folgt zusammenfassen:

Funktionale Kaufmotive:

- unkomplizierte, flexible Bestellmöglichkeit - „rund um die Uhr“
- Möglichkeit mehrerer Vertriebskanäle
- betriebseigener Lieferservice mit eigenen Mitarbeitern

- Auswahl unterschiedlicher Lieferzeitpunkte
- Abholmöglichkeit in zwei Hofläden
- ergänzendes Warenangebot komplementärer Erzeuger
- Hotline zu allen Fragen rund um das Produkt/den Service

Kognitive Kaufmotive:

- Kundennähe und kundengerechte Kommunikation
- Fleisch/Wurst von Tieren aus artgerechter Haltung
- regelmäßige Informationen über nachhaltige Landwirtschaft in unterschiedlichen Kommunikationsformaten
- transparente Nutztierhaltung
- medikamentenfreie Aufzucht / Mutterkuhhaltung
- Rezeptangebote für eine ganzheitliche Konsumphilosophie („From-Nose-To-Tail“)
- Möglichkeit, mit einem guten Gefühl Fleischprodukte zu konsumieren

Kulturelle Kaufmotive:

- Möglichkeit, eine ethische Konsumhaltung zu pflegen
- Gefühl, ein gesundes Produkt zu erwerben
- Leisten eines aktiven Beitrags zum Umweltschutz
- mit regionalen Produkten (sichtbar) eine „andere“ Konsumhaltung einzunehmen
- Einzigartigkeit (Singularität) zu pflegen und sich mit Produkten mit Kulturgut-Eigenschaften (Weiderinder) versorgen zu können
- Möglichkeit, sich mit einem „Zeitgeist“-Produkt differenzieren zu können
- Möglichkeit, als Kunde einen aktiven Beitrag zum Tierwohl zu leisten
- Teil einer loyalen „Marken-Community“ zu sein
- Möglichkeit, an exklusiven Veranstaltungen mit Gleichgesinnten teilzunehmen
- Eigenverantwortliche Ermächtigung zu einem anderen, bewussteren Konsum (Selbstwirksamkeit für die eigene Lebensführung)

3.1.3 Kundensegmente

Kundensegmente werden als Gruppen verstanden, die einer spezifischen Ausrichtung ihrer Anliegen und Bedürfnisse folgen. Hierbei spielen eingeübte Verhaltensmuster, gesellschaftliche, soziodemografische und ökonomische Grundorientierungen eine Rolle. Mit einer fundierten inhaltlichen Identifikation der Kundensegmente bietet sich die Chance, das Kundennutzenversprechen noch präziser auszuformulieren und Produkte & Dienstleistungen weiterzuentwickeln. Relevante Unterscheidungsmerkmale sind:

- verfügbares ökonomisches und kulturelles Kapital
- gesellschaftliche und ökologische Orientierung
- individuelle Lebensziele und Sehnsüchten
- spirituelle oder ganzheitliche Bedürfnisse in der Lebensführung und dem Konsumverhalten (z.B. tierethische Grundsätzen).

In Anlehnung an aktuelle kultursoziologische Forschungen (bspw. Prof. Dr. Andreas Reckwitz - HU Berlin) orientiert sich Hereford Elbweiderind unter dem Begriff LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) an Zielkunden, die speziell in den urbanen Zentren und diese umschließenden Metropolregionen anzutreffen sind. Mit dem Begriff LOHAS wurde ab den 2000-er Jahren zunächst in den USA ein wachsendes Kundensegment beschrieben, dass auch in Deutschland stark an Bedeutung gewinnt.

Gesunder und nachhaltiger Konsum steht für diese Zielkunden im Vordergrund und sie sind bereit, sowohl einen höheren Aufwand bei der Produkterstellung als auch einen höheren Preis für die Produkte zu akzeptieren. Daran orientieren sich auch häufig Familien in den Städten, die sich bewusst für eine Abkehr von ungesunden Ernährungsweisen entschieden haben. Diese Kunden findet Hereford Elbweiderind in der von Reckwitz (2017⁵) beschriebenen

⁵ Reckwitz, A. (2017).

neuen Mittelschicht. Diese Zielgruppe erwartet von einem Produkt/einem Service auch einen kulturellen Wert. Darunter wird die gezielte Suche nach Angeboten verstanden, die den Anspruch an einen kulturellen Mehrwert/oder Zusatznutzen erfüllen können, über den sich diese neue Mittelschicht von anderen differenzieren kann. Innerhalb der soziodemografischen Struktur ergeben sich für Hereford Elbweiderind drei relevante Kundensegmente, die die folgenden Kaufmotive repräsentieren.

Kundensegmente

- Kunden mit Schutz-/und "Wohlfühl"-Motiv
- Kunden mit post-materialistischem Motiv
- Kunden mit Distinktions-Motiv

3.1.4 Kundenbeziehungen

Mit der Frage nach der Gestaltung der Kundenbeziehungen geht die Ausrichtung der wechselseitigen Interaktion und ihrer Qualität bzw. Intensität einher. Je genauer sich ein Geschäftsmodell am Wissen und der Motivation der Kunden orientiert, desto zielsicherer kann die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells verfolgt werden. In der Ausgestaltung der Kundenbeziehungen besteht die Chance, Loyalität und Weiterempfehlungsintensität zu beeinflussen.

Die Qualität der Kundenbeziehungen zeigt sich an den Möglichkeiten, die individuellen Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Hereford Elbweiderind versteht die Kundenbeziehungen als ein unmittelbar zum Produktportfolio gehörendes unabhängiges Serviceangebot, das wiederum eigenen Qualitätsansprüchen entsprechen muss. Diese werden in drei Ebenen gegliedert.

Funktionale Ebene:

- Kompetente Gesprächspartner sind zeitlich flexibel erreichbar.
- Die persönliche Ansprechbarkeit und Auskunftsfähigkeit bei individuellen Wünschen sind gegeben.
- Kundenbeziehung sind weiterhin auch als reine Transaktionsbeziehung möglich

Kognitive Ebene:

- Kunden werden persönlich angesprochen, Stammkunden sind persönlich bekannt.
- Kontakte über den Hofladen sollen Vertrauen, Sicherheit und Authentizität vermitteln.
- Vielfältige Veranstaltungsformate ermöglichen eine besonders nahe Kundenbeziehung.
- In der persönlichen Interaktion sollen Ehrlichkeit und Authentizität ausgestrahlt werden.

Kulturelle Ebene:

- Für alle dargestellten Zielgruppen werden differenzierte Kunden-Botschaften und Veranstaltungsformate (z.B. Landgut-Besuche) angeboten.
- In allen Veranstaltungsformaten wird ein Gemeinschaftsgefühl ("Community") vermittelt.

3.1.5 Kanäle

Der Schwerpunkt der Ausrichtung der Absatzkanäle des heutigen Geschäftsmodells B2C/B2B (business-to-consumer und business-to-business) von Hereford Elbweiderind lässt sich mit einer digitalen/telefonischen Bestellmöglichkeit und einer digitalen/telefonischen Auftragsannahme beim Hofladen-basierten Direktverkauf mit Lieferoption beschreiben. Für den eigenen B2C-Vertrieb befindet sich der wichtigste Hofladen in Leipzig-Liebertwolkwitz, über den

der größte Anteil des Verkaufsvolumens im persönlichen Kontakt vor Ort oder per Lieferservice abgewickelt wird. Ein weiterer Hofladen wird mit einer „Verkauf ab Hof“-Funktion direkt am Landwirtschaftsbetrieb in Pülswerda betrieben und spricht die Kundengruppe in Torgau und Umgebung an. Ergänzend werden die Elbweiderind-Produkte von geeigneten Vertriebspartnern unter dem Marken-Claim „Hereford Elbweiderind“ an deren Kundschaft und über deren Absatzweg verkauft.

Absatzkanäle von Hereford Elbweiderind sind:

- Direkt ab Hofladen
- Direkt durch Lieferung
- Direkt-ab-Hof
- Geeignete Vertriebspartner

3.1.6 Einnahmequellen

Hereford Elbweiderind realisiert seine wesentlichen Einnahmen aus den Verkaufserlösen für die Produkte aus eigener Produktion, der Handelsmarge für die Produkte aus Partner-Produktion sowie dem Verkauf von saisonalen Sonderprodukten (z.B. Geschenk-Kombinationen). Die Durchführung von Kundenveranstaltungen mit Teilnahme-Gebühren stellt eine weitere Einnahmequelle dar. Zusätzlich werden für den Lieferservice (bis zu einem bestimmten Warenwert) Gebühren erhoben. In der Ausgestaltung des Geschäftsmodells „Vom Hof auf den Tisch“ bietet sich die Chance, die gesamte Handelsmarge bzw. den Kundenendpreis für die Leistungen der gesamten Wertschöpfungskette als eigene Einnahme zu realisieren.

3.1.7 Soziale und gesellschaftliche Kosten

Das Geschäftsmodell orientiert sich an Nachhaltigkeit und berücksichtigt den Dreiklang aus ökonomischer, ökologischer und sozialer Ausgewogenheit. Ziel ist es, Arbeitsplätze und Infrastrukturen im ländlichen Raum zu erhalten und mit den Gemeinwohlleistungen für die Landschaftspflege zu verbinden.

Hereford Elbweiderind betreibt einen Landwirtschaftsbetrieb im Naturschutzgebiet Alte Elbe Kathewitz. Der Betrieb leistet über der Bewirtschaftung mit Tierbestand einen wichtigen Beitrag zum Erhalt dieses Schutzgebietes. Durch den vollständigen Verzicht auf chemisch-synthetische Düngung der Grünlandflächen wird das natürliche Bodenleben stabilisiert und Flächen vor Erosion geschützt. Der Erhalt eines hochwertigen Grünlandes durch die regelmäßige Beweidung mit einer Mutterkuhherde fördert die Fähigkeit des Bodens zur Kohlenstoffspeicherung und leistet einen Beitrag zum Klimaschutz. Hereford Elbweiderind sieht sich in der Verantwortung, Kunden über diese Zusammenhänge aufzuklären und darauf hinzuweisen, dass persönliches Konsumverhalten zum Erhalt unserer natürlichen Lebensgrundlagen beitragen kann.

3.1.8 Schlüsselaktivitäten

Schlüsselaktivitäten verdeutlichen die zentralen Tätigkeiten, um das Geschäftsmodell umzusetzen. Die Schlüsselaktivitäten des Landwirtschaftsbetriebes in seiner ganzheitlichen Wertschöpfung „Vom Hof auf den Tisch“ werden durch die folgenden Kernprozesse im operativen Management abgebildet:

- Kernprozess Kommunikation
- Kernprozess Kunde
- Kernprozess Netzwerk
- Kernprozess Datenmanagement

- Kernprozess Logistik

Jeder Kernprozess besteht seinerseits wieder aus Prozessen, Teilprozessen und Aufgaben. Die Schlüsselaktivitäten von Hereford Elbweiderind konzentrieren sich auf die Optimierung der Prozesse zur erfolgreichen Vermarktung der eigenen Produkte und Waren. Im Einzelnen sind dies:

- B2B (Erzeuger-/Dienstleister-Netzwerk) und B2C Kundenbeziehungsmanagement
- Planung und Durchführung von Kundenveranstaltungen
- Warenerstellungsprozesse, Bestellannahme und Hofladen-Verkäufe
- Waren-Logistik, Fuhrparkmanagement und Tourenplanung für die Kundenauslieferung
- Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur
- Kaufmännische Abwicklung und Buchhaltung
- Strategisches & operatives Marketing
- Produktentwicklung und Pilotierung von Innovationen
- Mitarbeiter-Kommunikation

3.1.9 Schlüsselressourcen

Schlüsselressourcen beziehen sich auf die personellen und infrastrukturellen Voraussetzungen für den Landwirtschaftsbetrieb in seiner Wertschöpfung von der Primärproduktion bis zum Kunden. Hier geht es um die zentralen Bestandteile der Betriebsorganisation, das Leistungsversprechen in hoher Qualität zu erfüllen und ein Wertangebot für Kunden nachhaltig zu erzeugen.

Relevante Schlüsselressourcen sind:

- Management des Betriebs Hereford Elbweiderind
- eigene Mitarbeiter für Produktion und Entwicklung
- eigene Mitarbeiter für operatives und strategisches Marketing
- eigene Fläche für Kundenveranstaltungen vor Ort und landwirtschaftliche Produktion (Landgut NEUE ELBE)
- überzeugte Kundinnen und Kunden als Markenunterstützer/-Supporter
- IT-System
- eigener Hofladen in den Orten Pülswerda und Leipzig
- eigener Fuhrpark

3.1.10 Schlüsselpartner

Alle Partner, die eine zentrale Rolle in der Wertschöpfungskette haben, gelten als Schlüsselpartner des Landwirtschaftsbetriebes. Diese Akteure leisten einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Geschäftsmodells. Als Schlüsselpartner verfügen sie über das Potenzial und die Kompetenzen, den Wert des Leistungsangebotes zu erhöhen

und Leistungen zu erbringen, die vom Landwirtschaftsbetrieb nicht in der gleichen Qualität wahrgenommen werden können. Kommunikation und Zusammenarbeit mit Schlüsselpartnern ist erfolgskritisch. Als Schlüsselpartner verstehen und teilen sie die Grundzüge der strategischen Ausrichtung und verfolgen eigenständig die gemeinsamen Ziele im Spektrum ihrer Arbeitsaufgaben und Beiträge.

Die Zusammenarbeit mit Schlüsselpartnern bei Leistungsprozessen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Geschäftsmodell von Hereford Elbweiderind. Relevante Schlüsselpartner in den Prozessen von Produkterstellung, Vermarktung, Marketing und Kommunikation sind:

- Rinderzuchtbetrieb Elbaue - Jutta Wiegand und Jürgen Schubart
- Landwirtschaftsbetrieb - Jörg Franke
- Emil Färber GmbH - Großschlächtereie & Co. KG
- Oschatzer Fleischwaren GmbH
- Landwirtschaftsbetrieb - Oliver Barth
- Hofmolkerei Bennewitz - Agrar- und Handels GmbH
- Beratung Kulinarik & Gastronomie - Nils Jorra

3.1.11 Kosten

Die Kosten eines Geschäftsmodells bilden die Ausgaben aus, die mit der Realisierung der Geschäftsaktivitäten des Landwirtschaftsbetriebs verbunden sind. Die laufenden Ausgaben für Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen und Schlüsselpartner repräsentieren die konkreten Kosten für den Betrieb und die Erbringung des Kundennutzenversprechens für die relevanten Kundensegmente. Dabei spielen sowohl fixe als auch variable Kostenbestandteile eine Rolle. Im Einzelnen sind dies bei Hereford Elbweiderind:

- Löhne und Gehälter
- Kosten für die landwirtschaftliche Erzeugung
- Betriebskosten für Gebäude und Anlagen (z.B. Kühlaggregate)
- Miete für Gebäude und Ladengeschäfte
- Fuhrpark-Kosten (z.B. Fahrzeuge/Verkaufswagen)
- Kosten für Dienstleister und Erzeuger-Partnerleistungen
- Marketingkosten
- Schlachtgebühren
- Verarbeitungspreise
- Einkaufspreise für Handelswaren
- Druckkosten
- IT Gebühren (z.B. Hosting)
- Beratungshonorare
- Steuern/Abgaben/Versicherungen

Mitgliedsbeiträge

4 Handlungsfeld Verbraucher: Der Verbraucher und seine Erwartungen an regionale Lebensmittel

Bezüglich der Verbrauchererwartungen liegen zahlreiche Erkenntnisse in Form von Sekundärdaten aus Studien vor. Als ein prominentes Beispiel für Sachsen ist die Verbraucher- und Marktstudie „Wie regional is(s)t Sachsen?“ zu nennen⁶. Weitere Ergebnisse aus Sekundärstudien wurden in der Untersuchung „Online-Marktplatz für regionale Lebensmittel in Sachsen“ aufgearbeitet⁷. Die meisten der betrachteten Studien haben dabei eher generelle Verbrauchereinstellungen untersucht. Lücken bestehen bspw. hinsichtlich:

- Ansatzpunkte für eine Steigerung des Anteils regionaler Lebensmittel im Warenkorb
- Bedürfnisse bisher noch nicht erreichter städtischer Zielgruppen (insb. in Haushalten ab 2 Personen)
- "Communities" und ihre konkreten Kaufmotive
- Transparenzerwartungen der Verbraucher an regionale Lebensmittel hinsichtlich Tierwohl, Regionalität der Wertschöpfung, faire Bedingungen in der Wertschöpfungskette
- Unterschiede zwischen städtischen und ländlichen Verbrauchern
- Wahrnehmung und Einstellung zu regionalen Lebensmitteln im Lebensmitteleinzelhandel

Diese Lücken sollten mit einer Verbraucherbefragung geschlossen werden. Die Erkenntnisse bilden die Grundlage der Entwicklung von Konzepten zur Ansprache neuer Verbrauchergruppen und dienen der Gestaltung eines "Konsumerlebnisses", um die Kundenbindung zu erhöhen.

Mit dem Ziel, einen aussagekräftigen Querschnitt zu Einstellungen und Einkaufsgewohnheiten bei regionalen Lebensmitteln im Freistaat Sachsen zu erhalten, wurde eine Onlinebefragung unter sächsischen Verbraucherinnen und Verbrauchern durchgeführt. Dabei wurden mit Unterstützung eines Paneldienstleisters (Payback Online) ca. 1.000 Personen aus Sachsen befragt.

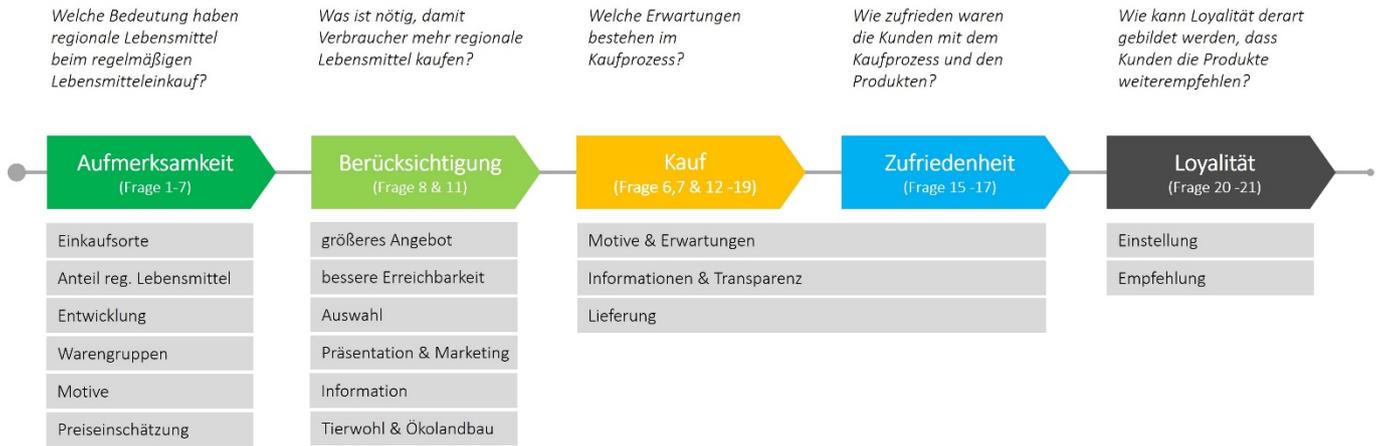
Als Vergleichsgruppe wurde eine Onlinebefragung im Kunden- und Kontaktnetzwerk von Hereford Elbweiderind durchgeführt (aktuell 5.000 Kontakte). Damit konnten Verbraucher erreicht werden, die bereits Stammkunden oder Gelegenheitskunden regionaler Lebensmittel (v.a. über E-Mail- / Onlinebestellungen und Direktvermarktung) sind.

Die Konzeption der Befragung orientierte sich an den Schritten einer Customer Journey (Weg des Kunden vom ersten Kontakt mit einem Unternehmen bis zum Abschluss des Kaufprozesses) und der Leitfrage, unter welchen Bedingungen Verbraucher bereit sind, ihren Anteil regionaler Lebensmittel im Warenkorb zu erhöhen.

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über das Befragungskonzept. Im Anhang A 1.2 findet sich der vollständige Fragebogen.

⁶ SMUL (2018).

⁷ LFULG (2020).



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 14: Konzeption der Verbraucherbefragung

4.1.1 Feldbericht und Soziodemografie

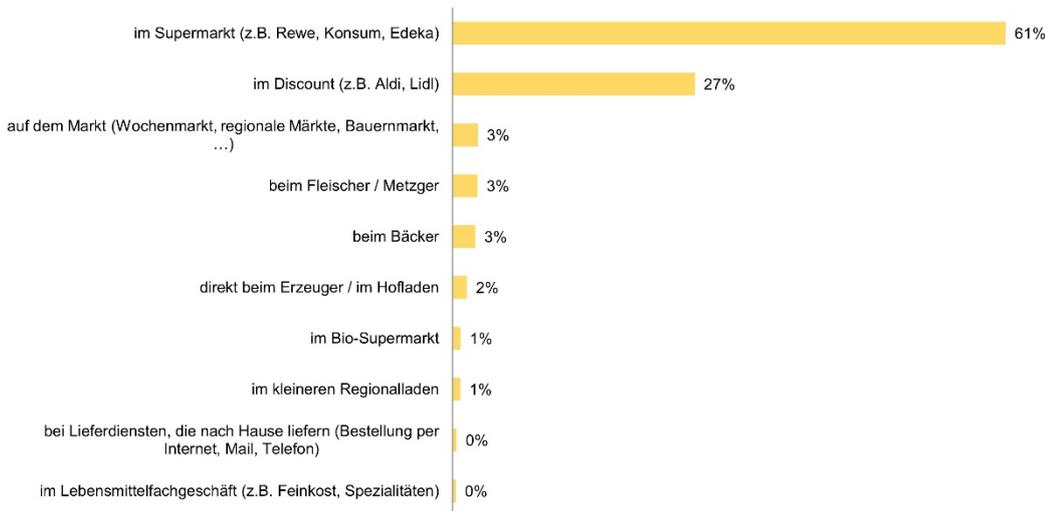
Der Online-Fragebogen wurde mit Hilfe der CAWI-Software LimeSurvey umgesetzt. Nach Programmierung wurde die Befragung einem Pretest unterzogen, um Verständnis und reibungslose Durchführbarkeit zu überprüfen. Die Ergebnisse des Pretests wurden analysiert und der Fragebogen dementsprechend angepasst.

Die Online-Befragung fand vom 08. April 2021 bis 21. April 2021 statt. Insgesamt nahmen 1.448 Personen teil. 1.022 Personen wurden über das Online-Access-Panel (Payback Online, Verbraucherinnen und Verbraucher ab 18 Jahre) sachsenweit befragt. Dazu kamen 426 Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind. Im Vergleich zur Online-Access-Panel sächsischer Verbraucher (Payback Online) zeigt sich, dass die Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind eher jünger, höher gebildet und wohlhabender sowie eher weiblich sind und in Städten leben.

Der Fragebogen bestand aus 34 Fragen. Für die Grundgesamtheit der Befragten wurde eine repräsentative Verteilung der Stichprobe hinsichtlich Alter, Geschlecht und Herkunft (nach Landkreisen) sichergestellt. Nach Abschluss der Feldphase wurden die Daten auf Plausibilität geprüft und nötige Datenbereinigungen durchgeführt. Im Anschluss erfolgte die statistische Auswertung. Die dargestellten Ergebnisse beziehen sich, sofern nicht explizit beschrieben, immer auf alle Befragten, das heißt sowohl auf die sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher als auch auf die Kunden von Hereford Elbweiderind.

4.1.2 Kaufverhalten regionale Lebensmittel

Die Befragung hat gezeigt, dass der Supermarkt (mit 61%) der häufigste Ort für den Lebensmitteleinkauf ist. Mit deutlichem Abstand folgt der Discounter (27%) auf Platz zwei. Im Bereich von 3% bis 1% finden sich weitere Einkaufsorte wie Märkte, Fleischereien, Bäckereien, "direkt beim Erzeuger" oder in Bio- und Regionalläden.

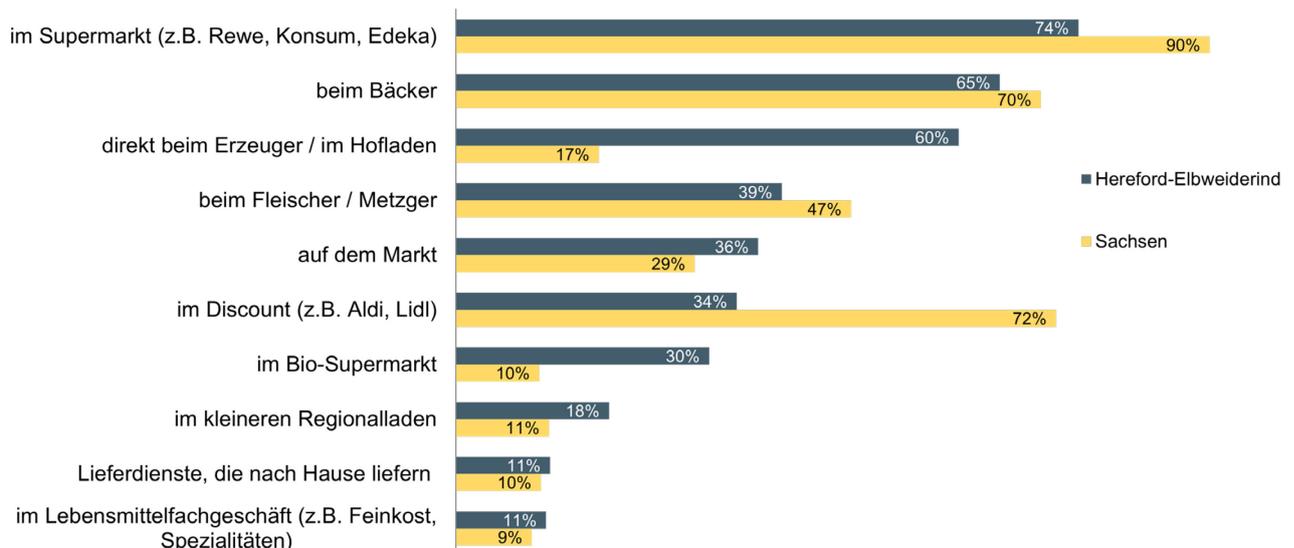


Quelle: Sachsen (April 2021): N=377; eigene Erstellung.

Abbildung 15: In welchem Einkaufsmarkt kaufen Sie am häufigsten Ihre Lebensmittel ein?

Mit einem Einkauf im Supermarkt verbinden die Befragten vor allem eine große Auswahl (86%), regionale Nähe (65%) sowie effizientes Einkaufen (64%). Mit dem Discounter hingegen werden gute Preise (89%) wie auch effizientes Einkaufen (61%) verbunden. Regionale Nähe spielt vor allem auf Märkten (87%), beim Erzeuger/der Erzeugerin (85%) und für Kundinnen und Kunden bei Hereford Elbweiderind (89%) eine große Rolle.

Auf die Frage, wo Menschen regelmäßig (mehrmals im Monat) Lebensmittel einkaufen, zeigt sich, dass der Supermarkt nach wie vor am häufigsten genannt wird. Bei den sächsischen Verbraucherinnen und Verbrauchern folgt auch hier der Discounter auf Platz zwei mit 72%, von den Hereford Elbweiderind-Kundinnen und -Kunden nutzen lediglich 34% den Discounter für regelmäßige Einkäufe. Dafür liegt bei diesen die Bäckerei auf Platz zwei (65%) und die Direktvermarktung beim Erzeuger auf dem dritten Platz (60%).

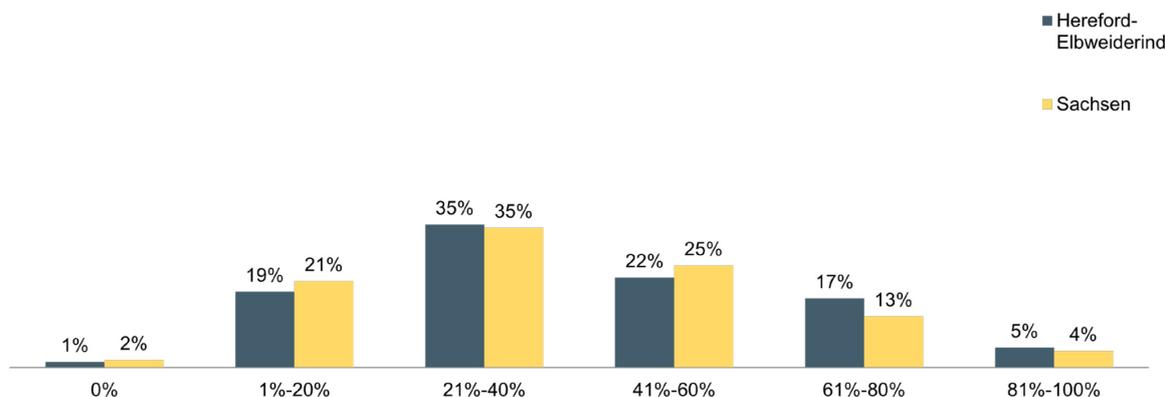


Quelle: Hereford Elbweiderind (April 2021): N=426; Sachsen (April 2021): N=1.022; eigene Erstellung.

Abbildung 16: Wo kaufen Sie regelmäßig (mehrmals im Monat) Lebensmittel ein?

Der Anteil, den regionale Lebensmittel an den Lebensmitteleinkäufen ausmachen, unterscheidet sich nur leicht in beiden Stichproben: bei den sächsischen Verbraucherinnen und Verbrauchern sind es im Schnitt 39%, bei den Hereford Elbweiderind-Kundinnen und -Kunden 42%.

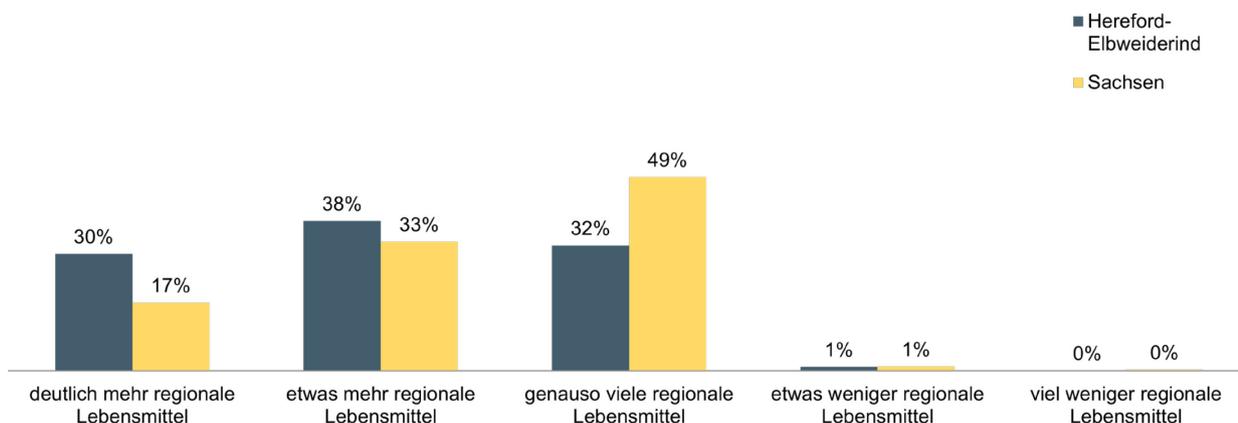
In beiden Stichproben zeigen sich dabei Unterschiede je nach Altersgruppe: jüngere Personen kaufen weniger regionale Lebensmittel als ältere Personen. Weiterhin werden in Haushalten mit fünf oder mehr Personen weniger regionale Lebensmittel gekauft als in kleineren Haushalten.



Quelle: Hereford Elbweiderind (April 2021): N=426; Sachsen (April 2021): N=1.022; eigene Erstellung.

Abbildung 17: Wie hoch ist ungefähr der Anteil regionaler Lebensmittel an Ihren Lebensmitteleinkäufen?

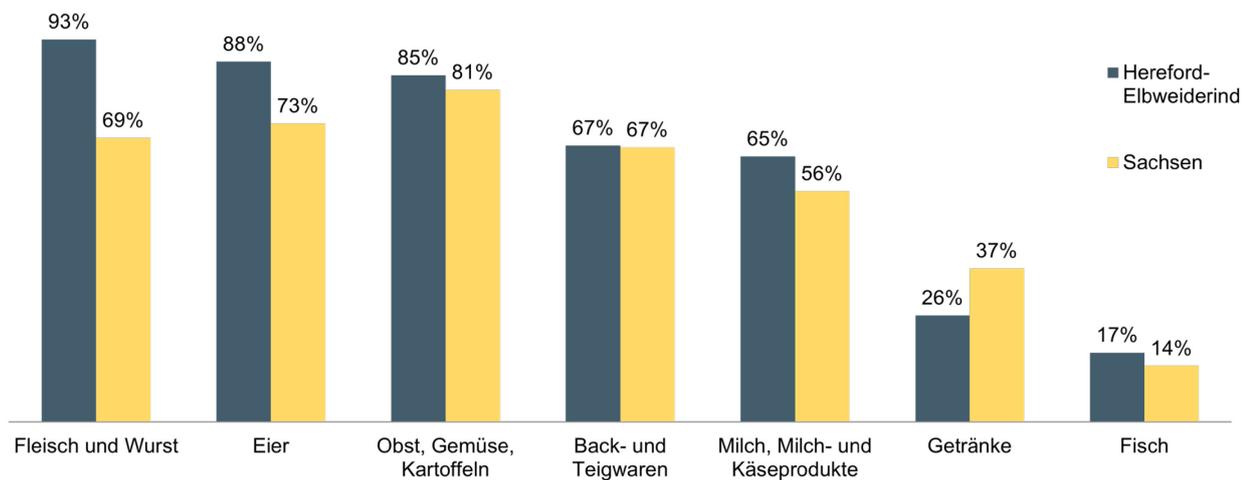
Das Kaufverhalten bei regionalen Lebensmitteln hat sich im Vergleich zu einem Jahr vor der Befragung deutlich verändert: 50% der Sachsen kaufen deutlich oder etwas mehr regionale Lebensmittel, bei den Hereford Elbweiderind-Kundinnen und -Kunden sind es 68%.



Quelle: Hereford Elbweiderind (April 2021): N=420; Sachsen (April 2021): N=1.003; eigene Erstellung.

Abbildung 18: Im Vergleich zu vor einem Jahr kaufe ich jetzt ...

Bei den sächsischen Verbraucherinnen und Verbrauchern landen vor allem regionales Obst, Gemüse und Kartoffeln (81%) im Einkaufswagen, gefolgt von Eiern (73%) und Fleisch und Wurst (69%). Bei den Hereford Elbweiderind-Kundinnen und -Kunden liegt Fleisch und Wurst (93%) auf Platz eins bei den regionalen Lebensmitteln, ebenfalls gefolgt von Eiern (88%). Obst, Gemüse und Kartoffeln belegen den dritten Platz (85%).



Quelle: Hereford Elbweiderind (April 2021): N=420; Sachsen (April 2021): N=1.003; eigene Erstellung.

Abbildung 19: Aus welchen Warengruppen stammen die von Ihnen gekauften regionalen Lebensmittel?

4.1.3 Zielgruppen regionaler Lebensmittel

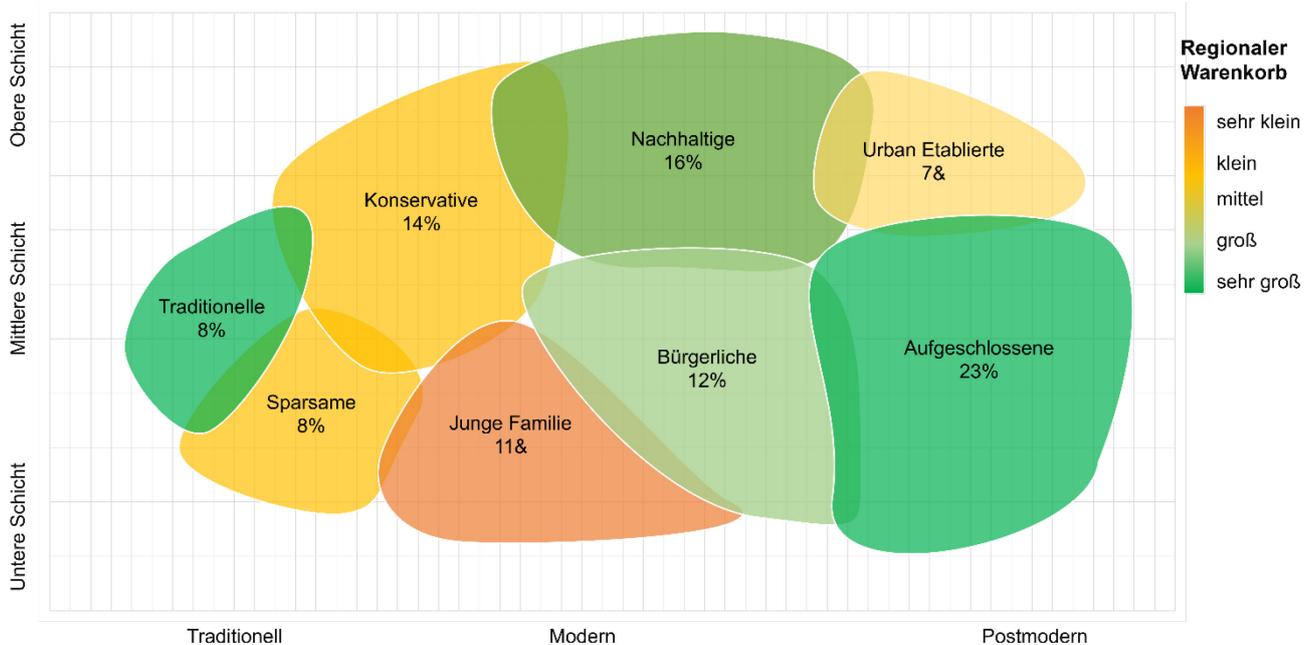
Für die Entwicklung erfolgreicher Geschäftsmodelle ist die genaue Kenntnis der Zielgruppen unabdingbar. Auf der Basis der Ergebnisse der repräsentativen Befragung lassen sich unterschiedliche Gruppen mit jeweils ähnlichen Merkmalen und Einstellungen erkennen. Bei der Bildung dieser Gruppen werden u. a. folgende Fragen verwendet:

- Welche Merkmale, wie Alter, Beruf, Einkommen, Wohnort und Lebensstil zeichnen die verschiedenen Kundengruppen aus?
- Welche Erwartungen haben Verbraucherinnen und Verbraucher und was ist ihnen wichtig?
- Welche Produkte und Lebensmittel kaufen sie und was sind dafür die Entscheidungskriterien?

Im folgenden Abschnitt werden verschiedene ausgewählte Kundensegmente und deren Interesse an regionalen Lebensmitteln vorgestellt und beschrieben; anschließend finden sich Informationen zu Kundengruppen mit dem höchsten Potenzial für regionale Lebensmittel im Detail.

Die Segmentierung der sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher ergibt insgesamt acht nahezu trennscharfe Gruppen, die anhand ihrer Lebensstile, Meinungen und Einstellungen in einer Matrix positioniert werden können.

Zusätzlich verdeutlicht die Farbgebung, wie groß der Warenkorb regionaler Lebensmittel dieser Gruppen ist. So finden sich im linken Bereich die eher traditionellen und konservativen Schichten, in der Mitte sozialökologische und bürgerliche Milieus und im rechten Bereich die jungen aufgeschlossenen und etablierten Gruppen. Die größten regionalen Warenkörbe haben die Traditionellen, die Nachhaltigen und allen voran die Aufgeschlossenen. Die Gruppe der jungen Familie kauft hingegen wenig regionale Erzeugnisse ein.



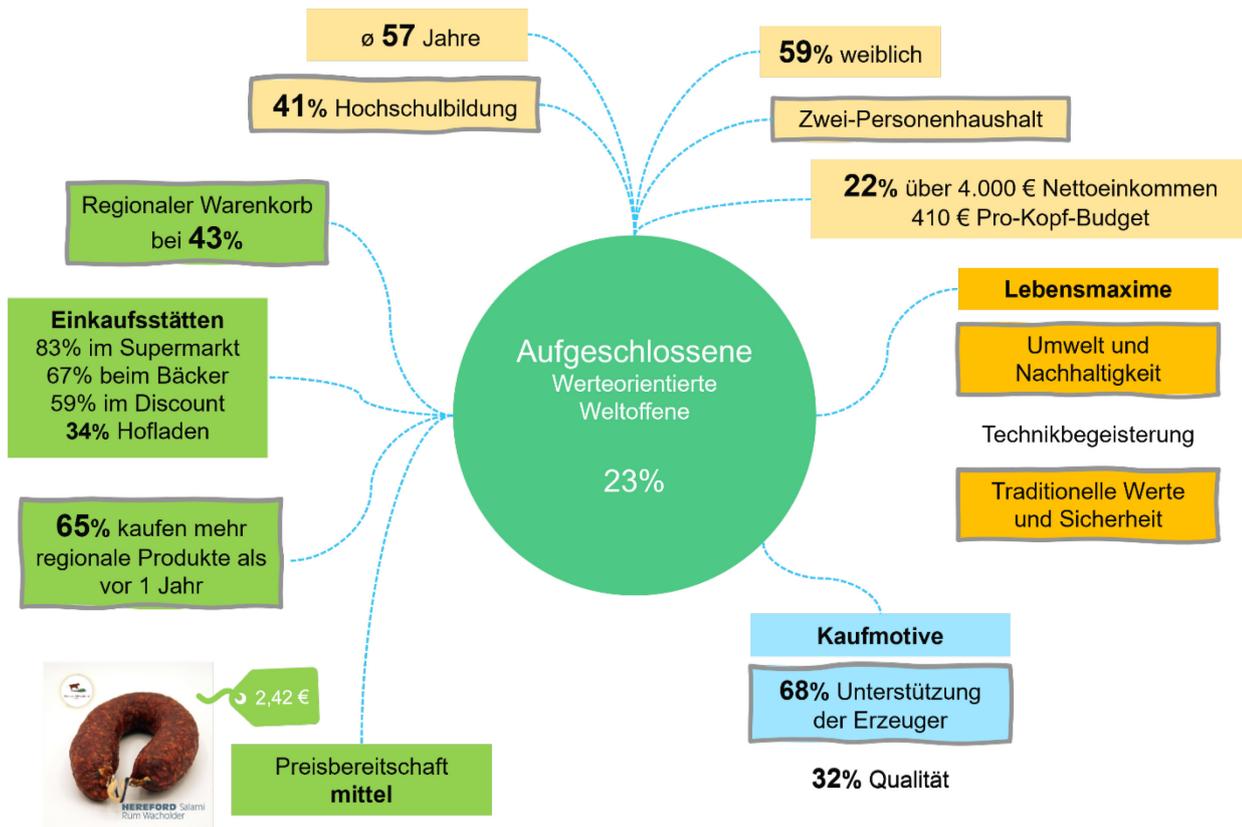
Quelle: Sachsen (April 2021): N=1.022; eigene Erstellung.

Abbildung 20: Ergebnis der Segmentierung sächsischer Verbraucherinnen und Verbraucher

Die Aufgeschlossenen – wertorientierte Weltoffene

23% der sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher zählen zur Gruppe der Aufgeschlossenen, die damit auch die größte der berechneten Gruppen darstellt. Oftmals sind das gut situierte Berufstätige im mittleren Alter (Ø 57 Jahre) mit einem hohen formalen Bildungsgrad. Jeder fünfte Haushalt verfügt über ein Nettoeinkommen von über 4.000 Euro; ca. 410 Euro stehen jedem Haushaltsmitglied nach Abzug aller von Kosten, wie z. B. Miete, Gebühren oder Beiträge, zur Verfügung. Zweipersonenhaushalte dominieren und Kinder sind meist schon aus dem Haus, machen eine Ausbildung oder studieren.

Lebensmaxime fokussieren die Themen Umwelt und Nachhaltigkeit, und Einstellungen sind vielfach von einer Kombination moderner und traditioneller Werte geprägt. Die Individuen sind auf die Sicherung ihres Status quo und erarbeiteten Wohlstandes bedacht und möchten ihren Kindern und Enkeln eine lebenswerte Welt hinterlassen. Diese Sichtweisen haben sich in dieser Gruppe in den letzten Jahren verstärkt und haben auch eine Auswirkung auf das Einkaufsverhalten: fast zwei Drittel der Aufgeschlossenen steigerten den Einkauf regionaler und nachhaltiger Lebensmittel teilweise deutlich.



Quelle: Sachsen (April 2021): N=234; eigene Erstellung.

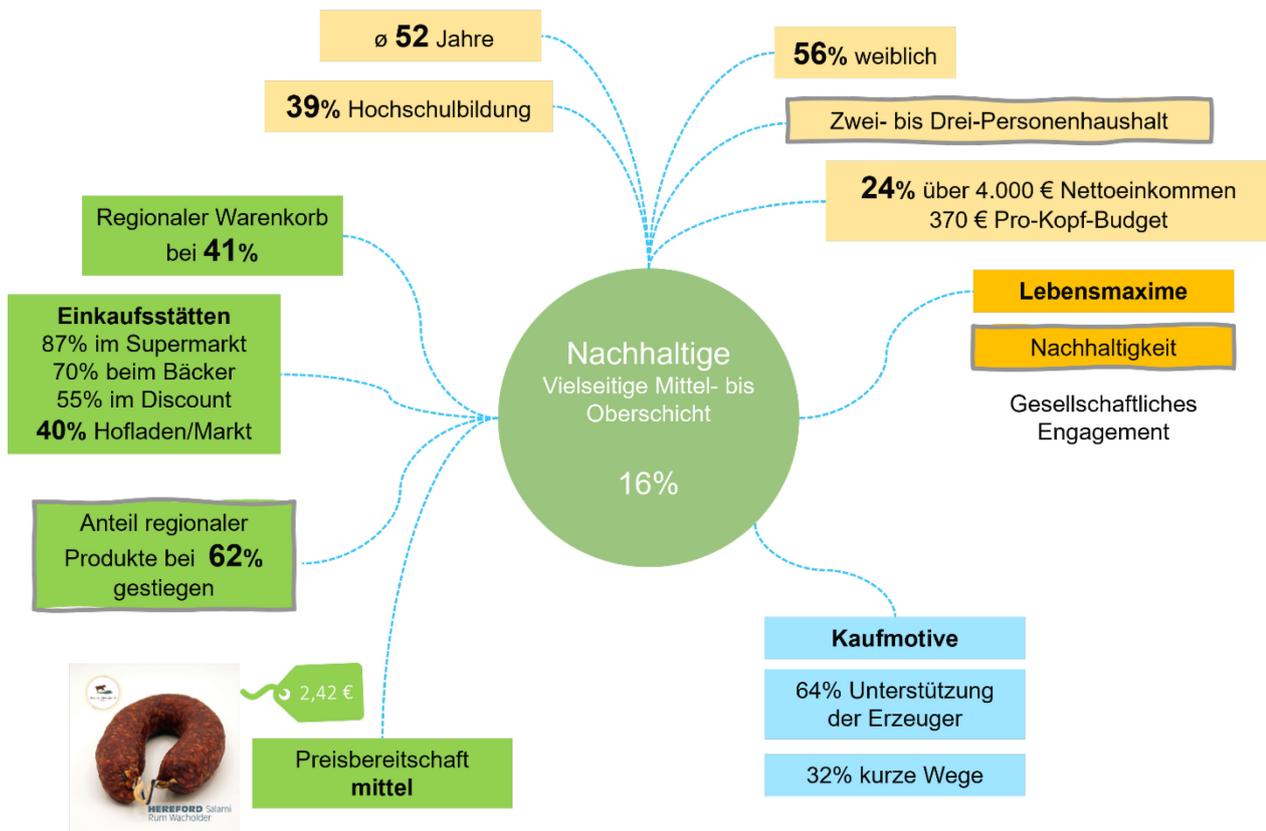
Abbildung 21: Segment der Aufgeschlossenen - wertorientierte Weltoffene

Häufig entscheidet in dieser Bevölkerungsgruppe die Frau über (regionale) Einkäufe, sie achtet dabei auf Qualität und unterstützt mit ihrem Einkauf regionale Erzeuger. Der Warenkorb beinhaltet im Durchschnitt 43% regionale Produkte und ist damit über alle Gruppen, zusammen mit den Traditionellen, der größte regionale Warenkorb. Menschen aus diesem Milieu kaufen zwar auch beim Discounter und im Supermarkt, sind jedoch häufiger beim Bäcker und Fleischer sowie in Hofläden bei regionalen Erzeugern präsent.

Die Nachhaltigen – sozialökologische Schicht

16% der sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher zählen zur Gruppe der Nachhaltigen bzw. der sogenannten sozialökologischen Mittel- und Oberschicht. Oftmals sind das aktive, gutverdienende Berufstätige mittleren Alters (ø 52 Jahre), die etwas jünger als die Gruppe der Aufgeschlossenen sind. Die Ähnlichkeiten zur vorgenannten Gruppe finden sich im hohen Bildungsgrad und im Haushaltsnettoeinkommen von über 4.000 Euro bei knapp einem Viertel der Nachhaltigen. Sie leben allerdings in Mehrpersonenhaushalten, in denen noch mindestens ein Kind lebt, was Einstellungen und Verhalten beeinflusst. Aufgrund des größeren Haushaltes ist das Pro-Kopf-Budget mit 370 Euro etwas niedriger als bei den Aufgeschlossenen.

Lebensmaxime konzentrieren sich auf das Thema Nachhaltigkeit und Ansichten sind modern und zumeist fortschrittlich. Gelebt wird im "Hier und Jetzt", wobei der Fokus weniger stark auf der Sicherung des Status quo liegt. Auch bei ihnen hat in den letzten Jahren ein Umdenken stattgefunden, das Auswirkung auf das Einkaufsverhalten zeigt: mehr als jeder zweite Nachhaltige hat den Einkauf regionaler und nachhaltiger Lebensmittel teilweise deutlich gesteigert.



Quelle: Sachsen (April 2021): N=168; eigene Erstellung.

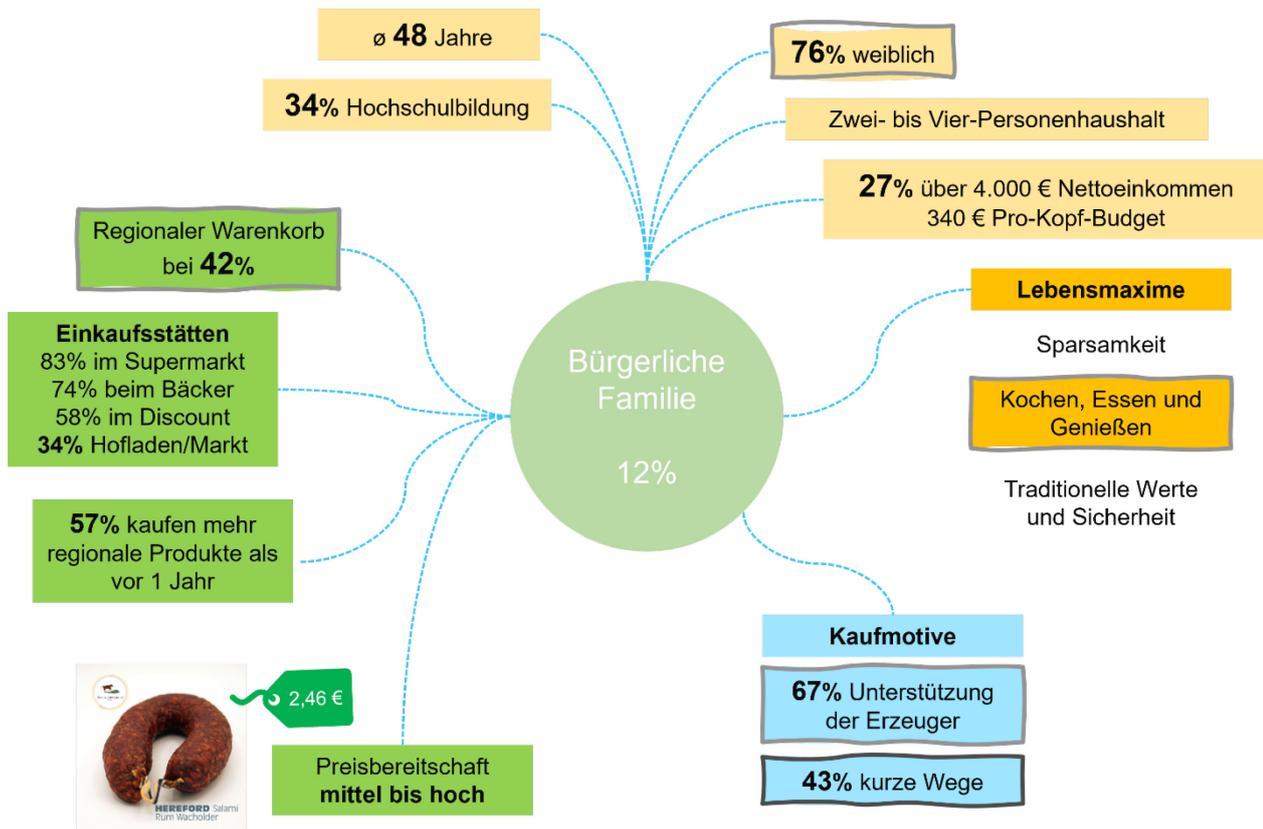
Abbildung 22: Segment der Nachhaltigen - sozialökologische Schicht

Häufig entscheiden in dieser Bevölkerungsgruppe Frau und Mann gemeinsam über (regionale) Einkäufe. Dabei geht es ihnen um die Unterstützung regionaler Erzeuger und um kurze Transportwege der Lebensmittel. Ein besonderer Fokus liegt allerdings auf dem Preis. Eine gewisse Preisbereitschaft ist deutlich, das Pro-Kopf-Budget liegt allerdings etwas niedriger als in der Gruppe der Aufgeschlossenen. Der Warenkorb beinhaltet im Durchschnitt 41% regionale Produkte. Menschen aus diesem Milieu kaufen ebenfalls häufiger beim Bäcker und Fleischer sowie in Hofläden bei regionalen Erzeugern.

Die Bürgerlichen

12% der sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher gehören der Gruppe der klassischen bürgerlichen Familie an. Der Haushalt setzt sich aus Eltern, teilweise auch alleinerziehend, im Alter zwischen 30 und 55 Jahren (ø 48 Jahre) sowie Kindern und Jugendlichen im Alter zwischen 10 und 25 Jahren zusammen. Sie verdienen gut, 27% der Haushalte haben ein Haushaltsnettoeinkommen von über 4.000 Euro. Das Pro-Kopf-Budget liegt bei 340Euro.

Insgesamt zeichnen sich Menschen aus diesem Milieu durch ein hohes regionales Bewusstsein aus. Ihre Lebensmaxime fokussieren die Themen Umwelt, Familie und Gemeinschaft sowie Sparsamkeit. Ihre Einstellung ist eher bürgerlich-traditionell. Zudem sind sie auf Sicherheit und Stabilität bedacht, verstehen es aber auch, zu genießen und haben Freude am Kauf regionaler Lebensmittel, am Kochen oder am Essen. Auch in dieser Gruppe hat mehr als jeder Zweite in den letzten Jahren den Einkauf regionaler und nachhaltiger Lebensmittel gesteigert.



Quelle: Sachsen (2021): N=121; eigene Erstellung.

Abbildung 23: Segment der Bürgerlichen

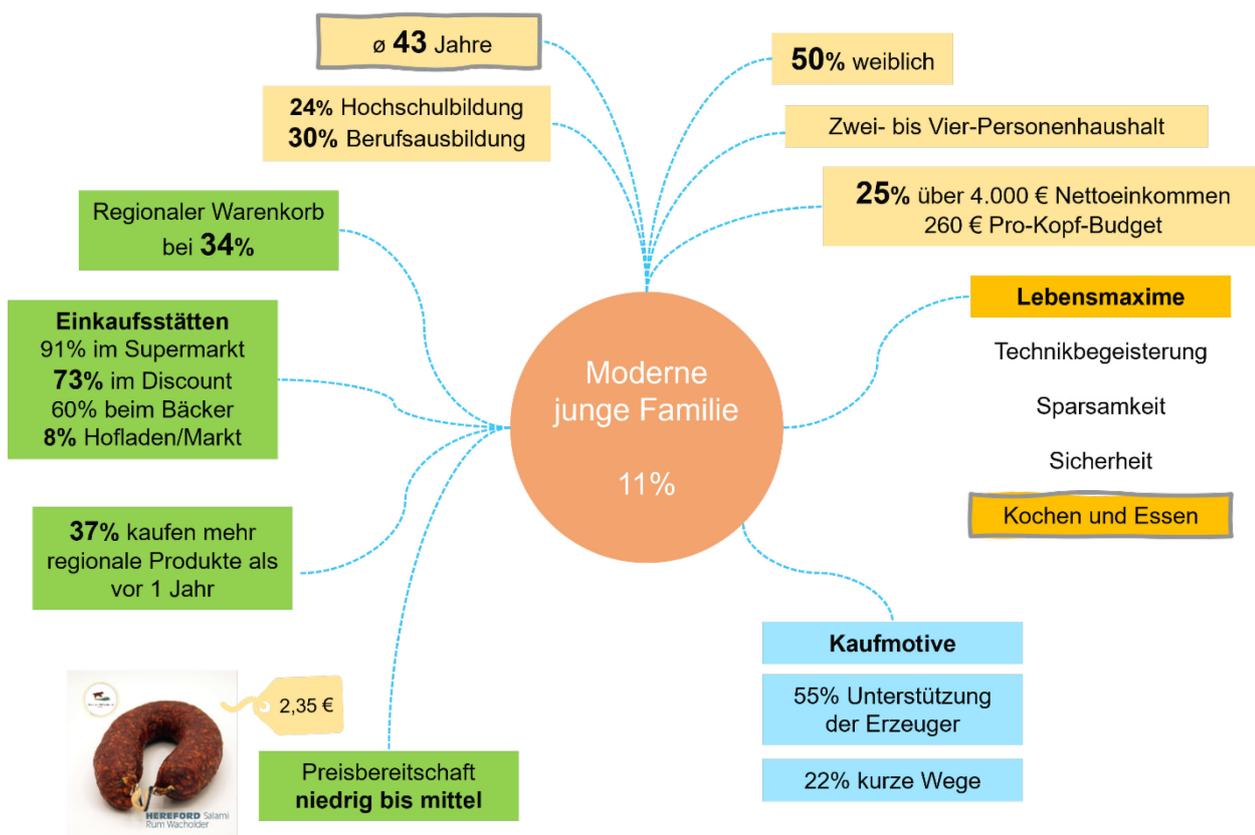
Häufig entscheidet in dieser Bevölkerungsgruppe die Frau über (regionale) Einkäufe. Sie achtet auf Qualität, kurze Transportwege der Lebensmittel und unterstützt mit ihrem Einkauf gern regionale Erzeuger. Trotz Sparsamkeit zeigt die Gruppe eine mittlere bis hohe Preisbereitschaft für regionale Erzeugnisse. Der Warenkorb beinhaltet im Durchschnitt 42% regionale Produkte. Menschen aus diesem Milieu kaufen zwar häufig beim Discounter und im Supermarkt; sehr häufig gehen diese aber auch zum Bäcker und Fleischer, auf Wochenmärkte und in Hofläden regionaler Erzeuger.

Die moderne, junge Familie

Zeigte sich bei den ersten drei beschriebenen Gruppen ein Einkaufsverhalten, das sich an Regionalität, Nachhaltigkeit, kurze Transportwege und Wertschätzung der Erzeuger orientiert, stellt die junge Familie (ca. 11% der sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher) eher das Gegenteil dar. Dennoch käme auch sie ggfs. als interessante Zielgruppe in Frage. Es handelt sich hierbei um Zwei- bis Vierperson-Haushalte mit kleinen Kindern und berufstätigen jungen Eltern (ø 43 Jahre), die kaum Zeit für Genuss und Beschäftigung mit Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen haben und wenig motiviert sind, sich für gesellschaftliche Belange zu engagieren. Jeder Vierte hat einen hohen Bildungsabschluss und jeder Dritte eine Berufsausbildung. Das Haushaltsnettoeinkommen liegt auch hier bei jedem vierten Haushalt über 4.000 Euro. Allerdings liegt das Pro-Kopf-Budget aufgrund der Haushaltsgröße bei nur rund 260 Euro.

Menschen aus diesem Milieu achten aufgrund einer teilweise prekären Situation auf die Sicherung des Status quo, sind sehr sparsam, lieben aber ebenso das Kochen und Essen. Hierfür werden allerdings eher selten regionale Produkte verarbeitet. In dieser Gruppe hat es in den letzten Jahren kaum eine Veränderung im Einkaufsverhalten

regionaler Lebensmittel gegeben: nur jeder Dritte aus dieser Gruppe hat den Einkauf regionaler und nachhaltiger Lebensmittel gesteigert.



Quelle: Sachsen (April 2021): N=115; eigene Erstellung.

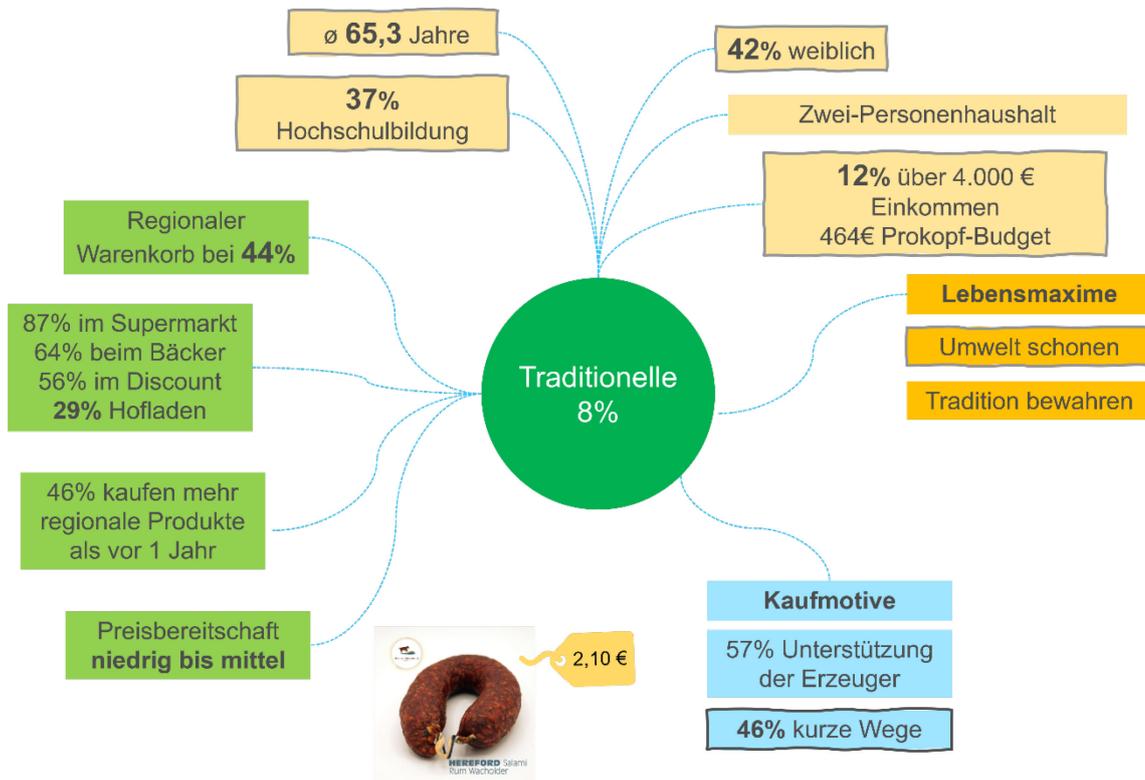
Abbildung 24: Segment der modernen, jungen Familie

Entscheidungen über Einkäufe treffen beide Haushaltsvorstände. Es werden kaum regionale Waren gekauft. Der Warenkorb beinhaltet im Durchschnitt 34% regionale Produkte und ist damit über alle Gruppen betrachtet der kleinste regionale Warenkorb. Menschen aus diesem Milieu kaufen überwiegend beim Discounter und im Supermarkt, nur weniger als jeder Zehnte kauft in Hofläden bei regionalen Erzeugern ein.

Die Traditionellen

Neben den Aufgeschlossenen haben die Traditionellen mit 44% den größten regionalen Warenkorb. Jedoch ist diese Gruppe deutlich kleiner. 8% der sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher gehören dieser Gruppe an, zu denen überwiegend Ruheständler (Ø 65 Jahre) mit einem hohen Bildungsgrad zählen. 12% der Traditionellen haben ein Haushaltsnettoeinkommen von über 4.000 Euro; ca. 464 Euro stehen jedem Haushaltsmitglied nach Abzug aller von Kosten, wie z. B. Miete, Gebühren oder Beiträge, zur Verfügung. Es dominieren Zweipersonenhaushalte.

Lebensmaxime konzentrieren sich auf das Thema Schonung & Bewahrung der Umwelt, und Einstellungen sind stark durch traditionelle Werte geprägt. Menschen aus diesem Milieu sind auf die Sicherung des Status quo und ihrer Ersparnisse bedacht und möchten ihren Enkeln eine lebenswerte Welt hinterlassen. Diese Sichtweise hat sich in den letzten Jahren verstärkt und das Einkaufsverhalten beeinflusst: etwa 46% der Traditionellen steigerten den Einkauf regionaler und nachhaltiger Lebensmittel teilweise deutlich.



Quelle: Sachsen (April 2021): N=84; eigene Erstellung.

Abbildung 25: Segment der Traditionellen

Entscheidungen über Einkäufe treffen beide Haushaltsvorstände. Es werden viele regionale Waren gekauft, überwiegend im Supermarkt und beim Bäcker. Aber auch fast jeder Dritte kauft in Hofläden bei regionalen Erzeugern ein.

Die Konservativen

Die Konservativen machen insgesamt 14% der sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher aus. Sie sind im Schnitt 56 Jahre alt und überwiegend männlich (65%). Weiterhin zeichnen sie sich durch einen eher höheren Bildungsgrad (41% mit Hochschulabschluss) und ein mittleres Einkommen (49% mit 2.001 € - 4.000 €) aus und leben überwiegend in Zweipersonenhaushalten. Der Anteil gekaufter regionaler Lebensmittel liegt bei 35% und ist in den letzten Jahren überwiegend gleichgeblieben. Die bevorzugten Einkaufsmärkte sind der Supermarkt (86%) und der Discounter (70%). Lediglich 14% kaufen regelmäßig im Hofladen beim Erzeuger ein. Die Konservativen engagieren sich stark für die Gesellschaft und wollen mit dem Einkauf regionaler Produkte die Erzeuger vor Ort unterstützen.

Die Sparsamen

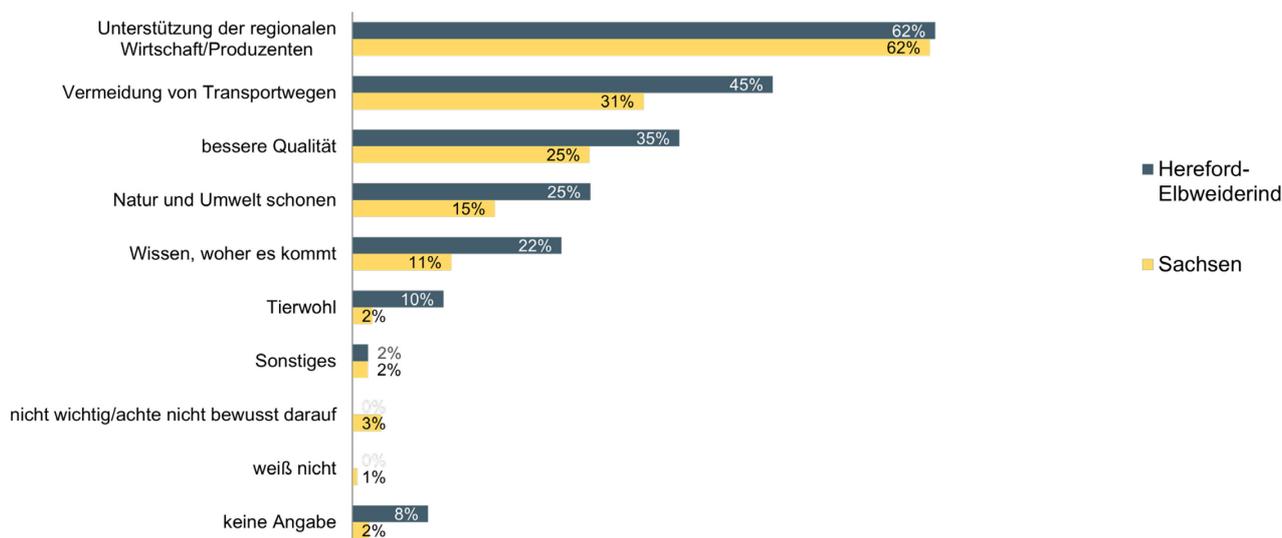
Zu den Sparsamen lassen sich 9% der sächsischen Bevölkerung zählen. Sie befinden sich im mittleren Alter (\bar{x} 53 Jahre) und haben entweder einen Hochschulabschluss (29%) oder eine abgeschlossene Berufsausbildung (27%). Auch sie leben überwiegend in Zweipersonenhaushalten mit einem mittleren Haushaltsnettoeinkommen und einem vergleichsweise geringen Pro-Kopf-Budget von 314 Euro. Der Anteil an regionalen Lebensmitteln beim Einkauf liegt bei 36% und hat sich kaum verändert. Aufgrund der Überzeugung, sparsam zu leben, wird entsprechend viel beim Discounter (66%) eingekauft, aber auch der Supermarkt gehört zum bevorzugten Einkaufsort (88%).

Die urbanen Etablierten

Ein Gegenstück zu den Sparsamen bilden die urbanen Etablierten. Zwar ist die Gruppe unter den sächsischen Verbraucherinnen und Verbrauchern mit 7% ähnlich groß, jedoch unterscheiden sie sich in zentralen Eigenschaften. Die Etablierten sind eher jung (Ø 44 Jahre) und eher weiblich (62%). Weiterhin sind diese zu einem großen Teil Akademiker (55%) mit einem hohen Einkommen (48% mit mehr als 4.000€ Haushaltsnettoeinkommen). Das Pro-Kopf-Budget fällt mit 595 Euro entsprechend höher, da Menschen aus diesem Milieu überwiegend ohne Kinder in einem Zweipersonenhaushalt leben (48%). Der Anteil gekaufter regionaler Lebensmittel liegt mit 36% eher im Mittelfeld der Stichprobe; dennoch kauft mehr als ein Drittel regelmäßig beim Erzeuger im Hofladen ein. Zudem ist den Etablierten ein schonender Umgang mit der Umwelt, nachhaltiges Einkaufen sowie Kochen und der Genuss beim Essen wichtig.

4.1.4 Vermarktung regionaler Lebensmittel

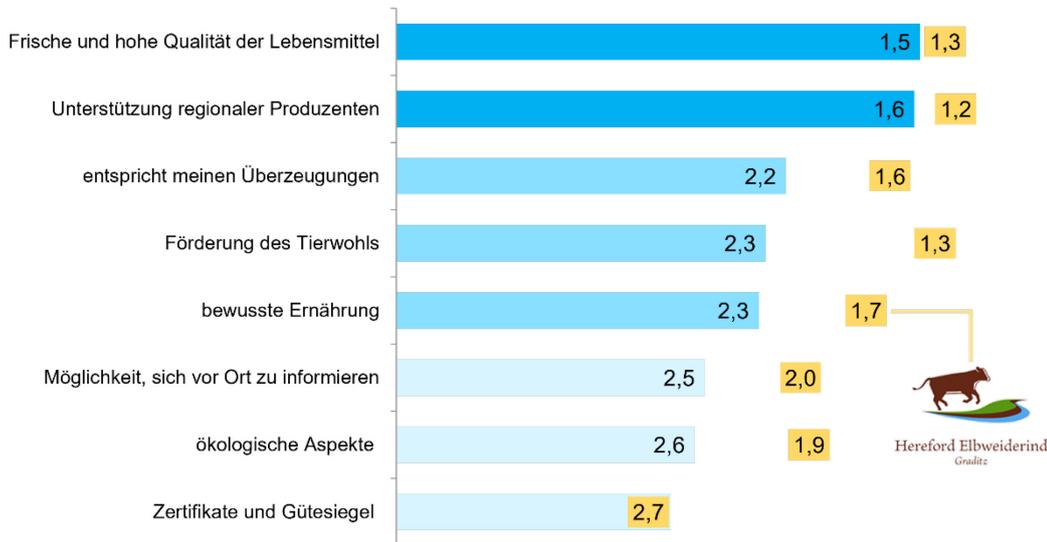
Die Gründe für den Kauf regionaler Lebensmittel liegen bei den meisten Befragten in der Unterstützung der regionalen Wirtschaft und regionaler Produzenten (62%). Die Vermeidung von Transportwegen, eine bessere Qualität der Lebensmittel, die Schonung von Umwelt und Natur sowie Transparenz bei Herkunftsfragen sind weitere Gründe für den Kauf regionaler Lebensmittel. Hereford Elbweiderind-Kundinnen und -Kunden sind dabei noch sensibler als die sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher im Allgemeinen. Für sie ist zudem auch das Tierwohl ein relevanter Aspekt beim Kauf regionaler Lebensmittel.



Quelle: Hereford Elbweiderind (April 2021): N=420; Sachsen (April 2021): N=1.003; eigene Erstellung.

Abbildung 26: Weshalb ist es Ihnen wichtig, regionale Lebensmittel zu kaufen?

Inwiefern Kundenerwartungen erfüllt oder gar übertroffen werden, ist entscheidend für die Intensität der Kundenbindung. Hierzu wurden die Verbraucherinnen und Verbraucher gebeten, die Bedeutung relevanter Argumente beim Kauf regionaler Lebensmittel zu bewerten.



Quelle: Hereford Elbweiderind (April 2021): N=417; Sachsen (April 2021): N=1.000, Angaben: Durchschnitt auf einer Schulnotenskala 1-6; eigene Erstellung.

Abbildung 27: Wie wichtig sind für Sie die folgenden Argumente für den Kauf regionaler Lebensmittel?

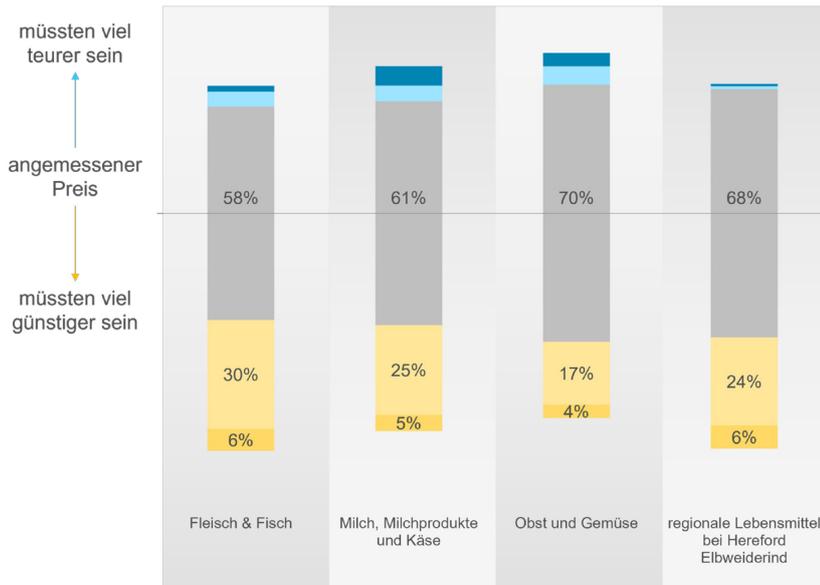
Für die sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher (blaue Balken) sind die Frische und Qualität der Lebensmittel und die Unterstützung regionaler Produzentinnen und Produzenten die zentralen Kaufargumente. Die eigenen Überzeugungen, insbesondere was die Förderung von Tierwohl und eine bewusste Ernährung betrifft, sind darüber hinaus von Bedeutung. Sich vor Ort informieren zu können, ökologische Aspekte oder das Vorhalten von Zertifikaten u.ä. sind von nachrangiger Bedeutung.

Durch den Vergleich mit den Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind können weitere Erkenntnisse gewonnen werden. Bezüglich der hohen Bedeutung von Qualität und Unterstützung regionaler Produzentinnen und Produzenten sind die Meinungen beider Gruppen identisch. Dies kann so interpretiert werden, dass damit sogenannte Leistungsfaktoren angesprochen werden, anhand derer Kundinnen und Kunden die Lebensmittel einschätzen. Frische und Qualität bewerten Verbraucherinnen und Verbraucher dabei immer individuell. Bezüglich der Unterstützung regionaler Produzenten ist daran zu denken, dass Transparenz über das Vorhandensein eines regionalen Partnernetzwerks einer positiven Einschätzung förderlich sein kann.

Der mittlere Block zeigt sogenannte Begeisterungsfaktoren. Die Erwartungen der sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher sind hier nicht besonders hoch. Für Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind spielen diese Aspekte aber eine deutlich größere Rolle. Offensichtlich besteht hier die Möglichkeit, Erwartungen positiv zu übertreffen und damit Kundinnen und Kunden zu begeistern. Eine wichtige Rolle könnte spielen, dass Kundinnen und Kunden die Möglichkeit haben, was Tierwohl, bewusste Ernährung und Ökologie betrifft, entsprechend ihren Überzeugungen und Erwartungen an Nachhaltigkeit zu handeln.

Der Preis regionaler Lebensmittel wird häufig als Hemmnis für die Steigerung des Absatzes regionaler Lebensmittel diskutiert. Grundsätzlich gilt der Zusammenhang, dass niedrigere Preise zu einer höheren Absatzmenge führen. Insofern ist eher zu klären, ob Kundinnen und Kunden die bekannten Preise für regionale Lebensmittel für angemessen halten.

... für die Qualität der erhaltenen Lebensmittel



Quelle: Hereford Elbweiderind (April 2021): N=417; Sachsen (April 2021): N=1.000; eigene Erstellung.

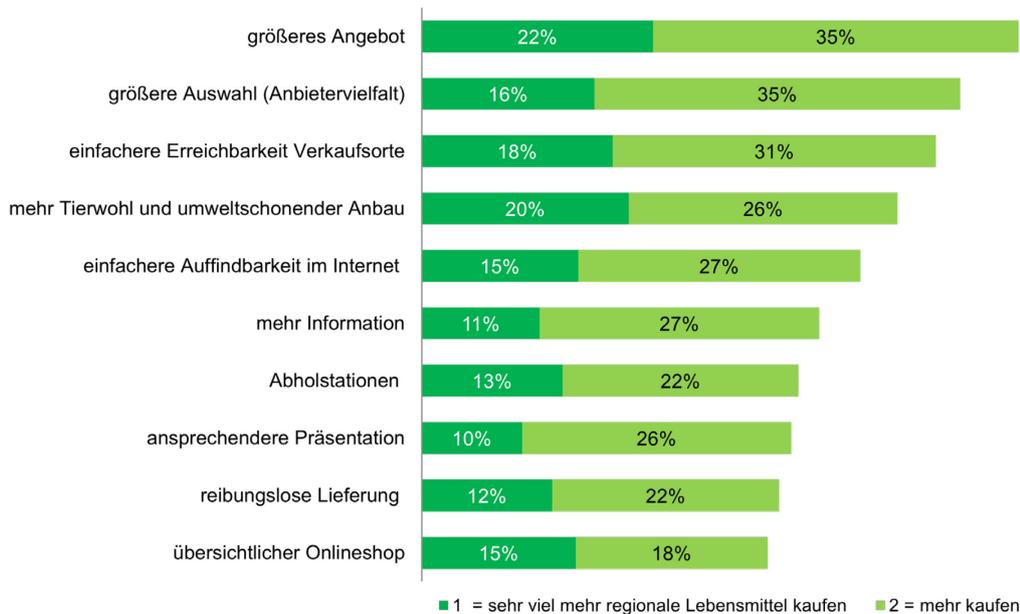
Abbildung 28: Wie bewerten Sie die Preise der regionalen Lebensmittel für die Qualität der erhaltenen Lebensmittel?

Die Ergebnisse zeigen, dass die große Mehrheit der Verbraucherinnen und Verbraucher (zwischen 60% und 70%) die Preise hinsichtlich der Qualität der regionalen Lebensmittel für angemessen halten. Je nach Lebensmittelkategorie ist jeder Fünfte bis jeder Dritte allerdings der Meinung, dass die Preise günstiger sein müssten. Eine kleinere Gruppe ist der Meinung, dass die Preise auch höher sein könnten⁸.

Vor diesem Hintergrund sind Sonderangebote zur Absatzförderung eher skeptisch zu sehen. Hier scheint eine bewusste Abgrenzung vom Lebensmitteleinzelhandel sinnvoll. Das von Verbraucherinnen und Verbrauchern akzeptierte Preisniveau sollte nicht unnötig durch die Anbieter unterschritten werden.

Um herauszufinden, mit welchen Maßnahmen der Absatz regionaler Lebensmittel gesteigert werden kann, sollten die Verbraucherinnen und Verbraucher im Folgenden einschätzen, wie verschiedene Maßnahmen auf die Kaufabsicht bzw. das Kaufverhalten wirken.

⁸ Die Preise wurden ebenfalls hinsichtlich einer (angemessenen) Vergütung für die Erzeugung und Verarbeitung der Lebensmittel bewertet. Es zeigen sich dabei kaum andere Ergebnisse als in Bezug auf die Qualität der Lebensmittel.



Quelle: Sachsen (April 2021): N=1.014; eigene Erstellung.

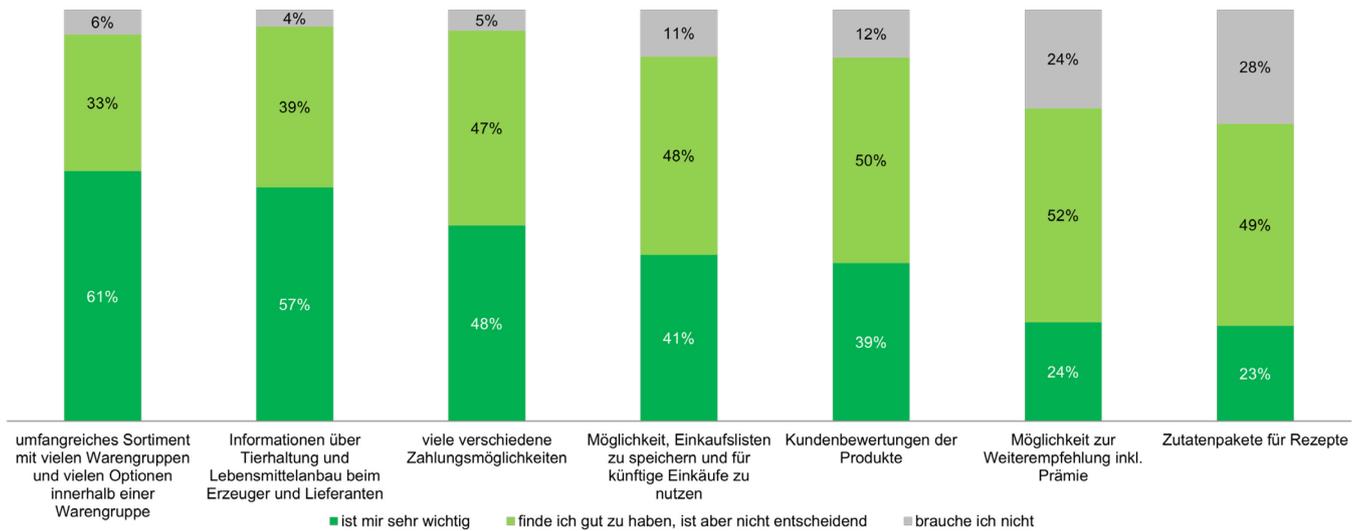
Abbildung 29: Inwiefern würden die folgenden Maßnahmen zu einem veränderten Kaufverhalten bei Ihnen führen?

Aus den Ergebnissen lassen sich folgende, wesentlichen Erkenntnisse ableiten:

- Auswahl: Es zeigt sich, dass bei einem größeren Angebot (Sortimentsbreite) an regionalen Lebensmitteln aus verschiedenen Produktgruppen einerseits und einer größeren Vielfalt an Alternativen (Angebotstiefe) Verbraucherinnen und Verbraucher dazu neigen, mehr regionale Lebensmittel zu kaufen.
- Komfort: Die Verbraucherinnen und Verbraucher reagieren positiv auf einen möglichst komfortablen Einkaufsprozess. Das zeigt sich sowohl beim stationären Einkauf vor Ort als auch im Onlinehandel.
- Tierwohl und Umweltaspekte spielen eine wichtige Rolle für den Kauf regionaler Lebensmittel.

Fragt man danach, was stattdessen getan werden müsste, um das Kaufverhalten der Befragten zu verändern, geben die meisten an, dass sie nicht bereit sind, ihr Einkaufsverhalten zu verändern bzw. keinen weiteren Bedarf haben und nur das kaufen, was sie benötigen. Kundinnen und Kunden von Elbweiderind plädieren dafür, dass mehr regionale Produkte angeboten werden müssten. Sächsische Verbraucherinnen und Verbraucher mit Veränderungsabsicht sprechen sich für günstigere Preise der regionalen Lebensmittel aus.

An die Vermarktung regionaler Produkte in einem Online-Shop haben die sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher verschiedene Erwartungen. Vor allem sollte ein umfangreiches Sortiment mit vielen Warengruppen und Optionen innerhalb einer Warengruppe erreichbar sein. Informationen über die Tierhaltung und Anbaubedingungen beim Erzeuger sind ebenfalls sehr wichtig. Darüber hinaus ist der Einsatz unterschiedlicher Zahlungsmittel zentral, wie auch die Möglichkeit, Einkaufslisten zu speichern und für künftige Einkäufe erneut zu nutzen. Weniger wichtig sind Möglichkeiten zur Weiterempfehlung oder Zutatenpakete.

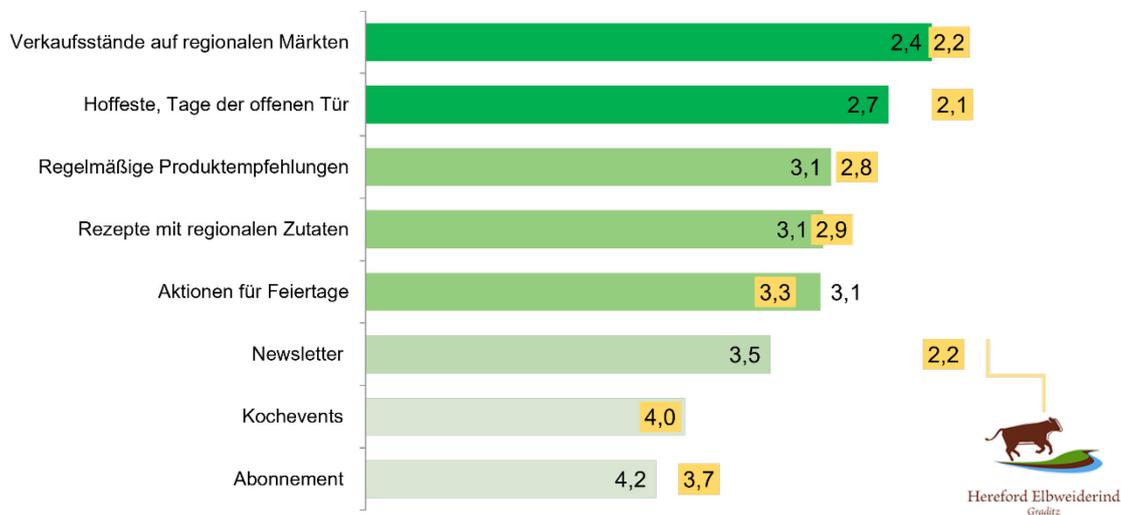


Quelle: Sachsen (April 2021): N=295; eigene Erstellung.

Abbildung 30: Welche Erwartungen haben Sie an einen Online-Shop?

Die Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind unterscheiden sich dabei leicht von den sächsischen Verbraucherinnen und Verbrauchern. Für sie sind mit Abstand die Informationen zur Tierhaltung und den Anbaubedingungen von zentraler Bedeutung.

Im Marketing und Vertrieb regionaler Lebensmittel haben sich verschiedene Kanäle und Aktionen etabliert. Die nachfolgende Abbildung zeigt das Interesse der Verbraucherinnen und Verbraucher an verschiedenen Kommunikationskanälen. In der Farbe Grün sind die Antworten der Verbraucherinnen und Verbraucher aus Sachsen als Durchschnittswerte auf einer klassischen Schulnotenskala von 1 bis 6 dargestellt. In der Farbe Gelb erscheinen die Angaben der Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind.



Quelle: Sachsen (April 2021): N=1.014, Angaben: Durchschnitt auf einer Schulnotenskala 1-6; eigene Erstellung.

Abbildung 31: Wie interessant sind die folgenden Aktionen von Anbietern regionaler Lebensmittel für Sie?

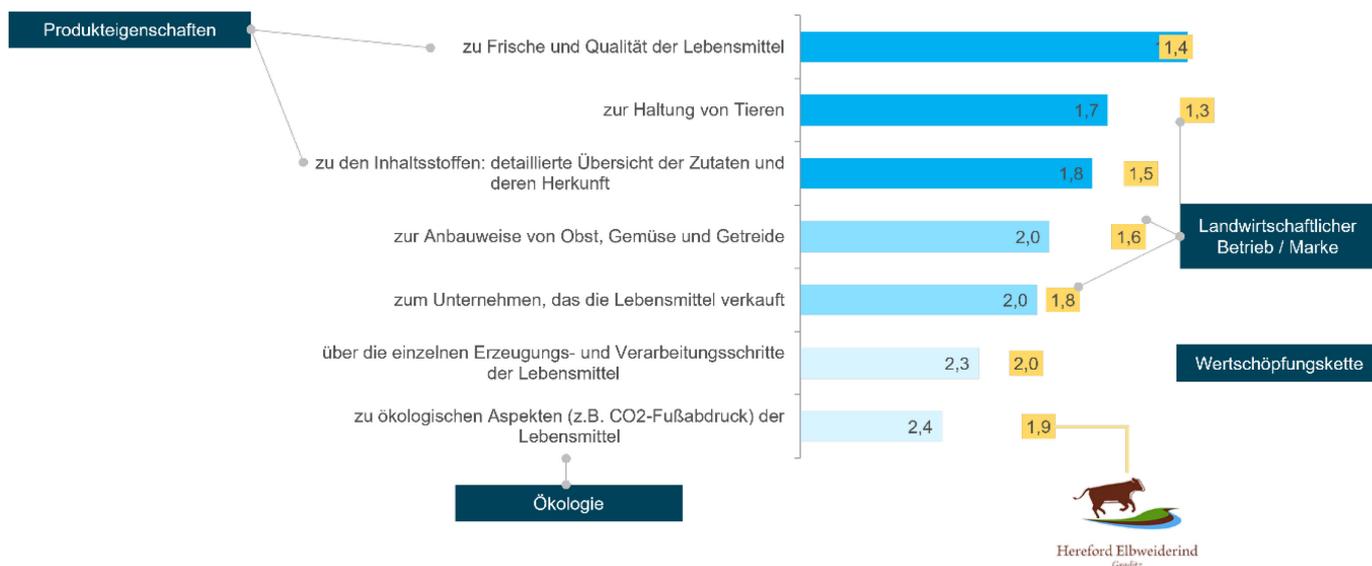
Für die sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher sind Märkte und Hoffeste die wesentlichen Informationsquellen für regionale Lebensmittel. Kundinnen und Kunden möchten sich persönlich überzeugen und Vertrauen aufbauen.

Mit Blick auf die Antworten der Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind zeigt sich ein weiterer interessanter Aspekt. Dort haben Hoffeste und Newsletter eine deutlich höhere Bedeutung. Dies dürfte auf deren systematischen Einsatz durch das Team von Hereford Elbweiderind zurückzuführen sein. Es werden regelmäßig (mehrmals im Sommer) verschiedene Hoffeste (Landpartie, Wanderung) veranstaltet und wöchentliche Newsletter mit Informationen über Tiere, Betrieb und Produkte verschickt.

Für den Aufbau der Kundenbeziehung ist es wesentlich, dass sich Verbraucherinnen und Verbraucher einen persönlichen Eindruck vom Team, dem landwirtschaftlichen Betrieb und den Tieren bzw. den Anbauweisen machen können. Das ist die Basis für Vertrauen und eine emotionale Kundenbindung, und gelingt am besten über Verbrauchererlebnisse. Diese können auch vom klassischen Lebensmitteleinzelhandel nur schwer kopiert werden. Ziel sollte es sein, dauerhaft mit aussichtsreichen Kundinnen und Kunden in Kontakt zu bleiben und diese aktiv ansprechen zu können. Hierfür sind Newsletter ein gutes Kommunikationsinstrument.

4.1.5 Informationen zu regionalen Lebensmitteln

Im Kontext der Vermarktung regionaler Lebensmittel ist es bereits eine übliche Praxis, Verbraucherinnen und Verbrauchern umfangreiche Informationen zur Verfügung zu stellen. Im Sinne einer möglichst zielgerichteten Kommunikation ist zu prüfen, welche Informationen dabei von besonderer Bedeutung sind.



Quelle: Sachsen (April 2021): N=377; Hereford Elbweiderind (April 2021): N=420 | Angaben Durchschnitt auf einer Schulnotenskala von 1 bis 6; eigene Erstellung.

Abbildung 32: Welche Informationen über regionale Lebensmittel sind Ihnen wichtig?

Generell zeigt sich ein hohes Interesse an Informationen über die Erzeugung regionaler Lebensmittel. Das ist eine wichtige Chance in der Direktvermarktung und erlaubt, sich vom Lebensmitteleinzelhandel, z.B. den Supermärkten, abzuheben.

Über die Produkteigenschaften möchten Verbraucherinnen und Verbraucher Informationen zu deren Qualität und Frische erhalten, sofern es sich um verarbeitete Lebensmittel handelt, auch über deren Inhaltsstoffe.

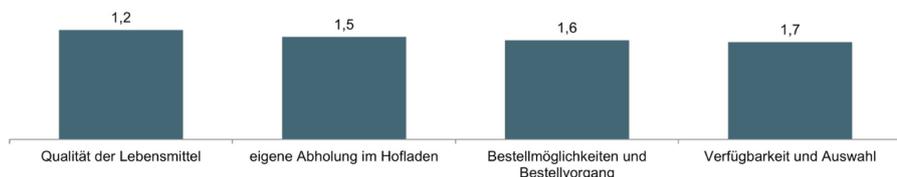
Weiterhin sind den Verbraucherinnen und Verbrauchern Informationen über den landwirtschaftlichen Betrieb und insbesondere zur Tierhaltung und Anbauweise wichtig. Hier zeigt sich, dass die Kernzielgruppe für regionale Lebensmittel (Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind) einen größeren Informationsbedarf hat.

Informationen über die Wertschöpfungskette, also die weiteren an der Verarbeitung beteiligten Partner als auch Auskünfte über ökologische Aspekte sind ebenfalls interessant; aber weniger wichtig als Informationen zu den Lebensmitteln und dem Betrieb selbst.

Die Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind sind mit den Informationen, die sie vom Erzeuger erhalten, zum größten Teil sehr zufrieden (79%) und bewerten im Schnitt (auf einer Skala von 1 = sehr zufrieden bis 6 = überhaupt nicht zufrieden) mit 1,2.

4.1.6 Zufriedenheit mit regionalen Lebensmitteln

Die Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind wurden darüber hinaus zu ihrer Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten des Lebensmitteleinkaufs beim Erzeuger befragt. Am besten bewertet wurde die Qualität der Lebensmittel, gefolgt von der Abholung im Hofladen. Ebenfalls gut bewertet wurden die Bestellmöglichkeiten, der Bestellvorgang wie auch Verfügbarkeit und Auswahl.



Quelle: Hereford Elbweiderind (April 2021); N=414; eigene Erstellung. Nach Schulnoten von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend)

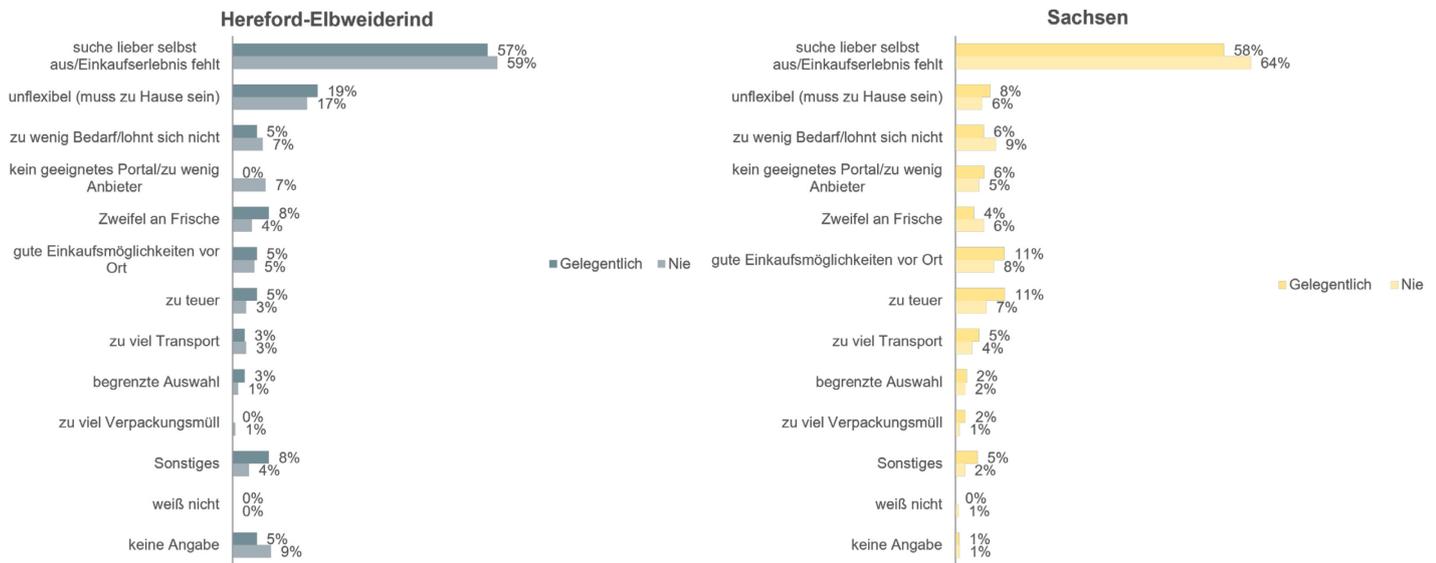
Abbildung 33 Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten ihres Lebensmittelkaufs?

Wenn Personen unzufrieden mit der Abholung im Hofladen waren, lag das vor allem an einer langen Wartezeit vor Ort (44%), an der Entfernung zum Wohnort (25%) und an einer geringen Auswahl (22%). Unzufriedenheit mit den Bestellmöglichkeiten trat vor allem auf, wenn das Bestellformular als umständlich empfunden wurde oder Kundinnen und Kunden eher einen Online-Shop bevorzugen (71%). Zudem führten Mengenangaben zu Unklarheiten (13%) oder eine Übersicht zur Verfügbarkeit der Waren war nicht gegeben (11%).

4.1.7 Lieferung von Lebensmitteln nach Hause

Die Lieferung von Lebensmitteln wird in Sachsen bisher noch nicht sehr stark genutzt. Lediglich 17% lassen sich regelmäßig Lebensmittel nach Hause liefern. Mehr als die Hälfte der befragten sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher hat das noch nie getan (57%). Bei den Kundinnen und Kunden von Elbweiderind sieht das etwas anders aus. Hier lassen sich 27% der Befragten regelmäßig Lebensmittel liefern und nur etwas mehr als ein Drittel hat das noch nie getan (38%).

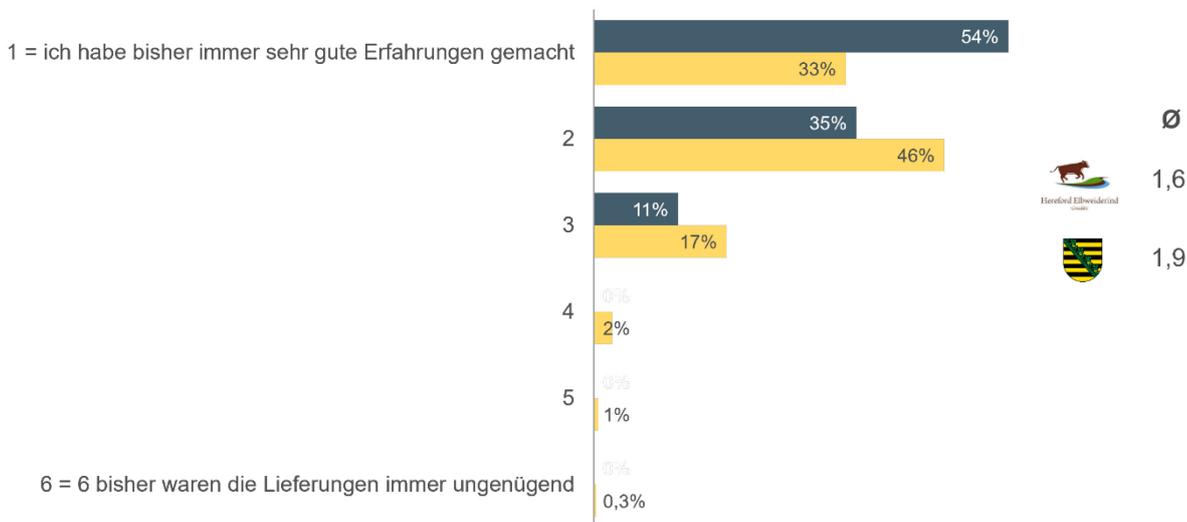
Die Gründe, wieso die Befragten sich Lebensmittel nicht nach Hause liefern lassen, sind vielfältig. Die überwiegende Zahl der Befragten sucht sich die Produkte lieber selbst aus und würde das Einkaufserlebnis vermissen. Zu weiteren Gründen gehört die geringere Flexibilität, da man zum Lieferzeitpunkt zu Hause sein muss. Dazu kommen ein geringer Bedarf, kaum geeignete Portale und zu wenig Anbieter oder Zweifel an der Frische und Qualität der Produkte infolge des Lieferprozesses.



Quelle: Sachsen (April 2021): N=686; Hereford Elbweiderind (April 2021): N=200; eigene Erstellung.

Abbildung 34 Warum lassen Sie sich Lebensmittel nicht oder nur selten liefern?

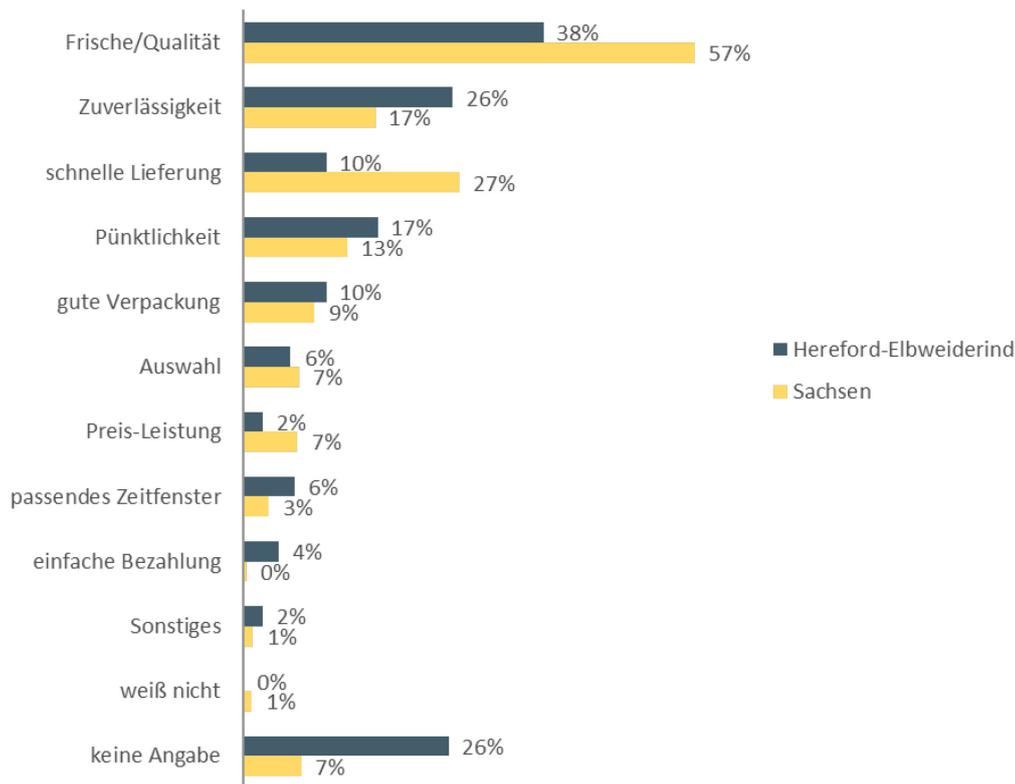
Diejenigen, die sich Lebensmittel nach Hause liefern lassen, sind überwiegend zufrieden mit ihren Erfahrungen. Mehr als die Hälfte (54%) der Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind haben bisher sehr gute Erfahrungen gemacht. Bei weiteren 35% sind die Erfahrungen durchgängig gut gewesen. Der Mittelwert für diese Gruppe liegt auf einer Schulnotenskala bei 1,6. Die sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher liegen mit einem Mittelwert von 1,9 nur knapp darunter.



Quelle: Sachsen (April 2021): N=335; Hereford Elbweiderind (April 2021): N=226; eigene Erstellung.

Abbildung 35 Wie zufrieden waren Sie bisher mit der Lieferung der Lebensmittel?

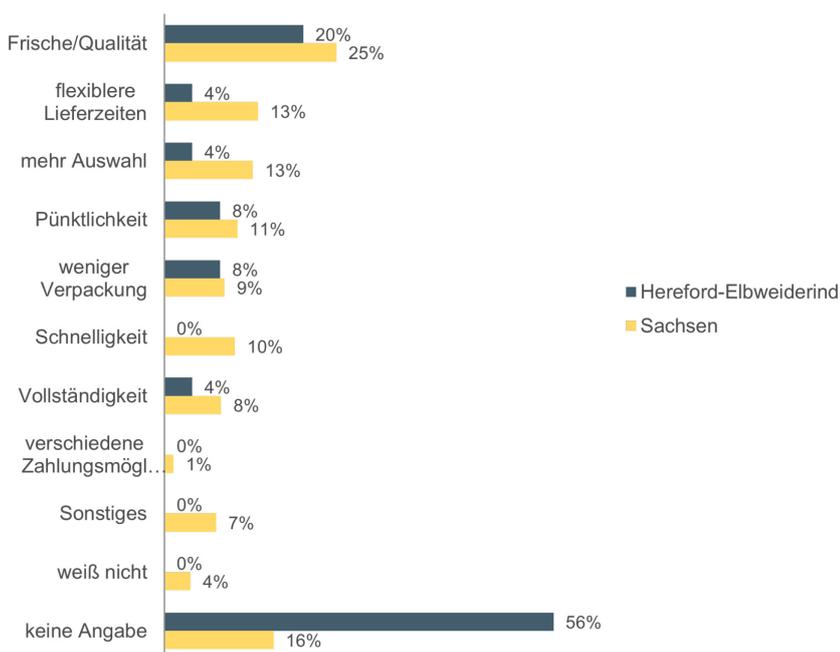
Schaut man sich die Zufriedenheit mit den Lieferprozessen detaillierter an, sieht man, dass die Befragten vor allem mit der Frische und Qualität der gelieferten Lebensmittel zufrieden sind. Die sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher liegen dabei deutlich vor den Kundinnen und Kunden von Elbweiderind. Weiterhin zufrieden waren die Befragten mit der Zuverlässigkeit, der schnellen Lieferung und Pünktlichkeit.



Quelle: Sachsen (April 2021): N=265; Hereford Elbweiderind (April 2021): N=201; eigene Erstellung,

Abbildung 36 Mit welchen Aspekten der Lieferung von Lebensmitteln waren Sie bisher zufrieden?

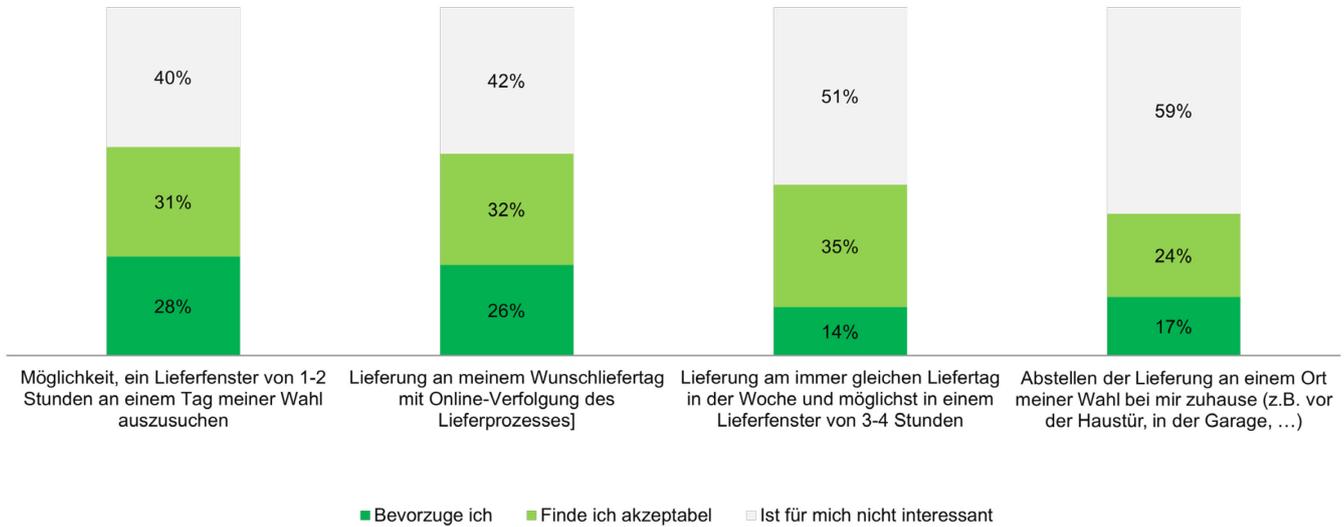
Auch wenn die Zufriedenheit insgesamt sehr hoch ausfällt, gibt es Punkte, die zu verbessern sind. Vor allem zeigt sich das bei Frische und Qualität. Kundinnen und Kunden sind hiermit zwar sehr zufrieden, dennoch gibt es einige Befragte, die ein Verbesserungspotenzial sehen. Zudem sollten die Lieferzeiten flexibler gestaltet und die Auswahl erhöht werden sowie Lieferprozesse pünktlicher erfolgen.



Quelle: Sachsen (April 2021): N=265; Hereford Elbweiderind (April 2021): N=201; eigene Erstellung.

Abbildung 37 Was sollte Ihrer Meinung nach bei Lebensmittellieferungen besser werden?

Hinsichtlich flexiblerer Lieferzeitpunkte bevorzugen die Befragten vor allem die Möglichkeit, ein Lieferfenster von 1-2 Stunden an einem Tag ihrer Wahl auszuwählen. Weiterhin ist die Lieferung an einem Wunschlieferstag mit Online-Verfolgung attraktiv.

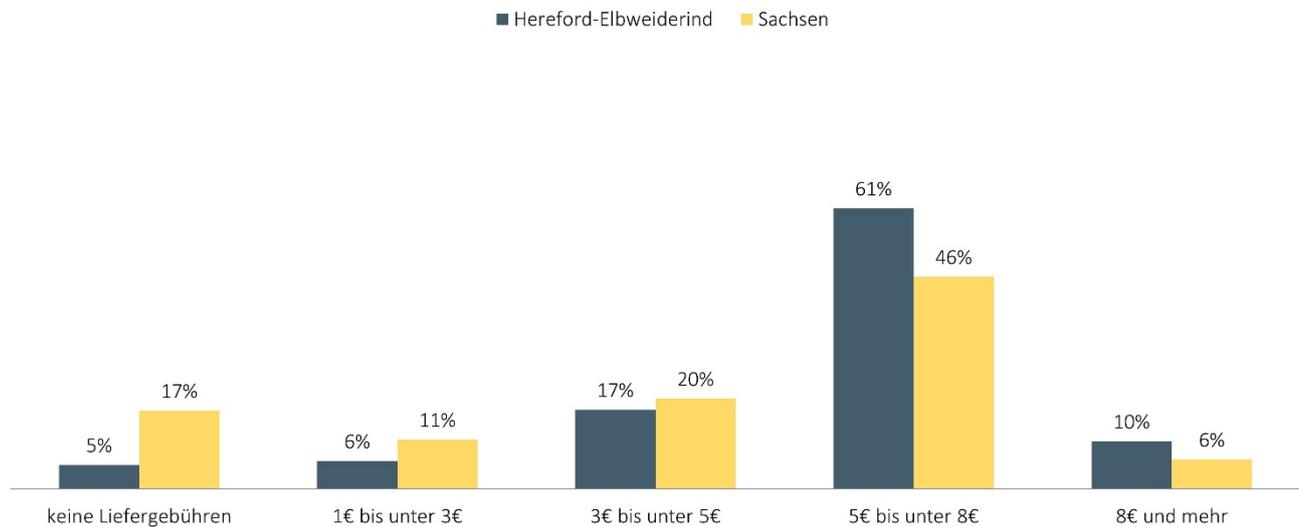


Quelle: Sachsen & Hereford Elbweiderind (April 2021): N=1.428; eigene Erstellung.

Abbildung 38 Wie attraktiv finden Sie folgende Liefervarianten für regionale Lebensmittel?

Die Lieferung an einem festen Tag der Woche und in einem Zeitfenster von 3-4 Stunden spricht weniger Befragte an. Das betrifft ebenso das Abstellen der Lieferung an einem Ort der Wahl beim Kunden.

In Bezug auf Liefergebühren zeigt sich, dass die Befragten durchaus bereit sind, die Lieferung von Lebensmitteln zu honorieren. Knapp die Hälfte der sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher (46%) würden einen Preis von 5€ bis unter 8€ für eine Lieferung akzeptieren. Bei den Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind würden hingegen 61% einen Preis in dieser Spanne bezahlen. Etwa jeder Fünfte (7%) aus Sachsen ist jedoch nicht bereit, für die Lieferung nach Hause zu bezahlen; unter den Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind sind das lediglich 5%. Die durchschnittliche akzeptierte Liefergebühr liegt bei den Befragten aus Sachsen bei 3,90€ und bei den Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind bei 4,90€.



Quelle: Hereford-Elbweiderind (April 2021): N=348; Sachsen (April 2021): N=1.019; eigene Erstellung.

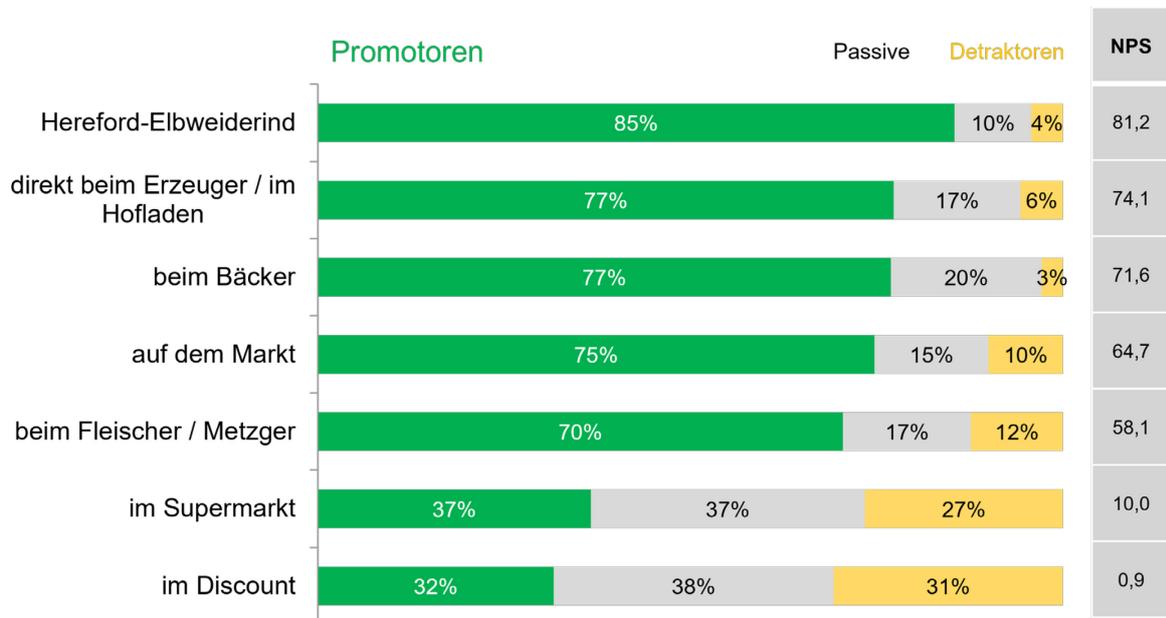
Abbildung 39 Wie hoch dürfen die Liefergebühren für regionale Lebensmittel im Wert von 50 € sein, die Sie bereit sind, für die von Ihnen präferierten Lieferbedingungen zu bezahlen?

Bei den sächsischen Verbraucherinnen und Verbrauchern zeigt sich, dass jüngere Personen eine höhere Liefergebühr zahlen würden als Ältere. Außerdem ist die Bereitschaft für einen höheren Preis der Lieferung eher bei Personen vorhanden, die schon einmal eine Lebensmittellieferung nach Hause erhalten haben.

4.1.8 Verbundenheit und Weiterempfehlungsabsicht

Die Weiterempfehlungsabsicht der Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind fällt sehr hoch aus. 77% würden den Erzeuger auf jeden Fall weiterempfehlen. Zufriedene Kundinnen und Kunden empfehlen insbesondere Produkte und Marken an Freunde und Bekannte weiter, zu denen eine emotionale Beziehung besteht. Für die Ermittlung der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität hat sich der sogenannte NPS (Net Promoter Score) als Kennzahl etabliert. Er misst den Überhang der Kundinnen und Kunden, die ein Produkt weiterempfehlen (sog. Promotoren) gegenüber denen, die das Produkt nicht weiterempfehlen (sog. Detraktoren).

Als Promotoren bei Hereford Elbweiderind können 85% der Kundinnen und Kunden gesehen werden, der Anteil an Detraktoren liegt bei nur 4%. Somit ergibt sich ein NPS von rund 81. Dieser Wert ist höher als bei allen anderen Einkaufsorten.



Quelle: Hereford-Elbweiderind (April 2021): N=426; Sachsen (April 2021): Supermarkt: N=623, Discount: N=273, Bäcker: N=26, Fleischer/Metzger: N=28, Markt: N=28, Erzeuger: N=16; eigene Erstellung.

Abbildung 40 Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einen Einkauf bei ... weiterempfehlen?

Ein erfolgreiches Kundenmanagement betont die Bedeutung von Bestandskundinnen und -kunden für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Dies lässt sich mittels einiger Argumente begründen:

- Bestandskundinnen und -kunden verursachen weniger Kosten. Der Aufwand, neue Kundinnen und Kunden zu erreichen und diese zum Kauf zu motivieren, ist laut Studien bis zu fünfmal so hoch wie der Aufwand für die Begleitung von Bestandskundinnen und -kunden.
- Bestandskundinnen und -kunden haben meist größere Warenkörbe, kaufen öfter ein und leisten damit einen höheren Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens.
- Über Bestandskundinnen und -kunden sind mehr Informationen verfügbar und können in der Folge gezielter auf ihre Bedürfnisse und Gewohnheiten hin angesprochen werden.
- Die Auswertung hat in diesem Zusammenhang ebenfalls gezeigt, dass der NPS bei Stammkunden höher (88,4) als bei Einmalkunden (77,5) ausfällt.

4.2 Potenzialanalyse B2B

Eine weitere wichtige Zielgruppe zur Realisierung relevanter Absatzmengen für das entwickelte Produktportfolio sind Gewerbekunden und der Lebensmittelhandel. Dazu wurden 30 Leitfadengespräche (siehe Anhang A 1.1) mit Personen aus den folgenden Unternehmensgruppen geführt.

- Gastronomie und Hotellerie
- Außer-Haus Verpflegung (z.B. Großküchen, Anbieter von Verpflegung in Schulen und Kitas)
- Inhabergeführte Lebensmittelhandelsfachgeschäfte (z.B. Frischeparadies, Lebensmittelhandwerk, u.ä.)
- Filialisierter Lebensmittelhandel (z.B. REWE, EDEKA, KONSUM)
- Regionale Vermarktungskoooperationen

Die Kontakte wurden aus dem bestehenden Netzwerk der Arbeitsgemeinschaft und per Internetrecherche identifiziert. Ziel bei der Auswahl der Gesprächsteilnehmer war es, das Thema regionale Lebensmittel aus möglichst unterschiedlichen und umfassenden Perspektiven zu betrachten. Die Gesprächsteilnehmer wurden per Mail und telefonisch zur Teilnahme an einem Expertengespräch angefragt.

Auswahlkriterium für diese Zielgruppen war, dass in deren Sortiment Lebensmittel der Haltungsform 3 (Außenklima) und 4 (Premium) des Siegels der Initiative Tierwohl von Bedeutung sind. Unternehmen, für die diese Haltungsformen nur eine deutlich nachgeordnete Rolle spielen, dürften kaum zur Zielgruppe für regionale Lebensmittel im Sinne von REGINA gehören.

Für die Gespräche wurde ein Musterleitfaden entwickelt. Zentrale Zielstellung war die Identifizierung geeigneter Ansatzpunkte zur Frage, welchen Beitrag regionale Lebensmittel für die Erhöhung des Gesamtdeckungsbeitrags der Unternehmen leisten können. Mit Hilfe des Gesprächsleitfadens wurde aus Kundenperspektive entlang der wesentlichen Handlungsfelder und Akteure die Bedeutung regionaler Lebensmittel sowie die Rolle betroffener Erzeuger bzw. Lieferanten analysiert. Im Anhang findet sich der konkrete Leitfaden.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 41: Konzeption des Gesprächsleitfadens

Die Gespräche wurden überwiegend telefonisch oder per Videokonferenz durchgeführt und hatten in der Regel einen zeitlichen Umfang von 30 bis zu 60 Minuten. Aus methodischen Gründen wurden die Gesprächspartner gebeten, dass von den Interviews ein Audio-Mitschnitt erstellt werden darf. Die Interviews wurden anschließend transkribiert und qualitativ hermeneutisch analysiert und zu zentralen Aussagen verdichtet.

Zu beachten ist, dass die Ergebnisse der Interviews die Meinung der Gesprächspartner wiedergeben. Die Ergebnisse haben aufgrund der Fallzahl und der Auswahl der Gesprächsteilnehmer keinen Anspruch auf Repräsentativität.

4.2.1 Gastronomie und Hotels

In diesem Segment wurden vornehmlich gastronomische Unternehmen befragt, die in ihrem Speiseangebot Produkte regionaler Erzeuger verwenden und in ihrer Außenkommunikation explizit darauf hinweisen.

Wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich der **Kundenprofile und Kaufmotive** sind:

- Die Kundschaft in gastronomischen Einrichtungen mit einem regionalen Speiseangebot ist sehr gemischt und zeichnet sich nicht durch einen bestimmten Typ aus. Häufig sind es gut situierte Personen ab 30 Jahren, Geschäftsleute oder Familien mit einem höheren Einkommen.
- Unter den Gästen finden sich viele Stammbesucher aus der Region mit einem stark serviceorientierten Besuchsgedanken, aber auch touristische Besucher, die nicht aus der Region sind, sich aber für regionale Produkte und Spezialitäten interessieren. Je nach Lage der gastronomischen Einrichtung ist die Kundschaft auch durch eine bestimmte "Szene" bzw. ein bestimmtes "Milieu" geprägt.
- Gäste aus der Region schätzen ein regionales Angebot, weil die Möglichkeit besteht, dass sie selbst schon Kunde des Erzeugers sind bzw. dies jederzeit werden könnten. Sie schätzen zudem das Ambiente in Restaurants mit regionalen Speisekarten, auch unter dem Aspekt der "gefühlten" Nähe zum Erzeuger und des dadurch entstehenden "Heimatgefühls".
- Kunden stellen aber auch klare Fragen nach der Herkunft der Lebensmittel, was ein auskunftsfähiges und geschultes Personal voraussetzt.
- Regionalität ist den Gästen gastronomischer Einrichtungen dabei wichtiger und auch glaubwürdiger als eine BIO-Zertifizierung.

Wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich der **Kundenkommunikation und Kundenzufriedenheit** sind:

- Besucher der Lokalitäten kommen vor allem aufgrund der Lage und der Bekanntheit der gastronomischen Einrichtungen. Zudem wird Werbung in sozialen Netzwerken betrieben und versucht, die Kundenbeziehung durch z. B. Kundenevents und Angebote für Familienfeiern zu festigen.
- Herkunft bzw. Namen der Erzeuger von Produkten werden direkt auf der Speisekarte genannt. Die Erzeuger und ihre Betriebsweisen werden darin teils ausführlich beschrieben. Sofern eine Online-Präsenz existiert, wird diese verlinkt.
- In den Restaurants liegen Flyer der Erzeuger aus. Teilweise fragen Gäste bei Interesse auch genauer nach. Zufriedene Besucher erfragen aktiv Informationen zu Produkten und deren Besonderheiten. An dieser Stelle auskunftsbereit zu sein, ist ein zentrales Merkmal für eine gute Kundenbindung.
- In einigen Restaurants gibt es Vitrinen, in denen regional erzeugte Produkte ausgestellt sind und erworben werden können. Vor allem touristische Besucher machen davon häufiger Gebrauch.
- Die Zufriedenheit der Besucher ist hauptsächlich abhängig von der guten Qualität der verzehrten Lebensmittel, was sich vor allem in deren Optik, Frische, Geschmack und Geruch sowie letztlich in der Verarbeitungsqualität zeigt. Das bedeutet, dass der Gastronom auf die Zuverlässigkeit seiner Lieferanten angewiesen ist. Das betrifft auch die Lieferfähigkeit bei entsprechenden Nachfrageanpassungen.

Wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich **Prozesse und Personal** sind:

- Lieferanten regionaler Produkte müssen verlässlich sein. Das heißt, die geforderte Menge, um den Bedarf der Gäste zu decken, muss kontinuierlich geliefert werden.

- Generell haben die Gastronomen Verständnis für saisonale Schwankungen im Produktangebot und in der Produktvielfalt regionaler Erzeuger. Bei häufigen Lieferausfällen oder bei längeren Engpässen wird der regionale Erzeuger allerdings schnell durch einen anderen ersetzt.
- Die Lieferung muss allen hygienischen und lebensmittelrechtlichen Kriterien entsprechen und Ware durchgängig frisch und von hoher Qualität sein. Liefert der Erzeuger selbst an, muss er eine lückenlose Kühlkette einhalten und entsprechende Haltbarkeitsdaten vorweisen. Lässt der Erzeuger durch einen Dienstleister liefern, gelten dieselben Prinzipien auch für diesen.
- Regionale Produzenten müssen von sich aus auf ihr Angebot aufmerksam machen, Besonderheiten herausstellen und dabei kreativ werden (proaktive Information und neue Marketingansätze). Sie müssen Ideen mitbringen, Umsetzungsvorschläge machen und diese gemeinsam mit den Gastronomen weiterentwickeln. Vor allem sehr spezielle Produkte (bestimmte Fisch-, Fleisch- und Geflügelsorten, besondere Kartoffelsorten, rustikale Backwaren, regionalspezifische Käsesorten und andere Milchprodukte sowie regionaler Wein und Getränke aus regionalem Obst) sind bei Gästen beliebt und werden gern ins Sortiment aufgenommen.
- Die Entscheidung für ein größeres regionales Angebot geht seltener vom Restaurantbesucher aus, vielmehr ist es meist eine unternehmerische Entscheidung des Gastronomen. Beeinflusst werden kann diese von engagierten regionalen Erzeugern, aber auch durch Anregung vor allem der jungen Mitarbeiter im Restaurant mit dem Wunsch nach weniger und dafür besserem Fleisch bzw. mehr veganem und vegetarischem Angebot.
- Das Personal muss entsprechend geschult werden und den Gästen Auskunft darüber geben können, woher die Produkte stammen, was das Besondere an ihnen ist und wie sie produziert werden.
- Teilweise werden auch Kostproben gemeinsam mit dem Personal durchgeführt. Persönlich gesammelte Erfahrungen mit regionalen Produkten sind wichtig.
- Das Service- und Küchenpersonal ist ein wichtiger Träger der Philosophie der gastronomischen Einrichtung. Diese muss sich zudem durch das gesamte Restaurantangebot ziehen und jederzeit in der Servicequalität sichtbar für die Gäste sein.

4.2.2 Außer-Haus Verpflegung

Im Segment der Außer-Haus Verpflegung sind oftmals Unternehmen anzutreffen, die über ihre Geschäftsbeziehungen in Kontakt zu den Verbraucherinnen und Verbrauchern kommen. Als Beispiele sind Betreiber von Großküchen und Betriebsrestaurants, Event-Caterer oder auch Menüdienste zu nennen.

Wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich der **Kundenprofile und Kaufmotive** sind:

- Mittlerweile besteht ein Markt für Anbieter der Außer-Haus-Verpflegung, die sich ganz bewusst und konsequent auf eine Verpflegung mit regional erzeugten und Bio-Zutaten konzentrieren. Die Geschäftsleitung möchte ein regionales Angebot und unterstützt das auch finanziell. Daneben hat die große Mehrheit der "klassischen" Anbieter jedoch auch entsprechende Angebote in Abhängigkeit der Bedürfnisse der Kunden.
- Insbesondere im Zusammenhang mit Kindertageseinrichtungen und in Schulen nimmt die Nachfrage nach regional erzeugten Lebensmitteln deutlich zu. Auch in Kantinen von Wissenschaftseinrichtungen und Behörden ist dieser Trend zu beobachten. Dies gilt zuallererst für Einrichtungen in privater Trägerschaft, aber auch zunehmend für Einrichtungen in staatlicher Trägerschaft. Insbesondere in privaten Kinder- und Jugendeinrichtungen ist das Verpflegungsangebot im Rahmen eines Gesamtkonzepts für Eltern durchaus ein Auswahlkriterium für die Einrichtung. Bei öffentlichen Akteuren nehmen die von Eltern kommunizierten Erwartungen aber auch spürbar zu. Hier scheint ein Zusammenhang mit dem sozialen Umfeld bspw. einer Schule oder entsprechender Stadtteil, zu bestehen. Außerdem scheinen die Erwartungen in Gymnasien höher als in Oberschulen zu sein.

- Im Kontext von Schulen und Kindertageseinrichtungen geht der Wunsch der Eltern nach einer bewussten und ausgewogenen Ernährung für die Kinder durchaus auch mit einer erhöhten Zahlungsbereitschaft einher.
- Bei den meisten Essensanbietern für Schulen und Kindertageseinrichtungen gibt es die Möglichkeit der Online-Vorbestellung, bei der die Familien aus drei bis vier Essensalternativen wählen können. Essensangebote mit regional erzeugten Lebensmitteln und/oder in Bio-Qualität (versehen mit einem entsprechenden Bio-Siegel) haben dabei eine höhere Wahrscheinlichkeit, ausgewählt zu werden.

Wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich der **Kundenkommunikation und Kundenzufriedenheit** sind:

- Informationen über Herkunft und Qualität der in den zubereiteten Speisen eingesetzten Lebensmittel gewinnen an Bedeutung. Dies gilt nicht nur für Allergene und Inhaltsstoffe, sondern eben auch für regionale Herkunft, Aspekte des Tierwohls und Anbauweisen. Die Kommunikation erfolgt aktiv im wöchentlichen Speiseplan.
- Besucher von Kantinen in bestimmten Einrichtungen sind mittlerweile sehr auf Nachhaltigkeit in der Ernährung ausgerichtet. Der Kantinenbetreiber kann mit einem regionalen Angebot sein Ansehen in der Einrichtung steigern und es entsteht eine Win-Win-Situation auch für den regionalen Erzeuger.
- Eine konsequente Berücksichtigung von Lebensmitteln aus regionalen Wertschöpfungsketten führt zu einem saisonal geprägten Speisenangebot. Aktuell ist der Verbraucher aber in allen Jahreszeiten an ein deutlich wechselndes Speisenangebot und eine ganzjährige Verfügbarkeit der Lebensmittel gewöhnt. Hier scheint erheblicher Kommunikationsbedarf zu bestehen und von Seiten der Anbieter der Außer-Haus Verpflegung eine große Skepsis, ob sich Verbraucher auf ein (in bestimmten Jahreszeiten weniger abwechslungsreiches) saisonales Speisenangebot einlassen.

Für Schulen und Kindertageseinrichtungen könnte es ein interessantes Angebot sein, regionale Erzeuger, die auch auf dem Speiseplan der Essensanbieter erscheinen, im Rahmen von Wandertagen und Ausflügen besuchen zu können. Landwirtschaftliche Produktionsweisen, Haltungsformen und Tierwohl oder saisonale Angebote an Lebensmitteln können dabei im Vordergrund stehen und jungen Menschen wertvolle, praxisnahe Einblicke außerhalb des Kita- und Schulalltages bieten. Erzeuger sollten solche Angebote proaktiv entwickeln und kommunizieren. Längerfristig kann das dazu führen, dass der vorgenannte Punkt zum saisonal geprägtem Speisenangebot bei regionalen Wertschöpfungsketten zunehmend an Akzeptanz gewinnt.

Wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich **Prozesse und Personal** sind:

- Für die Kunden aus diesem Marktsegment ist ein reibungsloser Ablauf der Prozesse betriebswirtschaftlich notwendig, um im Preis- und Angebotswettbewerb bestehen zu können.
- Es besteht eine hohe Anforderung an Integration in die Prozesse, die vom Kunden vorgegeben werden. Die Einhaltung dieser Prozesse in Verbindung mit der Gewährleistung von Liefermengen und gleichbleibender Produktqualität ist häufig ein Ausschlusskriterium, sollten diese nicht eingehalten werden.
- Diese Prozessqualität hat einen so hohen Stellenwert, dass den zentralen Argumenten regionaler Lebensmittel wie Regionalität oder Transparenz dann auch eine eher nachgeordnete Rolle zukommen kann.
- Gleichzeitig ist es für diese Unternehmen eine große Herausforderung, ausreichend Lieferanten in der Region zu finden, die diesen Anforderungen gerecht werden. Auf der Ebene von Biolebensmitteln ist beispielsweise ein Großhandel in Thüringen in der Lage, entsprechende Lebensmittellieferanten zu liefern. In Verbindung mit dem Wunsch, Lebensmittel aus regionalen Wertschöpfungsketten einzubinden, besteht nach Aussage der Unternehmen bisher kein ausreichendes Angebot in Sachsen.

- Das Management vieler kleinerer und mittlerer Lieferanten in der Region ist aus Kosten- und Qualitätsgründen für die Anbieter der Außer-Haus Verpflegung ein Problem. Dazu kommt, dass diese Lieferanten meist die geforderten Mengen an Lebensmitteln nicht liefern können.
- Die Beratung bei der Entwicklung regionaler Angebote oder eine Schulung des Personals in den Unternehmen spielt nur eine untergeordnete Rolle.
- Aus dieser Perspektive erscheint vor allem dann eine Zusammenarbeit umsetzbar, wenn die gelieferten Lebensmittel nicht für das tägliche Angebot eingesetzt werden, sondern als Aktionen oder in größeren Abständen wiederkehrenden Angeboten.

4.2.3 Inhabergeführte Lebensmittelfachgeschäfte

Zu den inhabergeführten Lebensmittelgeschäften, mit denen Gespräche geführt wurden, zählen das Lebensmittelhandwerk, Bio- und Frischemärkte mit einem oder wenigen Standorten sowie Kooperationen unter Akteuren der Direktvermarktung.

Wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich der **Kundenprofile und Kaufmotive** sind:

- Im Wesentlichen können die in der Verbraucherbefragung identifizierten Zielgruppen auch von Seiten der Teilnehmenden an den Leitfadengesprächen bestätigt werden. In den untersuchten Lebensmittelfachgeschäften kaufen vor allem gut situierte Käuferschaften aus den Milieus der sozialökologischen Oberschicht, der Etablierten und Aufgeschlossenen.
- Wesentliche Einstellungsmerkmale für den Kauf regionaler Lebensmittel sind eine bewusste Ernährung in Verbindung mit Kochen, Essen und Genuss, Tierwohl und natürliche Anbauweisen, ökologische Aspekte, Förderung regionaler Betriebe, Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen über die Betriebe. Diese Einstellungsmerkmale sind in allen gesellschaftlichen Schichten und Milieus anzutreffen. Einkommen und Bildung scheinen keine zentrale Rolle zu spielen.
- Die Kunden erwarten neue Einkaufserlebnisse, wie z.B. Indoor-Marktkonzepte und, dass bestehende Marktlücken im Bereich der regionalen Lebensmittel geschlossen werden.
- Selbstverständlich akzeptieren die Verbraucher nur Preise innerhalb eines Preisrahmens, den sie für grundsätzlich angemessen erachten. Aber der Preis ist nicht das entscheidende Kaufkriterium. Laut den Experten sind die Verbraucher auch bereit, sich in ihren Konsum einzuschränken (z.B. seltenerer Verzehr von Fleisch) und dafür höherwertige Produkte mit einem höheren Preisniveau zu erwerben.

Wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich der **Kundenkommunikation und Kundenzufriedenheit** sind:

- Die Gewinnung neuer Kunden erfolgt häufig über Weiterempfehlung unter Freunden und Bekannten der Kunden. Die Zielgruppen, die angesprochen werden, teilen die Informationen über Lebensmittel häufig mit Personen aus ihrem direkten Umfeld. Das Wachstum der Zielgruppe wird durch gesellschaftliche Trends weiter gefördert.
- Gerade beim Erwerb von Lebensmitteln regionaler Produzenten informieren sich die Verbraucher im Lebensmitteleinzelhandel oder auf deren Webseiten. Damit verbunden ist die Erwartung, fundierte Informationen am Verkaufsort zu erhalten. Außerdem ist es gerade bei tierischen Produkten relevant, dass die Möglichkeit besteht, sich vor Ort beim Betrieb zu informieren.
- Überzeugte Kunden zeigen eine hohe Kundentreue und Kundenzufriedenheit. Eine Voraussetzung hierfür scheint eine stimmige Gesamterzählung zu sein. Experten berichten, dass es wichtig ist, auf Widersprüche im

Produktsortiment zu achten und zu prüfen, ob entsprechende Produkte oder Lieferanten nicht aussortiert werden können.

- Zertifikate im Biosegment oder ähnliches sind nicht ausschlaggebend für die Kaufentscheidung, solange Vertrauen in den Lebensmittelhändler und die ausgewählten (insb. regionalen) Lieferanten besteht.
- Neue Trends in Form von Angeboten und Applikationen auf Smartphones, die der Verschwendung von Lebensmitteln vorbeugen sollen (z. B. Too Good To Go, Etepetete, Zu gut für die Tonne!) führen ebenfalls zu neuen Käuferschichten, meist aus den Milieus, die weniger kaufkräftig sind oder denen Nachhaltigkeit besonders wichtig ist.

Wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich **Prozesse und Personal** sind:

- Selbstverständlich ist auch für diese Zielgruppe Liefertreue hinsichtlich der Termin-, Mengen- und Qualitätsabsprache von Bedeutung. Prozesse können aber individueller abgestimmt werden. Die Bestellprozesse sind weniger standardisiert bzw. erfolgen über einen definierten Prozess des Lieferanten. Die Verbraucher im inhabergeführten Lebensmitteleinzelhandel akzeptieren eher, dass bestimmte Produkte nicht mehr verfügbar sind, auch wenn dies nicht der Regelfall sein sollte.
- Der Lebensmitteleinzelhandel hat den Vorteil, fehlende Produkte, die aufgrund saisonaler oder produktionsbedingter, regionaler Einflüsse nicht geliefert werden können, durch andere zu substituieren. Das kann aber auch zum Nachteil des Lieferanten geschehen, sofern Lieferschwierigkeiten zur Regel werden.
- Dem Personal kommt eine entscheidende Bedeutung zu, wenn es darum geht, Lebensmittel von neuen Lieferanten anzubieten oder Informationen über die Besonderheiten regionaler Wertschöpfungsketten und Aspekte wie Tierhaltung und Anbauweisen zu kommunizieren. Vor allem betrifft das den Frischebereich, Fleisch- und Wursttheken und teilweise auch das Getränkesortiment.
- Auf Seiten des Lebensmittelhandwerks besteht insbesondere bei Unternehmen, die bereits innovative Vermarktungs- und Produktkonzepte umsetzen, eine Bereitschaft, Kooperationen zur Ergänzung des eigenen Produktsortiments einzugehen. Ein gemeinsames, sich ergänzendes Produktpaket scheint motivierend zu wirken.

4.2.4 Der filialisierte Lebensmitteleinzelhandel

Im Segment des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels wurden Marktleiterinnen und Marktleiter von Unternehmen wie dem Konsum, Edeka und REWE befragt. Die Gemeinsamkeit in dieser Gruppe ist, dass die Verantwortlichen einen relevanten Einfluss auf das Warensortiment haben – auf Grund eines regional orientierten Filialkonzepts bedingt durch die Unternehmensgröße oder durch ein Franchisekonzept. Eine weitere Gemeinsamkeit ist die Bedeutung regionaler Lieferanten und deren regionaler Produkte in der grundsätzlichen Unternehmenskommunikation.

Wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich der **Kundenprofile und Kaufmotive** sind:

- Bereits seit längerer Zeit werden die Märkte als Anbieter regionaler Lebensmittel beworben. Der Regionalitätsbegriff ist dabei meist weit gefasst und umfasst häufig mehrere Bundesländer oder einen Radius von bis zu 300 Kilometern.
- Neben dem Regionalitätsbegriff wird von einigen Akteuren zunehmend auch der Begriff der lokalen Erzeuger oder lokalen Lebensmittelproduzenten eingeführt. Dieser wird dann relativ streng mit einem regionalen Umfeld von 50 bis 100 Kilometern definiert.
- Auffällig ist, dass von jüngeren Kunden, insbesondere mit höherer Bildung und grundsätzlich positiver Einstellung zu den Themen Nachhaltigkeit sowie ökologischer und sozialer Verantwortung, Produkte aus lokaler Herkunft – vor allem an den Frischetheken – überdurchschnittlich nachgefragt werden. Dabei spielen regionale

Wertschöpfungsketten, die Förderung regionaler Betriebe, kurze Lieferwege und die unterstellte Qualität der Produkte eine wichtige Rolle. Die Möglichkeit, beim Erzeuger vorbeizuschauen und sich vor Ort zu informieren wird positiv bewertet, unabhängig davon, ob diese Möglichkeit auch wirklich wahrgenommen wird.

- Regionale Produkte werden vor allem von älteren Kunden bevorzugt. Hier scheinen auch Marken aus dem Osten Deutschlands und das Vertrauen in Produkte, die man schon lange kennt, eine wichtige Rolle zu spielen.
- Für den überwiegenden Teil der Kundschaft ist der Preis nach wie vor das zentrale Entscheidungskriterium. Insofern besteht auch eine Erwartung, über das Warensortiment verschiedene Preisgruppen von günstig bis qualitativ hochwertig abzudecken.
- In einigen Filialen ist vorwiegend ein sehr preissensitives Publikum anzutreffen. Das lässt nur sehr geringe Verkaufserfolge mit regionalen Produkten erwarten und spricht eher gegen eine Sortimentserweiterung um solche Angebote.

Wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich der **Kundenkommunikation und Kundenzufriedenheit** sind:

- Lokale Produkte und Lebensmittel leisten einen wichtigen Beitrag für die Positionierung der Marke im Wettbewerb im Lebensmitteleinzelhandel.
- Die Einrichtung von Regalen oder Bereichen mit ausschließlich lokalen bzw. regionalen Produkten wird von den meisten Verbrauchern nur bedingt angenommen. Es besteht die Erwartung, innerhalb der jeweiligen Produktgruppen eine entsprechende Auswahl zu erhalten. Ein Bereich mit lokalen Produkten wird daher eher als kritisch für den klassischen Einkaufsprozess angesehen und ist unter Berücksichtigung gekühlter Ware ohnehin kritisch zu sehen.
- Die Erwartung regionaler Produzenten aus der Landwirtschaft ist häufig, dass über den Lebensmitteleinzelhandel eine Marke aufgebaut werden kann. Im Lebensmitteleinzelhandel hingegen ist es zentral, dass Produkte, die aufgenommen werden, bereits über eine bekannte Marke verfügen. Die Erwartung des Lebensmitteleinzelhandels ist, dass Produkte, die neu ins Sortiment aufgenommen werden, den Umsatz der Produkte liefern, die dafür aus dem Sortiment genommen werden müssen. Die Lebensmittelindustrie leistet außerdem Werbekostenzuschüsse für die Vermarktung ihrer Produkte.
- In der Kundenkommunikation ist die spezielle Vermittlung der Besonderheiten der regionalen Produkte wichtig. Im filialisierten Lebensmitteleinzelhandel ist das zumeist schwierig umzusetzen und erhöht die Komplexität.

Wesentliche Erkenntnisse hinsichtlich **Prozesse und Personal** sind:

- Bezüglich der Prozesse und Anforderungen besteht wenig Spielraum, da die Margen im Lebensmitteleinzelhandel in diesem Segment gering sind und die Prozesse auf Effizienz und Fehlerfreiheit ausgerichtet sind.
- Anforderung an Lieferanten ist, dass sie über eine Anlieferlogistik verfügen, mit der die beteiligten Filialen zu definierten Zeitpunkten beliefert werden können.
- Liefertreue hinsichtlich Termine, Menge und Qualität ist zentral. Es bedarf eine Integration in die Bestellprozesse des filialisierten Lebensmitteleinzelhandels.
- Weitere relevante Anforderungen sind eine hohe Professionalität bezüglich der Erfüllung gesetzlicher regulatorischer Bedingungen bei Verpackung, Haltbarkeit und Deklaration der Inhaltsstoffe.
- Beratung und Produkthinweise durch das Personal spielen eine untergeordnete Bedeutung.

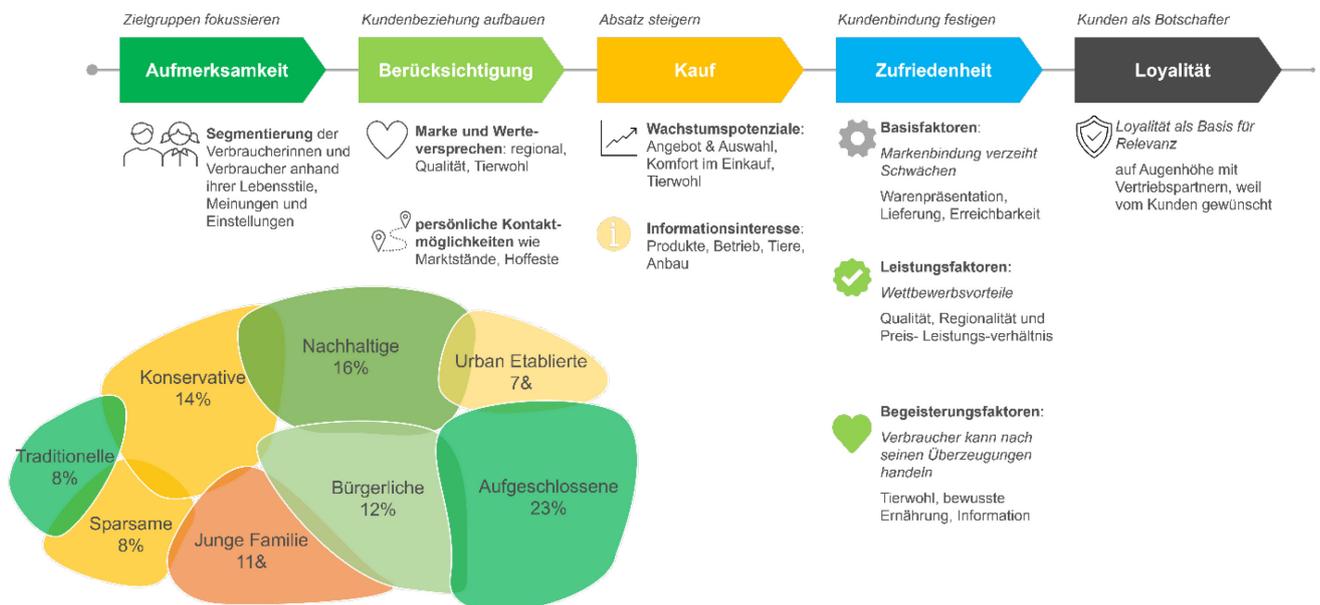
4.3 Zusammenfassung

4.3.1 Schlussfolgerungen für die Verbraucherkommunikation

Die Ergebnisse der Verbraucherbefragung lassen sich entlang einer Kundenreise, auch Customer Journey genannt, zusammenfassen. Darunter wird der gesamte Prozess verstanden, der vom Erstkontakt mit Kundinnen und Kunden bis zum erfolgreichen Aufbau einer Stammkundschaft reicht.

Für die einzelnen Schritte der Customer Journey stellen sich die folgenden Leitfragen:

- Aufmerksamkeit: Wie lassen sich potenzielle Kundinnen und Kunden, für die regionalen Lebensmittel eine hohe Bedeutung haben, mit ihren Interessen und Einstellungen beschreiben?
- Berücksichtigung: Wo (an welchen Orten) und wie (mit welchen Maßnahmen) können diese Personen erreicht werden?
- Kauf: Was ist aus Sicht der Verbraucherinnen und Verbraucher zu tun, damit der Anteil regionaler Lebensmittel im wöchentlichen Einkauf steigt? Welche Erwartungen haben die Verbraucherinnen und Verbraucher an regionale Lebensmittel und deren Anbieter?
- Zufriedenheit: Was ist den Verbraucherinnen und Verbrauchern besonders wichtig? Welche Aspekte haben einen hohen und welche einen niedrigen Einfluss auf die Verbraucherezufriedenheit?
- Loyalität: Wie kann die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden weiter gesteigert werden, um eine Stammkundschaft aufzubauen? Und wie können zufriedene Kundinnen und Kunden zu Weiterempfehlungen motiviert werden?



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 42: Zusammenfassung der Ergebnisse in der Customer Journey

Ausgangspunkt der Customer Journey ist die Zielgruppe. Hier gilt es, Gruppen zu identifizieren, deren Lebensmotive und Einstellungen mit den Wertversprechen der Produkte möglichst übereinstimmen. Die Clusteranalyse der Befragung zeigt die Gruppen, denen Aspekte wie Klima- und Umweltschutz, Regionalität, kurze Wege und Nähe zum Erzeuger, Tierwohl und artgerechte Haltung wichtig sind.

Nach der Identifikation der Zielgruppen steht die Definition des geografischen Markts der Erzeugerinnen und Erzeuger im Fokus. In städtischen Regionen finden sich viele Kontakte auf wenig Raum, die gebündelt angesprochen werden können, z. B. durch einen Stand auf einem urbanen Markt. Im ländlichen Raum ist die Dichte zwar geringer, andererseits könnte die „gefühlte“ Nähe und Bindung zu regionalen Erzeugerinnen und Erzeugern eventuell größer sein.

Im nächsten Schritt gilt es, Besonderheiten der regional erzeugten Lebensmittel herauszustellen und zu erkennen, warum sich die Zielgruppen dafür interessieren. Dabei spielt auch eine Rolle, welches Wertversprechen den persönlichen Einstellungen und Zielen der Erzeugerin oder des Erzeugers entsprechen. Werden diese der Kundschaft glaubhaft vermittelt, kann eine emotionale Bindung aufgebaut werden. Zentrale Stichworte dabei sind Frische & Qualität, Regionalität, Nachhaltigkeit und Ökologie, Transparenz und Vertrauen. Auch die aktuelle Kundschaft sollte nicht vernachlässigt werden. Gewinnbringende Erkenntnisse können in persönlichen Gesprächen herausgearbeitet werden und sollten mit den Interessen der Erzeugerinnen und Erzeuger abgeglichen werden.

Ein weiterer Faktor, den es zu berücksichtigen gilt, ist die Kundenbeziehung. Hierbei sollten sich Erzeugerinnen und Erzeuger Gedanken über Maßnahmen zum Aufbau und zur Stärkung dieser machen. Vertrauen und Emotionen sind für eine stabile Beziehung wichtig. Kundinnen und Kunden möchten sich vor Ort vom Wertversprechen überzeugen können. Marke, Erlebnisse, Veranstaltungen und eine regelmäßige Kommunikation (z. B. Newsletter, soziale Medien und Empfehlungen) sind mögliche Gestaltungsoptionen.

Weiterhin sollte das angebotene Warensortiment dem Wertversprechen der Erzeugerin oder des Erzeugers entsprechen. Eine stete Weiterentwicklung und somit Vergrößerung des Warensortiments ist für Kundinnen und Kunden attraktiv. Dafür gilt es Partner zu identifizieren und zu prüfen, mit welchen die Umsetzung gelingen kann. Sortimente können auch schrittweise entwickelt werden.

Von zentraler Bedeutung ist ebenfalls eine kontinuierliche Kundenkommunikation. Bewährt hat sich insbesondere eine Kommunikation über E-Mail-Newsletter. Dafür sollten Erzeugerinnen und Erzeuger versuchen, von so vielen Interessenten wie möglich Adressen zu erhalten. Die zentralen Inhalte der Kommunikation sollten klar definiert sein. Kundinnen und Kunden interessieren sich vor allem für Tierwohl und Anbauweisen. Es sollten interessante Geschichten entwickelt und wissenswerte Zusatzinformationen zu Produkten, z. B. Rezepte oder Zubereitungsvorschläge, bereitgestellt werden.

Abschließend ist es wichtig, konkrete Ziele zu setzen und den Erfolg der Maßnahmen regelmäßig zu überprüfen. Wie entwickeln sich Erstkontakte, Gelegenheitskontakte und Stammkundschaft in monatlichen Schritten? Wie groß sind die Warenkörbe und wie oft erfolgen die Bestellungen? Solche Informationen können mit internen Daten geprüft werden. Neben diesen Daten sollten Erzeugerinnen und Erzeuger aber auch persönlich mit Kundinnen und Kunden in Kontakt kommen und direkte Rückmeldungen und Eindrücke einsammeln. So kann das Wissen darüber entstehen, ob das Wertversprechen ankommt und ob die Kundinnen und Kunden mit der Produktqualität zufrieden sind.

4.3.2 Potenziale

Für die verschiedenen Zielgruppen lassen sich die nachfolgend aufgeführten Aspekte bezüglich der Erfolgsfaktoren und der Attraktivität der Zusammenarbeit festhalten.

Gruppe Gastronomie und Hotels

- Umfangreiche Informationen über das regional erzeugte Produkt sind wichtig und können an den Gast weitergegeben werden.

- Erzeuger sollten mit den Gastronomen gemeinsam kurze und prägnante Informationen für die Speisekarte entwickeln und ihre Online-Präsenz verlinken lassen, da das zu einer direkten Kommunikation mit Kundinnen und Kunden führt.
- Mit regionalen Produkten im Speisenangebot hebt sich der Gastronom von anderen ab und kann dies gut als kommunikatives Element benutzen.
- Ein Wechsel der Lieferanten ist jederzeit möglich, wenn andere Erzeuger bessere oder vor allem neue Produkte anbieten. Ein saisonaler Wechsel, z. B. bei Gemüse, ist üblich.
- Der Preis der Waren muss für den Gastronomen kalkulierbar sein und in sein Preisschema passen.

Außer-Haus-Verpflegung

- Regional erzeugte Lebensmittel in der Außer-Haus-Verpflegung haben aus Kundensicht eine immer größere Bedeutung. Aus Anbietersicht stellt das ein nicht zu unterschätzendes Problem dar, weil regionale Erzeuger in Sachsen kaum in der Lage sind, dieses Angebot zu bedienen.
- Es bedarf einer klar definierten Prozess- und Lieferstruktur verschiedener Sortimente mit einer gewissen Vielfalt sowie quantifizierbare lieferbare Mengen, die allen qualitativen Ansprüchen genügen. Regionale Erzeuger bzw. Erzeugergruppen, die diesen Ansprüchen genügen, können interessante Partner für Anbieter der Außer-Haus Verpflegung sein. Erzeuger mit einem schlecht strukturierten Vertrieb werden hier scheitern.
- Der Preis ist die primäre Herausforderung. Bei 5,00 Euro bis 6,50 Euro liegt sowohl in Kita-, Schul- oder Betriebskantinen die Schmerzgrenze für ein Mittagessen. Auf dieses Preisniveau müssen sich Erzeuger und Akteure der Außer-Haus Verpflegung verständigen können.

Inhabergeführte Lebensmittelfachgeschäfte

- Diese Zielgruppe scheint für Landwirte in der Direktvermarktung besonders attraktiv zu sein. Inhaber von Lebensmittelfachgeschäften sind allerdings auch skeptisch hinsichtlich der Lieferfähigkeit regionaler Erzeuger und erwarten eine zuverlässige Lieferstruktur, die die Wünsche ihrer Kunden berücksichtigt und deren Nachfrage bedient. Saisonale Schwankungen werden vom Kunden in Maßen akzeptiert oder vom Lebensmittelhändler substituiert.

Filialisierter Lebensmitteleinzelhandel

- Bei engagierten Marktleitern von Filialen des Lebensmitteleinzelhandels, die aufgrund der Wünsche ihrer Kunden nach nachhaltigen Lebensmitteln aus regionalen Wertschöpfungsketten auch einen gewissen Druck zu Veränderung spüren, hat der regionale Erzeuger bei entsprechendem Angebot sowie regelmäßiger und verlässlicher Lieferfähigkeit eine gute Chance, ins Sortiment aufgenommen zu werden. Die Marken und unter Umständen auch ein Kundenstamm muss er allerdings schon mitbringen.
- Die Kommunikation mit den Kunden über regionale Produkte und deren Besonderheit ist in den Filialgeschäften nicht bzw. nur sehr eingeschränkt möglich. Umso wichtiger ist es, dass die Aufmachung und die Verpackung der Produkte ausreichend regionale Werteparameter (optisch und inhaltlich) übermittelt.
- Effiziente Prozesse, verlässliche und pünktlich getaktete Lieferungen und die Einhaltung aller gesetzlichen lebensmittelrechtlichen Vorschriften setzen einen hohen Professionalisierungsgrad des regionalen Erzeugers voraus.

5 Handlungsfeld Netzwerk: Erfolgreiche Kooperationen in der Direktvermarktung entwickeln

5.1 Kooperationen in der Vermarktung regionaler Lebensmittel

Aus den unterschiedlichen Kundensegmenten für den Absatz regionaler Lebensmittel ergeben sich Anforderungen an Produkte, Servicequalität und den Serviceumfang. Über diese Gestaltungsmöglichkeiten ist das Warenangebot aus regionalen Wertschöpfungsketten zu einem umfassenden und schlüssigen Kundennutzenversprechen zusammenzuführen. Dabei unterscheiden sich erneut die B2B-Kundensegmente von den differenzierten B2C-Kundenprofilen. B2C Kunden nutzen das Angebot von regionalen Erzeugern für ihren privaten Konsum und haben folglich die Erwartung, dass sich die angebotenen Produkt- und Serviceleistungen in ihr jeweiliges Lebensmodell integrieren lassen müssen. In den vielfältigen Anforderungen, die das Leben in unseren spätmodernen Gesellschaften ausmacht, sind heute jene Geschäftsmodelle in den urbanen Milieus erfolgreich, die es schaffen ihr Leistungsangebot breitgefächert, spannend und nicht nur ohne erhebliche organisatorische Hindernisse, sondern -im Gegenteil - mit besonders hoher Bequemlichkeit bereitstellen können. Die umfassende „Amazonisierung“ des Einkaufsverhaltens hat allen Anbietern von Waren aller Produktsegmente inzwischen derart hohe Standards gesetzt, dass auch die Erzeuger, Verarbeiter und die Vertriebslinien für den Verkauf von Lebensmitteln Konzepte entwickeln müssen, die die Verbraucher dort abholen, wo sie die digitalen Services inzwischen hingeführt haben. Ob oder wie diese Entwicklung wünschenswert oder gar partiell umkehrbar ist, stellt sich in diesem Zusammenhang nicht.

Will sich die Landwirtschaft in diesem Kontext von der gesellschaftlichen Entwicklung nicht abkoppeln, gilt es auch für die Produktgruppen aus regionalen Wertschöpfungsketten zu versuchen, Zukunftsbilder für ein Service-Design regionaler Lebensmittel zu entwerfen. Durch den damit verbundenen Leistungsumfang erweitert sich für den landwirtschaftlichen Erzeuger erneut die Komplexität. Will man jedoch diese Wachstumschance nutzen, gilt es, sich dieser Frage zu stellen. Die Komplexitätserhöhung kann der landwirtschaftliche Erzeuger nur absorbieren, indem er organisatorisch mehrere Partner unter einer gemeinsamen, langfristigen Zielsetzung frühzeitig mit einbezieht. Visionären Absicht, klaren strategischen und ökonomische Zielsetzungen sowie inhaltliche-operative Gestaltungsbedingungen eines „Service-Designs“ sind zu beachten. Weitere Herausforderungen betreffen die organisatorische und prozessuale Steuerungsherausforderungen. Diesen gilt es gemeinsam in einem Netzwerk von Erzeugern und Dienstleistern zu begegnen. Für den Aufbau und das Management solcher Netzwerke oder regionaler Wertschöpfungsketten bedarf es in den Agrarbetrieben der Entwicklung entsprechender Kompetenzen. Diese schaffen Innovationskraft, Robustheit und Widerstandsfähigkeit in sich verändernden Marktbedingungen. Um regionale Wertschöpfungsketten von relevantem Geschäftsumfang zu entwickeln, müssen sich die Betriebe den neuen Anforderungen stellen.

Dies erfordert 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.

Damit die Landwirtschaft bzw. die landwirtschaftlichen Erzeuger wesentlich von der gesamten Wertschöpfung dieser Prozesskette profitieren, ist es erforderlich, dass ein landwirtschaftlicher Betrieb selbst die Rolle des Initiators und

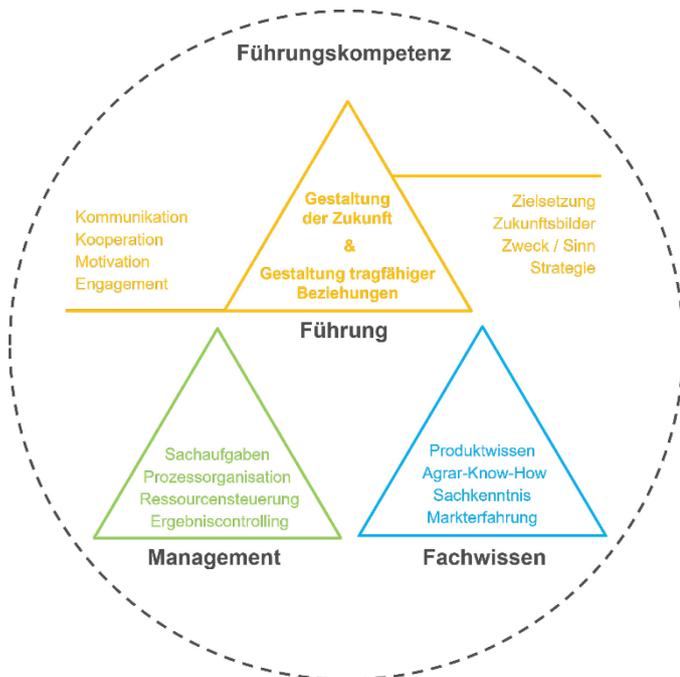
federführenden Partners (im Folgenden auch als Lead-Partner bezeichnet⁹) in der Kooperation der unterschiedlichen Akteure der Produktion, Verarbeitung, Logistik und des Vertriebs übernimmt. Ansonsten werden lediglich alte gegen neue Abhängigkeiten ausgetauscht. Für diese Aufgabe ist mehr als Fachwissen und die Koordination von Aufgaben und Ressourcen nötig.

Um die Rolle des 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. Im Rahmen des REGINA-Projektes wird exemplarisch gezeigt, wie für ein gemeinsam gestaltendes Produkt Partner zusammengeführt werden können. Die komplexe Aufgabenstellung resultiert in ein attraktives Angebot für urbane Kunden.

5.1.1 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. für Erfolg in Veränderungsprozessen von Organisationen verwirklicht werden.



Quelle: eigene Erstellung nach Ulrich (2001).

Abbildung 43: Darstellung der Beziehungen von Führung, Management und Fachwissen

Die Kooperation in einem Netzwerk von Erzeugern und Dienstleistern entlang einer regionalen Wertschöpfungskette ist von dem Grundgedanken geprägt, dass ein führender Partner in seiner Rolle die komplementären Kompetenzen

⁹ 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.

optimal kombiniert und mit dem Netzwerk gemeinsam zu einem attraktiven Produkt- und Serviceangebot formt. Hierfür gilt es, auf die gewünschten Kooperationspartner zuzugehen. Davor sind einige entscheidende Vorüberlegungen anzustellen.

5.1.2 Gestaltung der Zukunft: Vision und Zielsetzung

In Netzwerken behalten die Partner ihre Unabhängigkeit und verfolgen weiterhin 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.

Bevor also eine visionäre Absicht des Netzwerkes entwickelt werden kann, geht es um die Formulierung eines übergeordneten, sinnstiftenden Zwecks der Zusammenarbeit, mittels derer unabhängige Partner die gesetzten Ziele gemeinschaftlich anstreben. Es ist die Frage nach dem Warum oder der sehr grundsätzlichen Motivation zu beantworten.

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.

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, in dem Lieferanten der "Rohstoffe" 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 der Lebensmittelindustrie und dem -handel. Eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe bei den Wertschöpfungsprozessen vermittelt hierbei ein zusätzliches Standbein.

Die entwickelte Vision ist wegweisend für die **Strategie** der Kooperation. Während die Strategie den Weg zur Erreichung der Vision skizziert, beschreibt die **Mission** das Geschäftsmodell des Netzwerkes, das es nun auszugestalten gilt.

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.

5.1.3 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.

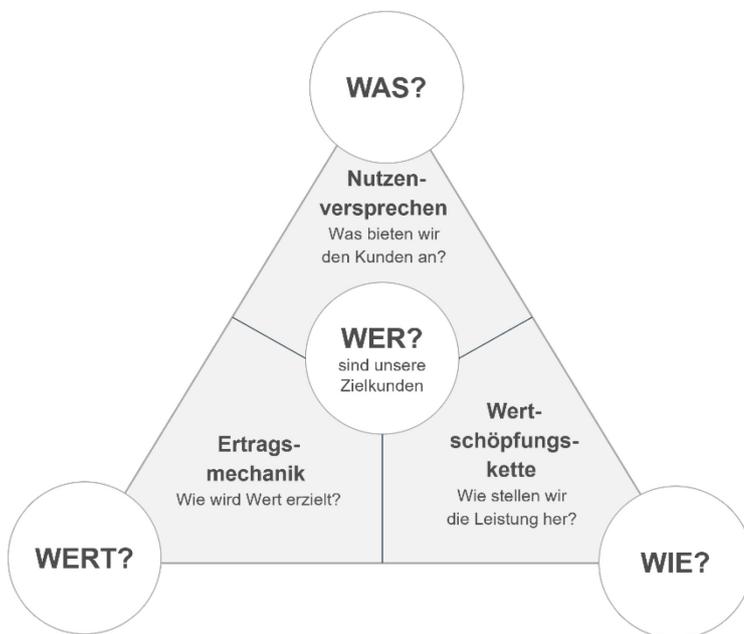
Grundgedanke für die kooperative Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten ist, dass ein federführender Partner die Kompetenzen weiterer Partner mit seinen eigenen Kompetenzen optimal kombiniert, um als Netzwerk Verbraucherinnen und Verbrauchern ein attraktives Angebot zu offerieren.

Für den Aufbau einer kooperativ geprägten regionalen Wertschöpfungskette kommen dem federführenden Partner (Lead-Partner) folgende Kernaufgaben zu:

- Grundkonzeption der Wertschöpfungskette bzw. des zugrundeliegenden Geschäftsmodells
- Strukturierung des inhaltlichen Aufbaus der Kooperation
- Klärung rechtlicher Fragen zur Kooperation im Netzwerk

5.1.4 Grundkonzeption der Wertschöpfungskette

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



Quelle: Gassmann et al. (2020).

Abbildung 44: Grundstruktur von Geschäftsmodellen

Im Zentrum des Konzepts steht die Zielgruppe (**WER**), für die Produkte oder Dienstleistungen entwickelt werden sollen. Es geht darum zu verstehen, wer genau die Zielkunden sind. Wie lassen sich die Kunden beschreiben sowohl hinsichtlich ihrer Einstellungen, Lebenshaltung und Erwartungen als auch hinsichtlich sozio-demographischer Merkmale wie Alter, Berufe, Wohnorte und ähnliche Merkmale, damit die Zielkunden nach deren Wünschen exakt beliefert werden können.

Das Nutzenversprechen wird mit **WAS** bezeichnet. Es ist das konkrete Angebot mit seinen Besonderheiten, die ein Unternehmen seinen Zielkunden macht. Neben den Produktmerkmalen sind die Fähigkeiten und Aspekte zu entwickeln, mit denen Kundenbedürfnisse befriedigt werden können.

Unter der Wertschöpfungskette (**WIE**) wird die Gesamtheit aller Aktivitäten zusammengefasst, die ein Unternehmen oder eine Gruppe von Akteuren zur Erstellung der Produkte und Dienstleistungen und zur Belieferung der Kunden benötigt. Das beginnt beim erforderlichen Know-how, setzt sich in der Produktion bzw. Erzeugung fort und mündet in der Zustellung der Produkte oder Dienstleistungen.

Schließlich gilt zu klären, wie mit dem Geschäftsmodell finanzielle Erlöse (**WERT**) erzielt werden. Dabei ist zu beurteilen, ob ein Geschäftsmodell überlebensfähig ist oder nicht.

Auf dieser Grundlage können dann Partner ausgewählt werden, mit denen die Struktur der Wertschöpfungskette als gemeinsames Geschäftsmodell schrittweise diskutiert und entwickelt wird. So entwickelt sich eine Basis für die Zusammenarbeit. Idealerweise sind die landwirtschaftlichen Erzeuger Impulsgeber dieser Prozesse. Die Agrarbetriebe erhalten in den Wertschöpfungsketten damit wieder einen höheren Stellenwert.

5.1.5 Strukturierung des inhaltlichen Aufbaus der Kooperation

Die Bildung einer Kooperation mit Betrieben aus der Landwirtschaft, dem Lebensmittelhandwerk und der Spezialitätenherstellung, die über eine Lieferbeziehung hinausgeht, ermöglicht es, Kräfte zu bündeln und Kosten zu teilen. Außerdem entsteht ein breiteres Angebot an regionalen Lebensmitteln und saisonaler Frischware. 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.

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 langfristig 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.

5.1.6 Klärung rechtlicher Fragen zur Kooperation im Netzwerk

Grundsätzlich stellen sich im Rahmen des Aufbaus von Kooperationsstrukturen auch rechtliche Fragen. Dabei können zwei grundsätzliche Ansätze unterschieden werden¹⁰.

Informelle Kooperation

Einerseits ein Modell, in dem ein Partner die zentrale Rolle (Lead-Partner) einnimmt und quasi Lieferverträge mit anderen Partnern abschließt. Der Lead-Partner ist letztlich der Verkäufer der Produkte aus der Kooperation. Aus rechtlicher Sicht bestehen innerhalb des Netzwerks Lieferbeziehungen, idealerweise auf Basis von Verträgen und konkreten Absprachen. Dies wird im Folgenden als eine „informelle“ Kooperation bezeichnet.

Gründung einer neuen „juristischen Person“

Andererseits kommen gleichrangige Kooperationsmodelle auf Basis eigenständiger "juristischer Personen" in Frage. Diese reichen von der Gründung einer GbR über eine OHG bis hin zur GmbH als Kapitalgesellschaft. Damit würde sich die Möglichkeit eröffnen, dass Entscheidungsrechte von den Partnern des Netzwerks gemeinsam ausgeübt und wirtschaftliche Risiken gemeinsam getragen werden. Bezüglich der konkreten Ausgestaltung dieser Rechtsformen

¹⁰ Für eine rechtssichere Gestaltung bedarf es immer einer Betrachtung der konkreten Umstände des Einzelfalls. Die hier getroffenen Aussagen sind von beispielhafter Art und stellen keine verbindlichen Empfehlungen, Regelungen oder gar eine Rechtsberatung dar. Die Grundlage der Ausführungen ist dem Projektbericht "Direktvermarktung in der Region Gipskarst Südharz" zu entnehmen (Vgl. Landschaftspflegeverband Südharz/Kyffhäuser (2022)).

für die Kooperation und der Bewertung von Vor- und Nachteilen ist die Inanspruchnahme einer rechtlichen Beratung dringend zu empfehlen.

Die zu wählende Rechtsform könnte beispielsweise sein:

- Kooperation auf Basis von Lieferbeziehungen zwischen bestehenden Unternehmen (informelle Kooperation)
- Gründung einer GbR (Gesellschaft bürgerlichen Rechts)
- Gründung einer OHG (Offene Handelsgesellschaft)
- Gründung einer GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)

Bei der Wahl der passenden Rechtsform sind dabei die nachfolgenden Aspekte zu beachten. Diese Auflistung ist jedoch nicht als vollständiges juristisches Regelwerk anzusehen, sondern dient eher einer Übersicht zu wesentlichen Punkten. Wichtig ist dabei auch vorab zu klären, ob unter einer gemeinsamen neuen Marke verkauft werden soll oder ob ein Partner eine Führungsrolle einnimmt und die anderen Produkte mitvermarktet.

Vorbereitung

Während bei der informellen Kooperation, der GbR und der OHG keine Formvorschriften bzgl. der Gründung existieren, benötigt die GmbH einen Gesellschaftsvertrag und das Einbringen von 25.000 € Stammkapital sowie einen Eintrag ins Handelsregister. Dennoch ist es empfehlenswert, auch bei den anderen Rechtsformen die Gründung in Schriftform festzuhalten und somit die wesentlichen Dinge gemeinsam zu beschließen. Dies definiert auch die Aufgabenverteilung der beteiligten Partner und Haftungsfragen sowie die Außenvertretung.

Außerdem ist in der Phase der Gründung zu beachten, dass die ersten drei Rechtsformen in sehr kurzer Zeit (unter einem Monat) und mit geringen finanziellen Mittel gegründet werden können (informelle Kooperation: keine; GbR: 35€ Gewerbeanmeldung; OHG: 200-300 € Anmeldegebühren). Demgegenüber dauert der Prozess der Anmeldung einer GmbH ggf. einige Monate und ist mit 500-1.000 € mit deutlich höheren Kosten verbunden.

Haftung

Grundsätzlich haftet der Verkäufer der Lebensmittel für eventuell mangelhafte Produkte oder für durch ihn verursachte Schäden. In einer informellen Kooperation wäre dies der Lead-Partner. Ergänzend haftet außerdem jeder Kooperationspartner im Innenverhältnis anteilig gegenüber den anderen Partnern für seine angebotenen Produkte und von ihm verursachte Schäden.

In der GbR und OHG haftet die Gesellschaft selbst sowie die beteiligten Partner persönlich und unbeschränkt. Demgegenüber haftet die GmbH ausschließlich mit dem Gesellschaftsvermögen.

Management

Im Management kommen auf die Kooperationspartner weitere handelsrechtliche Pflichten zu. In einer einfachen informellen Zusammenarbeit gibt es für die Kooperation keine weiteren Aspekte (wie z.B. gesonderte Buchführung) zu beachten. Diese Pflichten greifen jedoch schon bei der GbR und weiten sich bei der OHG auf die doppelte Buchführung, Inventur, Bilanzierung und Jahresabschluss aus. Auch in der GmbH gelten diese Anforderungen mit weiteren spezifischen Pflichten darüber hinaus.

Bei der Frage der Besteuerung lässt sich diese bei einer informellen Kooperation über die bestehenden Unternehmen der Kooperationspartner lösen. Bei der GbR und OHG fallen ca. 15% Gewerbesteuer an. In einer GmbH müssen neben der Gewerbesteuer auch 15% Körperschaftsteuer abgeführt werden.

Kosten, Investitionen und Erträgen

In der Variante der informellen Kooperation „verhandelt“ der Lead-Partner mit den Kooperationspartnern Einkaufspreise für deren Lebensmittel. Diese werden vom Kooperationspartner als Lieferant auf Basis dessen internen Kos-

ten- und Preiskalkulation „vorgegeben“. Die Einkaufspreise liegen im Bereich der regionalen Lebensmittel i.d.R. deutlich über den Konditionen, die Lebensmittelindustrie und Lebensmittelhandel anbieten. Der Verkaufspreis an Verbraucherinnen und Verbraucher wird vom Lead-Partner auf Basis der Einkaufspreise bei den Kooperationspartnern definiert. Jeder Partner trägt seine Kosten und Investitionen eigenständig und erzielt aus dem Verkauf seiner Waren Erträge, über deren Gewinnverwendung jeder Partner selbständig entscheidet.

Bei einem Kooperationsunternehmen kann die Rolle des Lead-Partners mehr Verantwortung insbesondere für den Vertrieb des gemeinsamen Warenangebots übernehmen. Damit bieten die Rechtsformen GbR, OHG und GmbH die Möglichkeit, dass die Kooperationspartner weiterhin durch ihre landwirtschaftlichen Betriebe ihre regionalen Lebensmittel zu ausgehandelten Preisen an die "Kooperation" liefern. Alle Investitionen und Kosten, die für den Vertrieb des gemeinsamen Warenangebotes entstehen, sind dann durch das neue Kooperationsunternehmen zu tragen. Dieses Unternehmen muss mit ausreichend Kapital hierfür ausgestattet werden. Die Finanzierungswege und Finanzierungsanteile sind Verhandlungssache zwischen den Gesellschaftern des Kooperationsunternehmens.

In einer GbR müssen die Anteile der Gesellschafter am Gewinn gleichverteilt werden. Im Rahmen einer OHG erhält jeder Gesellschafter einen Vorzugsgewinnanteil von 4% seines Kapitalanteils. Gewinn, der über diesen Prozentsatz hinausgeht, wird nach "Köpfen" verteilt. In einer GmbH erfolgt die Gewinnverteilung an die Gesellschafter entsprechend ihren Anteilen.

Entscheidungsfindung und Zusammensetzung der Kooperationen

In einer informellen Kooperation liegen Entscheidungshoheiten hinsichtlich der Auswahl der Kooperationspartner, des Warenangebots, der Definition der notwendigen Produktqualität und ähnliche Fragen beim Lead-Partner. Dies korrespondiert auch mit den Verantwortlichkeiten und der Übernahme wirtschaftlicher Risiken. In der GbR liegt die Hoheit der Entscheidungsfindung dagegen bei allen Beteiligten gleichermaßen und es muss in diesem Rahmen eine Einigung erzielt werden. In der OHG und GmbH hingegen gibt der Geschäftsführer die wesentlichen Impulse der Entscheidungsfindung und stimmt sich dabei fortlaufend mit den anderen Gesellschaftern ab. Dabei müssen klare Regeln der Entscheidungsfindung definiert werden.

Sollte sich in einer Vermarktungspartnerschaft ein Gesellschafterwechsel anbahnen, z. B. weil Produkte nicht wie erwartet geliefert werden können, kann dies innerhalb einer informellen Kooperation recht einfach und formlos passieren. In einer GbR und OHG bedarf es hierzu die Zustimmung aller Gesellschafter. In einer GmbH erfolgt eine Anteilsübertragung an den neuen Gesellschafter entsprechend gesetzlicher Vorgaben. Dies gilt vor allem für den Fall, dass ein Partner ausgetauscht werden soll, weil bestimmte gemeinsam vereinbarte Richtlinien nicht eingehalten werden. Ein freiwilliges Ausscheiden aus der Kooperation ist jedoch in allen Rechtsformen deutlich weniger kompliziert und leichter abzuwickeln.

5.2 Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kooperationen

Aufbauend auf dem Grundgedanken, dass sich Kooperationen am besten an konkreten Projekten und Aktivitäten aufbauen und entwickeln lassen, wird im Folgenden ein Vorgehen beschrieben, wie ein entsprechender Prozess aussehen kann. Das Vorgehensmodell ist dabei auf eine Kooperation in Richtung Kunden bzw. Verbraucher ausgerichtet. Es werden Methoden beschrieben, mit denen schrittweise gemeinsam die Grundstruktur eines Geschäftsmodells für eine entsprechende Wertschöpfungs Kooperation entwickelt werden kann.



Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 45: Vorgehensmodell zur Entwicklung von Pilotprojekten für Kooperationen landwirtschaftlicher Partner in der Direktvermarktung

Aufgabe des führenden Partners ist die Organisation und Moderation dieses Prozesses. Diese 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 ausschließlich in einer Lieferbeziehung mündet.

5.2.1 Grundlagen der Kooperation

Zunächst ist die übergeordnete Zielstellung des Vorhabens zwischen den Kooperationspartnern zu klären. Die zentrale Frage ist: Welche Werte teilen die Kooperationspartner, die dazu beitragen werden, dass die Zusammenarbeit auch in kritischen Phasen fortgesetzt wird?

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



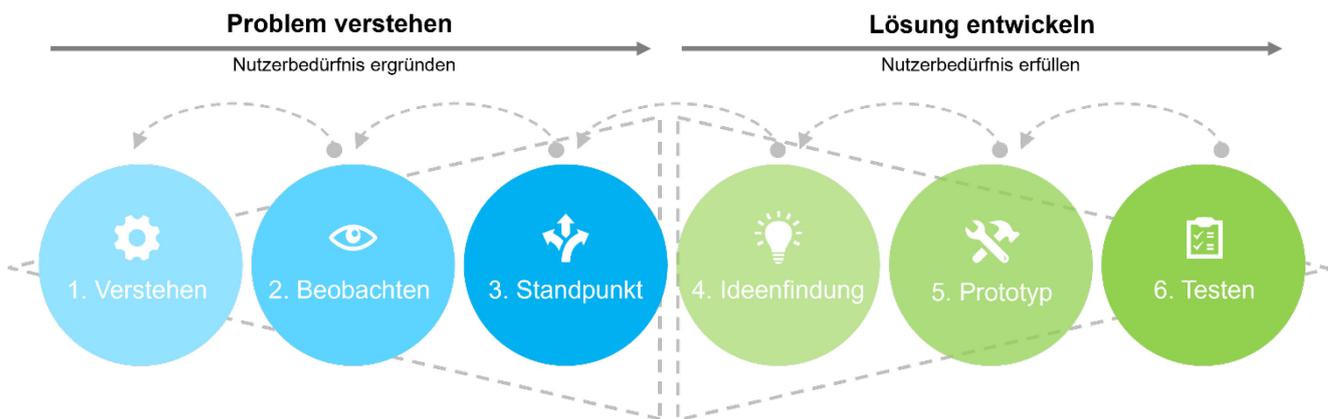
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fink et al. (2018).

Abbildung 46: Grundfragen der Motivation einer Zusammenarbeit. Der Zweck ist die größte Motivation.

5.2.2 Pilotierung des Kooperationsmodells

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

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** bereits frühzeitig sichtbar und vor ihrer Markteinführung getestet werden.



Quelle: HPI School of Design Thinking (2022).

Abbildung 47: Modell des Ansatzes "Kreatives Denken"

Problem verstehen:

In den Schritten (1) - (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 hierbei 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.

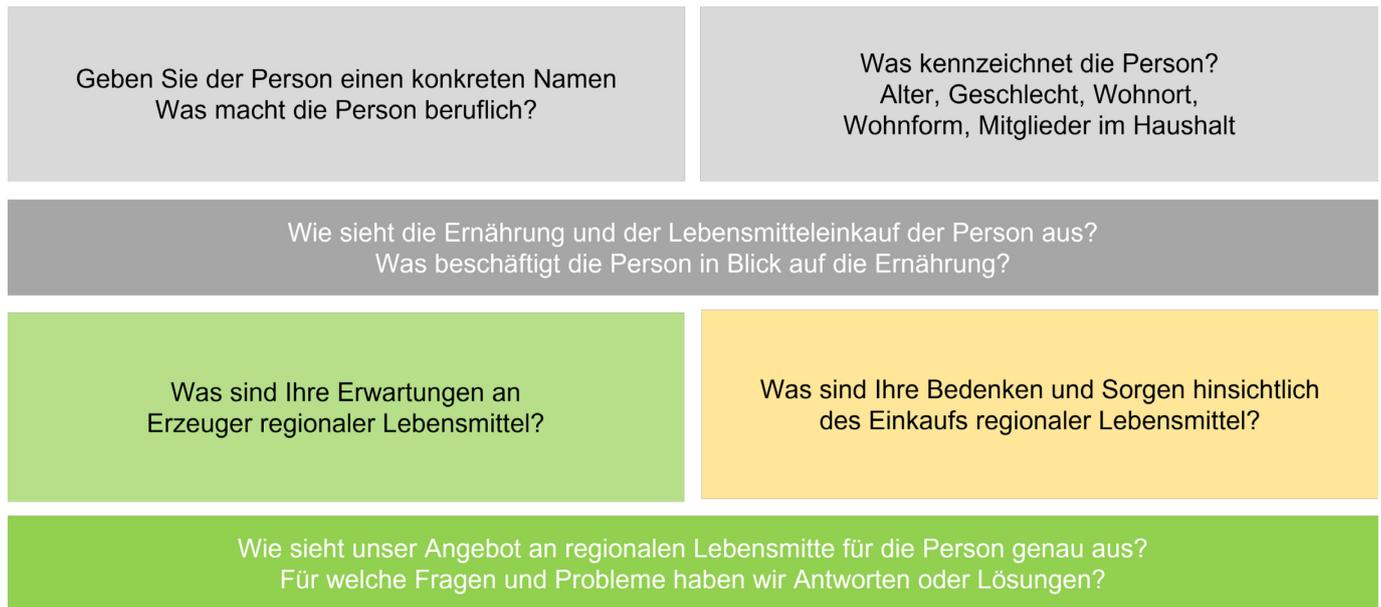
- Die Kernfrage ist: Was sind die relevanten Probleme unserer Zielgruppen bezogen auf unser Angebot?

Ein guter Ansatz hierfür ist es, die Annahmen der Beteiligten über die Zielgruppe in einer sogenannten "PERSONA" zu erfassen. Dies dient der zielgerichteten Ansprache der Kundengruppen und einem fokussierten Einsatz knapper Ressourcen der Kooperationspartner. Da es nicht möglich ist, sämtliche Konsumenten von den gemeinsam angebotenen Produkten zu überzeugen, sollte das gemeinsam entwickelte Konzept entsprechend auf vielversprechende Zielgruppen ausgerichtet sein. Für die Ableitung von Zielgruppen können folgende Fragen verwendet werden:

- Welche Merkmale wie Merkmale wie Alter, Beruf, Einkommen, Wohnort und Lebensstil zeichnen die verschiedenen Kundengruppen der Kooperationspartner, bzw. der gemeinsam angebotenen Produkte aus?
- Welche Erwartungen haben Verbraucher an regionale Lebensmittel, was ist ihnen wichtig?
- Welche Produkte und Lebensmittel kaufen sie und was sind dafür Entscheidungskriterien?

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 einfach in Form von Gesprächen mit Personen aus der Zielgruppe stattfinden oder auch etwas strukturierter, indem Personen aus der Zielgruppe zu einem Workshop eingeladen oder auch in Form von Befragungen angesprochen werden.



Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 48: Struktur sogenannter "PERSONAs", um Zielgruppen zu verstehen

Schließlich sind die Ergebnisse zusammenzuführen und auf vorhabensrelevante Erkenntnisse über die Zielgruppe zu verdichten (=Standpunkt definieren).

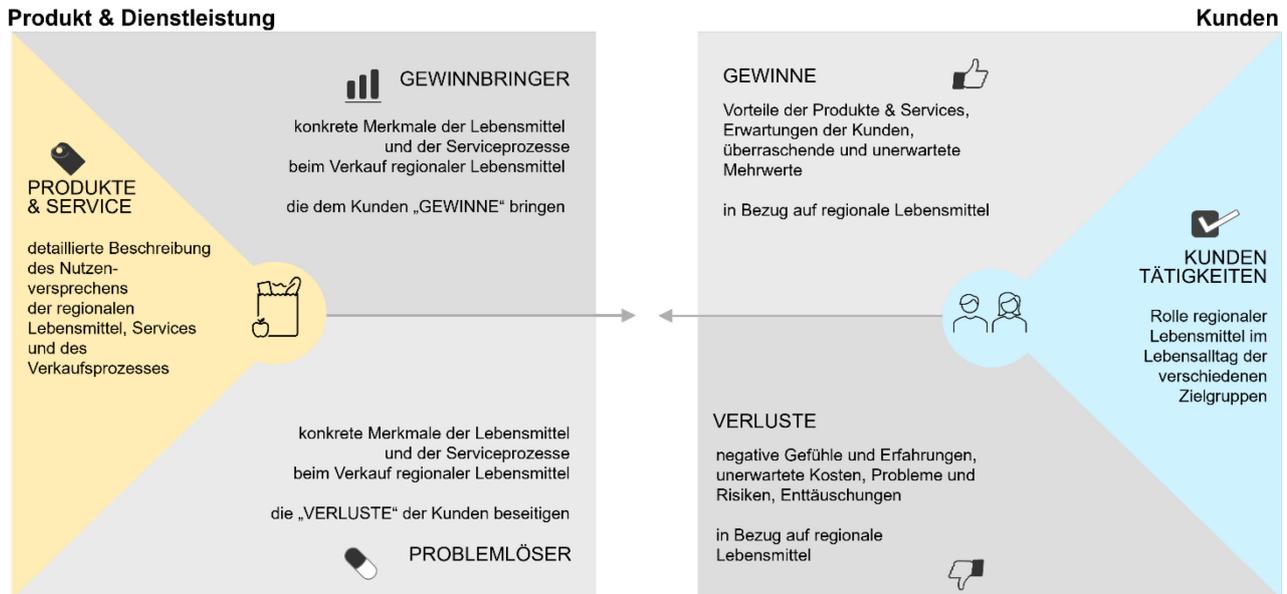
Lösungen entwickeln:

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 den Zielgruppen (PERSONAs) in ihren konkreten Lebenssituationen Probleme löst oder Abhilfe verschafft.

- 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 auszugestalten (=Ideenfindung). Hierzu verhilft der in der folgenden Abbildung dargestellte Ansatz einer Analyse des Kundenwertversprechens (sogenanntes Value Proposition Design). Ausgehend von den Kundenbedürfnissen (rechte Seite) können passende Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden (linke Seite). Das strukturierte Vorgehen hilft dabei in der Produktentwicklung Kundenproblem (Verluste) und Kundennutzen (Gewinne) im Blick zu behalten und Produkte zu entwickeln die auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind.

Bereits generierte Erkenntnisse aus den PERSONAs können auf die Kundenseite übertragen werden. Ergänzend werden die Inhalte relevanter Aspekte, die von Kunden als Gewinn oder Verlust empfunden werden, systematisiert.



Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 49: Entwicklung kundenorientierter Angebote über die Analyse des Kundenwertversprechens

Im Anschluss erfolgt die Gegenüberstellung möglicher Problemlösungen zu den ermittelten Kundenbedürfnissen. Erste konkrete Ideen gemeinsamer organisierter Produkt- und Dienstleistungsangebote durch die Kooperationspartner fließen in diesen Erarbeitungsprozess ein. Deren Inhalt basiert auf den Möglichkeiten, die Kooperationspartner mit ihren Besonderheiten und zugehörigen Dienstleistungen in die Diskussion einzubringen.

Um das gemeinsame Produktangebot weiter auszuarbeiten, können einzelne Produktmerkmale als potenzielle Gewinnbringer und Problemlöser definiert werden. Ein kontinuierlicher Abgleich zwischen Produkt- und Kundenseite und Prüfung, ob sich neue Produktmerkmale oder neue Nutzen für die Kunden ableiten lassen, führt in der Folge zu aussagekräftigen Produktbeschreibungen. 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.

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 oder eine Verkostung oder man sucht erneut das Gespräch mit der Zielgruppe oder führt unter den bestehenden Kunden eine kurze Umfrage durch.

5.2.3 Gestaltung der Wertschöpfungskette

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

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

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



Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 50: Grundstruktur landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten

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

Zur strategischen Kommunikation als Aufgabe des führenden 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)

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 Bereitstellung der Informationen)
- 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 / wohin (Abholort oder Lieferort der Lebensmittel)

5.2.4 Zielgrößen und Erlösmodell

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

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

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, Organisation & Prozesse bedeutsam sein.



Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 51: Übersicht möglicher Zielgrößen in der Kooperation

Im Zuge einer kostenbasierten Preiskalkulation für die in einer Kooperation angebotenen Produkte gilt es die anfallenden Kosten zu ermitteln. Dies kann in einem schrittweisen Vorgehen erfolgen:

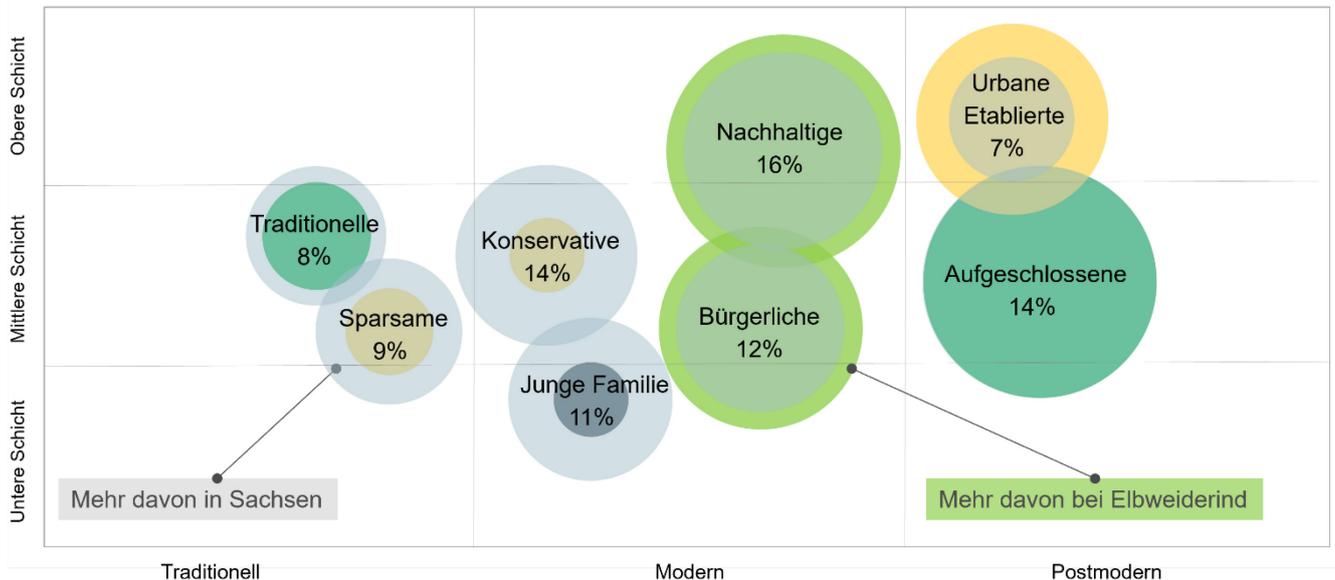
- 1. Erfassung aller eingesetzten Waren und Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette:** Hierzu gehören beispielweise Fertigungs-, Waren- und Materialkosten, Logistikkosten, Vertriebskosten oder Verwaltungskosten. In diesem Schritt empfiehlt es sich die Außengrenzen der Wertschöpfungskette im Blick zu behalten. Wird die Kooperation in einer eigenen Rechtsform umgesetzt sind die Kosten, die innerhalb der Rechtsform für das konkrete Produkt anfallen zu berücksichtigen. Liefern einzelne Partner Lebensmittel an die Kooperation empfiehlt es sich das als Warenlieferung zu einem definierten Preis zu betrachten. Die Definition des Preises ist damit Verhandlungssache zwischen der Kooperation und dem Partner. Ist die Kooperation nicht mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit gestaltet, sondern durch einen federführenden Partner dann sind die Kostenpositionen des federführenden Partners für dieses Produkt zu betrachten. Für die Lieferung von Waren durch die Kooperationspartner kann analog wie oben beschrieben verfahren werden. Es ergibt sich die Struktur der Gesamtkalkulation.

2. **Ermittlung von Kostensätzen und Kalkulationsgrundlagen:** Um Kosten berechnen zu können ist zunächst die Logik abzubilden, wie die Kosten anfallen und die zugehörigen Kostenbestandteile auf einer untergeordneten Ebene zu definieren. Am Beispiel der Abholung von Waren bei Lieferanten fallen Logistikkosten an. Diese wiederum setzen sich zusammen aus den anfallenden Fahrzeugkosten und den Personalkosten. Die Personalkosten können in Euro je Arbeitsstunde ermittelt werden. Die Fahrzeugkosten als Kosten je Kilometer (z.B. Jahresgesamtkosten für das Fahrzeug durch die im Jahr gefahrenen Kilometer). Damit liegen für die Berechnung von Kosten für die Abhollogistik entsprechende Kalkulationsgrundlagen vor.
3. **Berechnung der einzelnen Kostenpositionen:** Anschließend sind die konkreten Kosten für die einzelnen Positionen der Gesamtkalkulation zu ermitteln. Hierzu sind vor allem die, durch den jeweiligen Vorgang verbrauchten Mengen zu bestimmen und mit den Kostensätzen zu verrechnen. Im Falle der Abholung von Waren bei Kooperationspartnern sind dies die gefahrenen Kilometer und die eingesetzte Arbeitszeit. Im Fall der Abhollogistik ist zu berücksichtigen, dass die Kosten je Fahrt und nicht je Verkaufsmenge anfallen. Das bedeutet, dass die Kosten je Verkaufsmenge (innerhalb bestimmter Grenzen bedingt durch die Transportkapazität je Fahrt) mit zunehmender Verkaufsmenge sinken. Zur Lösung kann ein, vom Wert der abgeholt Waren abhängiger, prozentualer Gemeinkostenaufschlag für Transportkosten ermittelt werden. Im Falle des hier geplanten Abendbrotpakets kann darauf aufbauend ein Eurobetrag je Abendbrotpaket ermittelt werden.
4. **Zusammenführung in einer Produktkalkulation:** Anschließend sind alle Einzelpositionen in einer produktbezogenen Gesamtkalkulation zusammenzuführen. Sinnvoll ist die Umsetzung der Gesamtkalkulation sowohl für eine Verkaufseinheit als auch parallel dazu für die geplante Absatzmenge. Auf dieser Basis ist eine Analyse der Wirkung von Absatzmengenveränderungen möglich. Es ist zu erwarten, dass mit abnehmender Absatzmenge eine ungünstigere Verteilung der Gemeinkosten wie bspw. für die Abhollogistik entsteht. Damit lässt sich aus der Kalkulation eine Mindestabsatzmenge ableiten die nötig ist damit das Vorhaben profitabel umgesetzt werden kann.

5.3 Kooperation in der Praxis: Das Abendbrotpaket für junge Familien

5.3.1 Kooperationsidee

Im vorangegangenen Kapitel wurde auf der Basis einer umfangreichen Verbraucher- und Kundenumfrage ermittelt, welche Zielgruppen und Kundensegmente heute bereits eine hohe Wertschätzung für Lebensmittel aus regionalen Wertschöpfungsketten aufbringen und ihren Warenkorb damit befüllen.



Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 52: Zielgruppen regionaler Lebensmittel in Sachsen und deren Anteil am Kundenstamm von Hereford Elbweiderind

Während der Partnerbetrieb des REGINA-Projektes Hereford Elbweiderind die Kundensegmente „Aufgeschlossene, Nachhaltige und Bürgerliche“ bereits gut erreicht, fällt auf, 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.

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.

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

- einen Milchwirtschaftsbetrieb
- eine Bäckerei
- eine Fischerei
- einen Gemüsebaubetrieb

Bei erfolgreicher Umsetzung ist die Kooperation darauf ausgerichtet, die Regiobox mit Lebensmitteln weiterer Partner zu ergänzen und innerhalb des Partnernetzwerks gemeinsam weitere Produkte zu entwickeln. Aus rechtlicher Sicht wird die Kooperation bzw. die Wertschöpfungskette auf der Basis von Liefer- und Leistungsbeziehungen umgesetzt. Der REGINA Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind übernimmt die Rolle des federführenden Partners. Damit liegen bei Hereford Elbweiderind einerseits die letztlich Gestaltungs- und Entscheidungshoheiten, aber andererseits auch die Vermarktungsverantwortung für das gemeinsame Vorhaben.

Die übergeordnete Zielsetzung und der sinnstiftende Zweck (Purpose) 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.

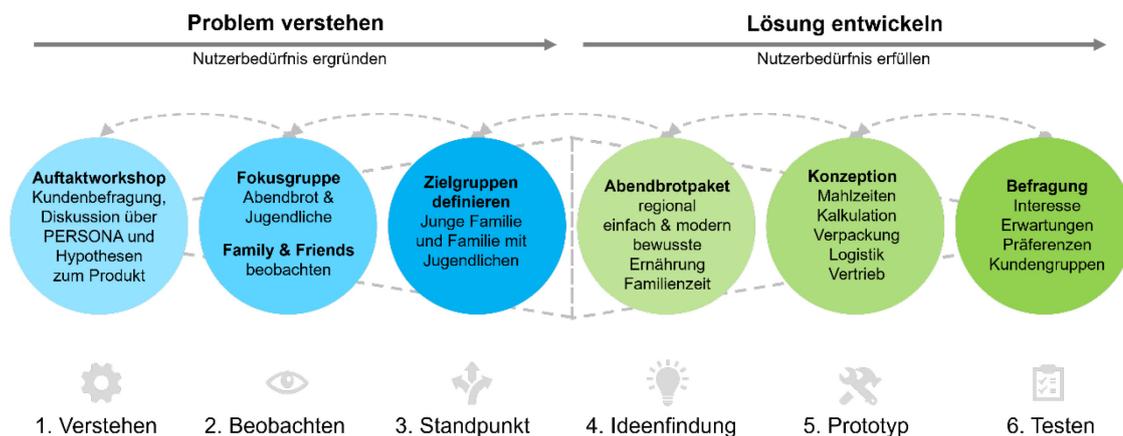


Quelle: Shutterstock (shutterstock.com).

Abbildung 53: Beispielpräsentation einer Regiobox

5.3.2 Pilotierung des Kooperationsmodells

Anhand des Ansatzes "Kreatives Denken" wurde die Produktidee Abendbrotpaket schrittweise entwickelt.



Quelle: eigene Darstellung anhand HPI School of Design Thinking (2022).

Abbildung 54: Modell des Ansatzes "Kreatives Denken" für das Abendbrotpaket

Zunächst wurde auf Basis des Leitfadens "Verbraucherinnen und Verbraucher und ihre Erwartungen an regionale Lebensmittel" mehrere PERSONAs zur Zielgruppe "Moderne, junge Familie" in einem Auftaktworkshop entwickelt,

um die Bedürfnisse und Sorgen der zu adressierenden Zielgruppe herauszuarbeiten und anschließend ansprechen zu können. Die im Folgenden beispielhaft dargestellte Zielgruppe, bestehend aus einem Ehepaar mit einem kleinen Kind. Sie verdienen und beziehen ihre regulären Einkäufe hauptsächlich über den örtlichen Supermarkt.

Sie sind jedoch gegenüber einer nachhaltigeren und regionaleren Ernährungsweise aufgeschlossen und erhoffen sich durch den vermehrten Bezug regionaler Lebensmittel einen Qualitätssprung. Sie würden gerne eine konstante Bindung zu regionalen Landwirten aufbauen, um sich nachhaltig von der angebotenen Qualität überzeugen zu können und Vertrauen zu diesen aufzubauen. Dabei ist es ihnen wichtig, dass der Bezug der Lebensmittel nicht aufwändiger ist als der aktuelle Einkauf im Lebensmitteleinzelhandel und die gemeinsame Familienzeit nicht eingeschränkt wird. Somit wird hier der Ansatz und die Vision von Hereford Elbweiderind mit dem Abendbrotpaket erfüllt, da dieses Thema explizit angesprochen wird. Durch wechselnde Angebote von bereits zusammengestellte und nachhaltige Produkte sparen Kundinnen und Kunden Zeit, um neue Rezepte zu entwickeln und die Qualität der Produkte zu überprüfen. Somit können eventuell bestehende Sorgen genommen werden und das Abendbrotpaket liefert die Möglichkeit bisher nicht realisierte Erwartungen der Familie zu erfüllen.

Jelena und Thorsten Königfeld
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.

Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 55: Beispiel-PERSONA für die Zielgruppe "Moderne, junge Familie" für das Abendbrotpaket

Im zweiten Schritt haben die Kooperationspartner mit passenden Personen aus dem persönlichen Umfeld (Family & Friends) über die Produktidee gesprochen und relevante Erkenntnisse gesammelt. Darüber hinaus wurde ein Workshop mit der Fokusgruppe der Jugendlichen zu deren Alltagserleben des Abendessens durchgeführt. Diese erleben das Abendessen Zuhause oft als wenig abwechslungsreich und verbinden die Zubereitung mit einem hohen Zeitaufwand, da neben dem Einkaufen der Produkte auch neue Rezeptideen selber recherchiert werden müssen. Oft isst zudem jeder alleine, da es unterschiedliche zeitliche Planungen gibt und dem Abendessen nur wenig Bedeutung beigemessen wird. Die Teilnehmer der Fokusgruppe sehen eine große Chance, dass das Abendbrotpaket von Hereford Elbweiderind diese Probleme zumindest teilweise lösen kann. Häufig wird ein Hinzugewinn an Zeit thematisiert, da das Aussuchen neuer Gerichte und der Einkauf bereits erledigt sind. Zudem wird durch die portionierten Zutaten eine Zeitersparnis erwartet. Die Jugendlichen sehen das Abendbrotpaket als mögliches Highlight der Woche an, dessen Zubereitung Spaß macht, die Familie zusammenführt. Somit versprechen sie sich mehr gemeinsame Familienzeit und einen regen Austausch untereinander. Außerdem würden sie sich über eine weitere warme Mahlzeit am Abend nach einem anstrengenden Tag freuen.



Quelle: eigene Erstellung, in Anlehnung an Osterwalder et al. (2014).

Abbildung 56: Ergebnisse des Fokusgruppen-Workshops

Die gesammelten Daten haben die Kooperationspartner zusammengetragen und ihre Hypothesen zur Zielgruppe und deren Erwartungen an das Produkt der Regiobox 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: 2-3 Personen (L) und 4-5 Personen (XL).
- 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 Abomodell verzichtet.
- Die Testphase soll drei Monate dauern.
- Enthalten ist eine Mischung aus warmen und kalten Mahlzeiten.

5.3.2.1 Exkurs: Ergebnisse der Online-Befragung der Kundschaft von Hereford Elbweiderind

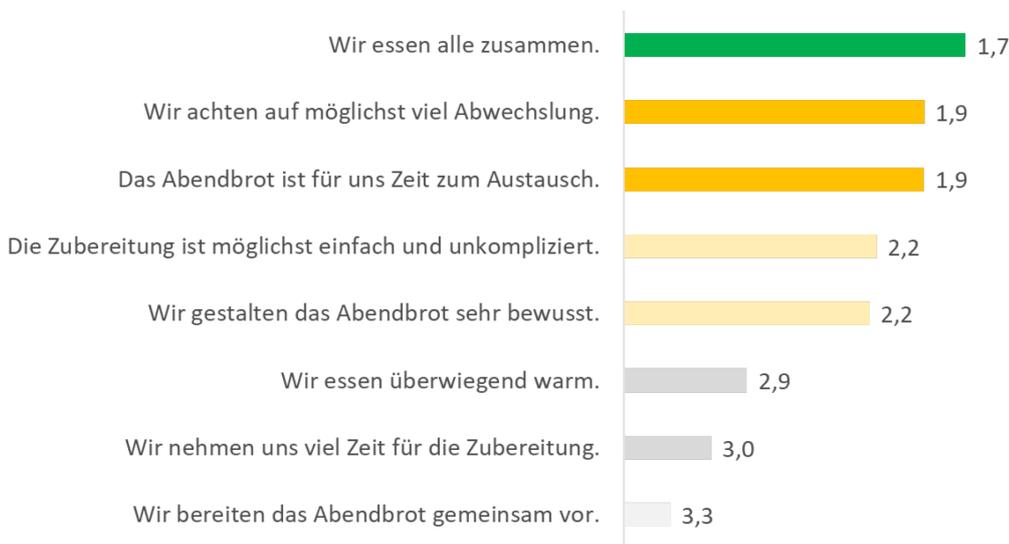
Auf Basis der Ergebnisse wurden die Prototypen der Regiobox Kunden in einer Befragung (siehe Anhang A 1.3) vorgestellt. Dafür wurden mögliche Mahlzeiten definiert und Produktpreise kalkuliert. Mit diesen Prototypen wurde eine Befragung unter rund 330 Kunden des REGINA-Partnerbetriebs Hereford Elbweiderind durchgeführt und folgende Aspekte abgefragt:

- Bedeutung des Abendbrots
- Grundsätzliches Interesse an der RegioBox

- Relevante Aspekte einer Kaufentscheidung
- Einschätzung zum kalkulierten Verkaufspreis

Bedeutung des Abendbrots

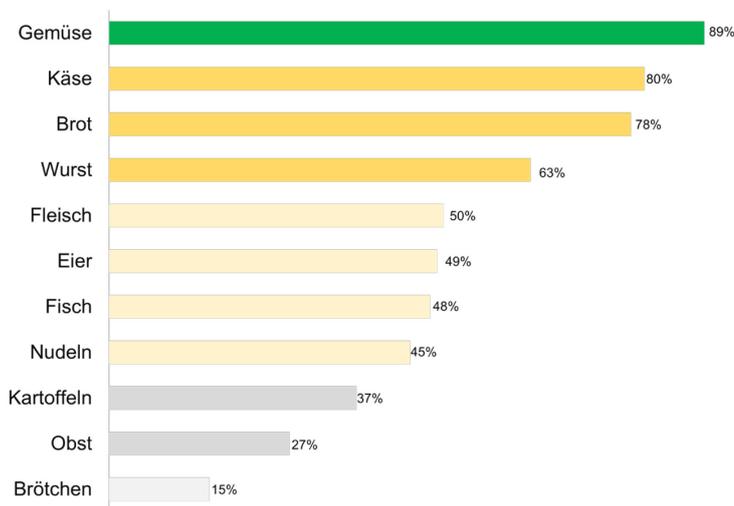
Die Befragungsergebnisse der Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind zeigen, dass das Abendbrot in den befragten Haushalten eine große Rolle spielt. Die meisten Befragten essen gemeinsam und nutzen die Zeit für gegenseitigen Austausch. Bei der Gestaltung des Abendbrots wird dabei viel Wert auf abwechslungsreiche Mahlzeiten gelegt und die Zutaten bewusst gewählt. Dabei ist jedoch auch eine schnelle und einfache Zubereitung für viele der Befragten wichtig. Demzufolge scheint die Gestaltung des Abendbrots in der befragten Kundengruppe von Hereford Elbweiderind passend zu den Abendbrotpaketen zu sein. Diese liefern Lebensmittel aus regionaler Herstellung gepaart mit einem abwechslungsreichen Angebot. Dadurch, dass bereits alle Zutaten in der gewünschten Menge im Paket enthalten sind, wird außerdem Zeit für das Einkaufen und Vorbereiten eingespart.



Quelle: Hereford Elbweiderind (Februar 2022): N=329, Angaben: Durchschnitt auf einer Schulnotenskala 1 (stimme voll zu) bis 6 (stimme gar nicht zu); eigene Erstellung.

Abbildung 57: Welche der jeweiligen Situationen beschreibt das Abendbrot bei Euch zu Hause am besten?

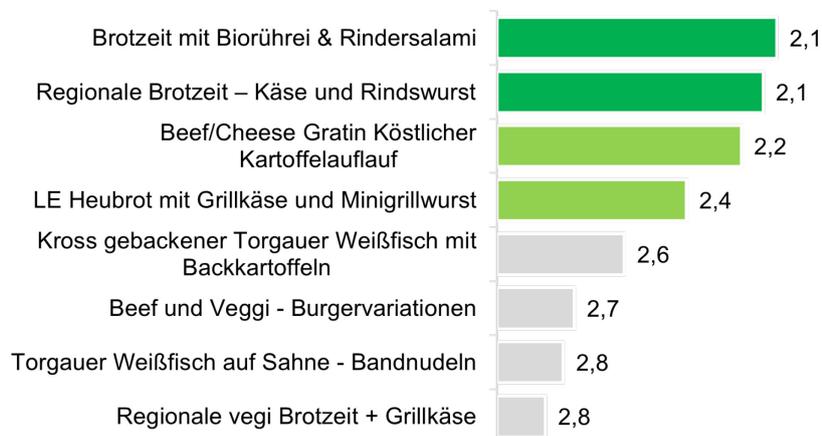
Bei der Zusammensetzung des Abendbrots wird viel Wert auf Gemüse gelegt. Außerdem sind Käse, Brot und Wurst wichtige Bestandteile eines regelmäßigen Abendbrots bei den meisten Befragten. Fleisch, Eier, Fisch und Nudeln sind bei knapp der Hälfte der Haushalte ebenfalls Produkte, welche zu einem ausgewogenen Abendessen dazugehören. Kartoffeln und Obst werden hingegen seltener beim Abendbrot gegessen und nur 15% der Befragten gaben an, dass Brötchen zu ihrem regelmäßigen Abendessen dazu gehören. Somit zeichnet sich hier ein Trend ab, dass in der Regel keine warmen Mahlzeiten zum Abendbrot gehören.



Quelle: Hereford Elbweiderind (Februar 2022): N=326, Angaben: Prozentuale Verteilung, Mehrfachnennung möglich; eigene Erstellung.

Abbildung 58: Welche Lebensmittel gehören zu Eurem Abendbrot regelmäßig dazu?

Hierzu passend wurden den Befragten mögliche Mahlzeiten für das Abendbrotpaket vorgestellt und von diesen bewertet. Dabei zeigt sich, dass die klassische Brotzeit mit alternativ Biorührei und Rindersalami oder Käse und Rindswurst am besten bewertet wurde. Die am besten aufgenommene warme Mahlzeit ist der Beef/Cheese Kartoffelauf- lauf. Dies bestätigt die hohe Relevanz der Produkte Käse, Brot und Wurst. Es wäre außerdem zu überlegen, ob einzelne Gemüseprodukte in diese Mahlzeit mit integriert werden können, um die höchste Präferenz der Befragten einbeziehen zu können. Überraschend ist hingegen, dass die regionale vegetarische Brotzeit mit Grillkäse am schlechtesten bewertet wurde, da dies zunächst nicht stimmig mit den bisherigen Bestandteilen des Abendbrots zu sein scheint.



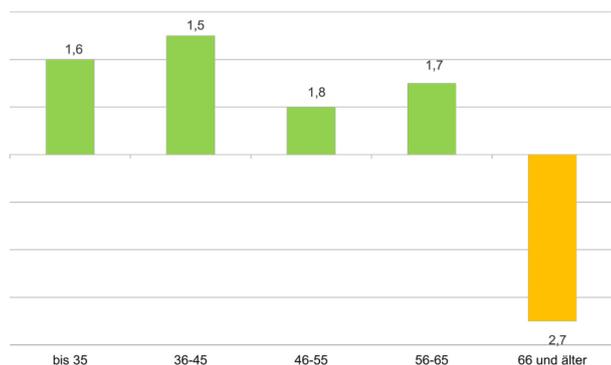
Quelle: Hereford Elbweiderind (Februar 2022): N=326, Angaben: Durchschnitt auf einer Schulnotenskala 1-6; eigene Erstellung.

Abbildung 59: Wir haben mögliche Mahlzeiten für die Elbweiderind RegioBox zusammengestellt. Bitte bewertet diese anhand von Schulnoten.

Grundsätzliches Interesse an einer RegioBox

In der Befragung der Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind wurde ebenfalls das grundsätzliche Interesse an einem Abendbrotpaket abgefragt. Zu diesem Zeitpunkt wurde bewusst noch kein potenzieller Preis für die Pakete genannt, um das generelle Interesse an einem regionalen Lebensmittelpaket mit ökologisch bewusster Ver-

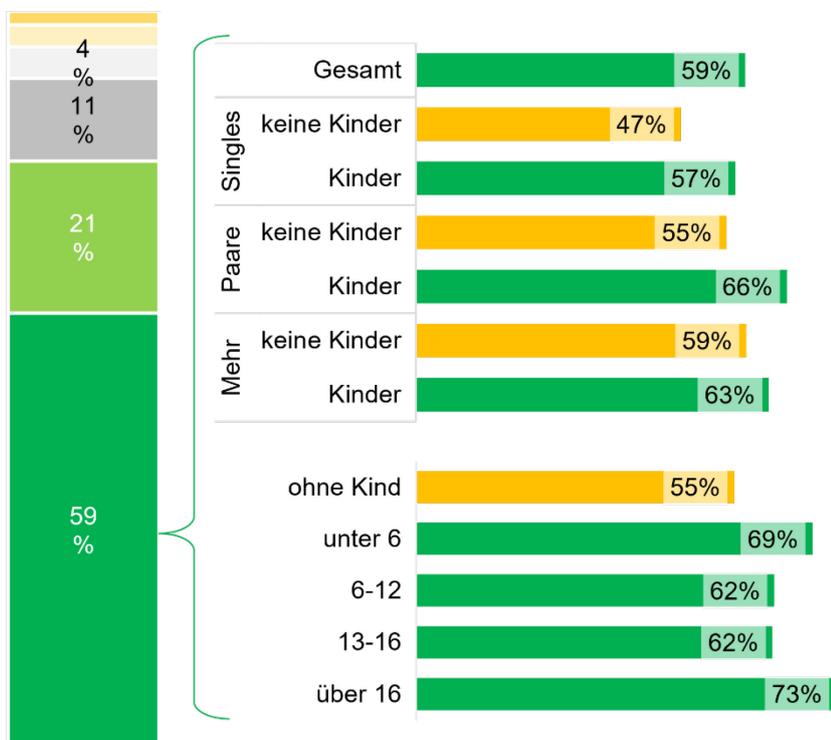
packung und wahlweise Lieferung bzw. Abholung zu erfragen. Es wurde darauf hingewiesen, dass ein Abendbrotpaket Zubereitungsempfehlungen mit gedruckten Anleitungen enthält und kurze Videos mit Hintergründen zu Lebensmitteln und Landwirten verfügbar sind. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem die jüngeren Gruppen ein starkes Interesse an einer solchen Box haben. Haushalte mit einem Alter über 66 haben deutlich weniger Interesse an einer RegioBox zum Abendbrot.



Quelle: Hereford Elbweiderind (Februar 2022): N=329, Angaben: Durchschnitt auf einer Schulnotenskala 1 (sehr hohes Interesse) bis 6 (kein Interesse); eigene Erstellung.

Abbildung 60: Wie groß ist euer Interesse an einem solchen Paket?

Außerdem lässt sich feststellen, dass das Interesse am Abendbrotpaket steigt, wenn die Befragten einen Haushalt mit Kindern haben. In der folgenden Abbildung ist das Interesse der Befragten und die Aufschlüsselung der Gruppen dargestellt, welche das Paket auf jeden Fall ausprobieren würden. Dabei fällt auf, dass sowohl Familien mit kleinen Kindern als auch Familien mit Jugendlichen über 16 Jahren potenziell die größte Kundengruppe darstellen. Somit lässt sich schlussfolgern, dass die Zielgruppe der jungen Familien durch das Abendbrotpaket gut erreicht und angesprochen wird und potenziell zu den bedeutendsten Abnehmern des Produkts werden könnte.

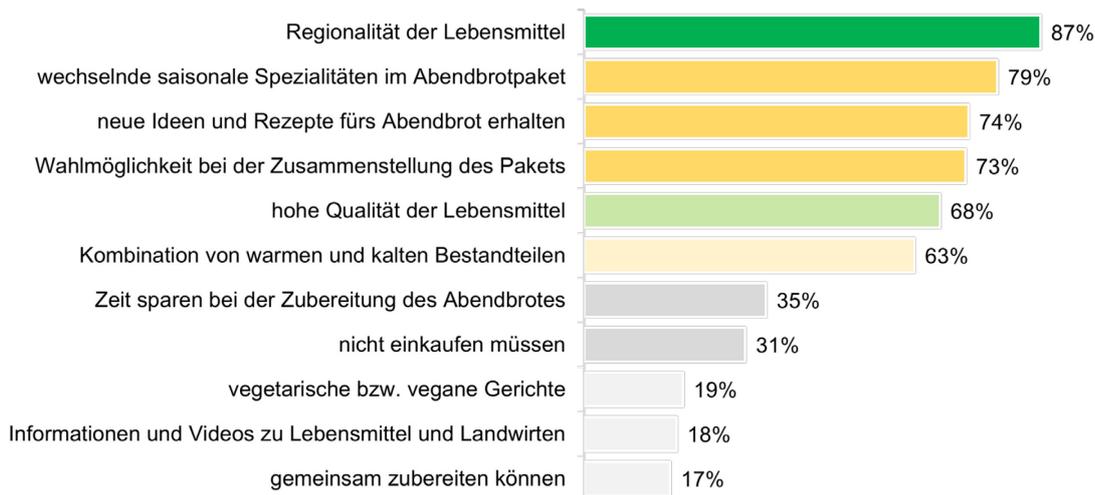


Quelle: Hereford Elbweiderind (Februar 2022): N=327, Angaben: Prozentuale Verteilung; eigene Erstellung.

Abbildung 61: Wie groß ist euer Interesse an einem solchen Paket? (Würden wir auf jeden Fall probieren)

Relevante Aspekte einer Kaufentscheidung

Die Befragten bewerteten die Regionalität der Lebensmittel als wichtigstes Kriterium für ihr Interesse an einem Abendbrotpaket. Außerdem sind abwechslungsreiche Inhalte des Pakets sowie neue Rezepte und Ideen für die Gestaltung des Abendbrots relevant. Die Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind würden außerdem gerne gewisse Bestandteile der Pakete selber wählen und auf die eigenen Bedürfnisse anpassen können. Informationen und Videos zu den Lebensmitteln und Landwirten scheinen jedoch auf kein großes Interesse zu stoßen und eine vegetarische oder vegane Variante würde nur knapp jeder Fünfte in Anspruch nehmen. Außerdem spielt die gemeinsame Zubereitung der Mahlzeit in der Regel keine große Rolle. Der Schwerpunkt liegt eher auf dem gemeinsamen Essen als auf dem gemeinsamen Kochen.

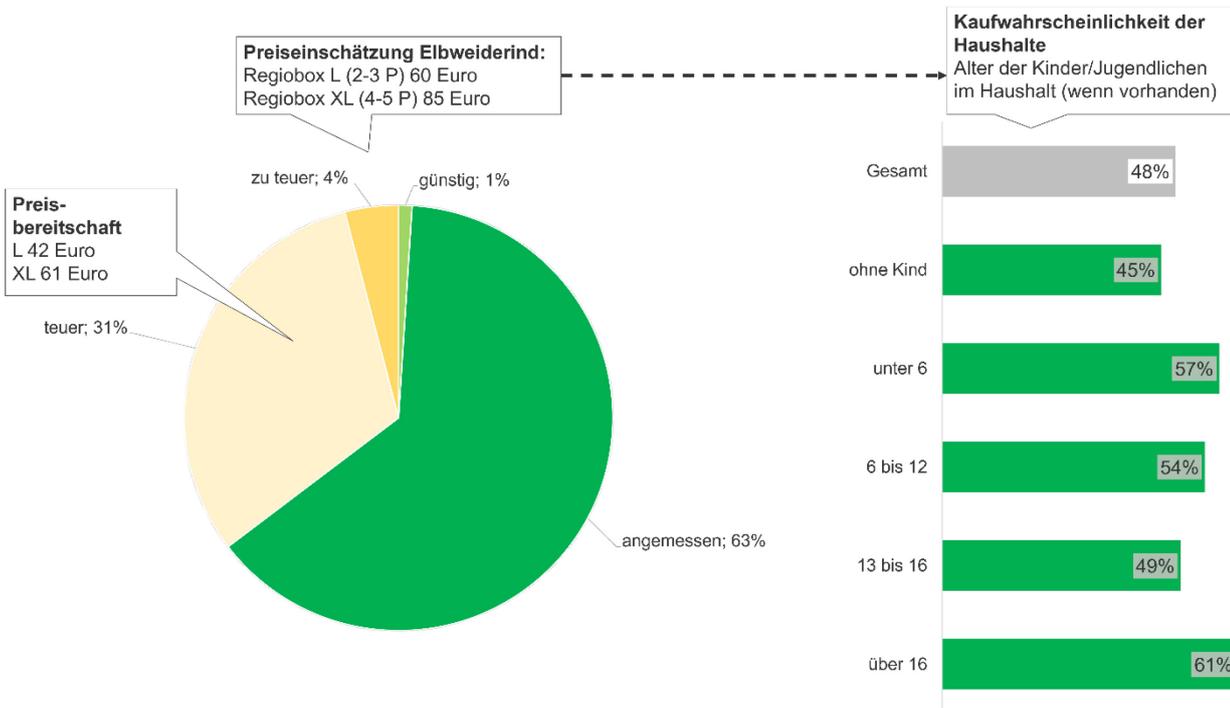


Quelle: Hereford Elbweiderind (Februar 2022): N=327, Angaben: Prozentuale Verteilung, Mehrfachnennung möglich; eigene Erstellung.

Abbildung 62: Was wäre Euch für ein solches Abendbrotpaket besonders wichtig?

Einschätzung zum kalkulierten Verkaufspreis

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Konzept des Abendbrotpakets bei den Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind durchaus positiv aufgefasst wird. Mögliche Bestandteile einer solchen Box und die Regionalität und Qualität der Lebensmittel scheinen überzeugend für eine Bestellung zu sein. Nachdem die Meinung der Befragten zu den obenstehenden Themen erhoben wurde, ohne eine angedachte Preiseinschätzung mitzuteilen, wurde anschließend die Zahlungsbereitschaft ermittelt. Das Abendbrotpaket wird planmäßig in zwei Größen verfügbar sein. Die kleinere Variante, die RegioBox L, bietet ein Abendbrot für 2-3 Personen und wird im Vorfeld mit einem Verkaufspreis von ca. 60 Euro kalkuliert. Dazu kommt die größere Variante, die RegioBox XL, welche ausreichend Produkte für eine Mahlzeit für 4-5 Personen beinhaltet und einen geplanten Verkaufspreis von 85 Euro hat. Ein Großteil der Kundinnen und Kunden von Hereford Elbweiderind halten diese Preise für angemessen (knapp zwei Drittel) und ein Drittel der Befragten schätzt diese Preise für zu teuer ein. Die Kundinnen und Kunden sind durchschnittlich bereit 42 Euro für die RegioBox L und 61 Euro für die RegioBox XL auszugeben.



Quelle: Hereford Elbweiderind (Februar 2022): N=326, Angaben: Prozentuale Verteilung; eigene Erstellung.

Abbildung 63: Wie findet Ihr die Preise?

5.3.3 Exkurs: Verpackungskonzept

Zur Unterstützung des Kooperationsprojektes wurden gemeinsam mit der HTWK Leipzig verschiedene Verpackungsvarianten für die RegioBox und die einzelnen Warenbestandteile entwickelt.

- Entwicklung einer ökologischen Tiefkühl-Verpackungslösung für Lieferkunden, die (idealerweise) über 10 Stunden die Temperatur halten kann.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 64: Verpackungsvariante Tiefkühlverpackung

- Entwicklung einer ökologischen ABO-Kiste für Kunden, die ein standardisiertes Lieferprogramm, wie das Abendbrotpaket, bestellen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 65: Verpackungsvariante Abokiste

- Entwicklung eines attraktiven Verpackungsdesigns für eine Auswahl von Halbkonserven als Teil des Abendbrot-pakets oder auch für die Regale des Lebensmitteleinzelhandels mit Platz für Markenbotschaften, Nachhaltigkeitsinformationen oder transparente Einblicke in die Wirtschaftsweise.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 66: Verpackungsvariante Halbkonserve

5.3.4 Zielgrößen und Erlösmodell

5.3.4.1 Absatzziele

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 dargestellten Ergebnisse der Kundenumfrage bestätigen die entwickelte Preissetzung.

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.

Die zentralen Erfolgsfaktoren für eine wirtschaftlich erfolgreiche Platzierung des Abendbrotpaketes sind dabei:

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

5.3.4.2 Kalkulationsmodell

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

Fertigungs- und Materialkosten

- Kosten für den Bezug der regionalen Lebensmittel in der RegioBox von den Netzwerkpartnern
- Kosten für die Konfektionierung einzelner Waren, wie z.B. Portionieren von Käse aus einem Leib in einzelne Verkaufsstücke (z.B. Personalkosten, Verpackung und Etikettierung)
- Kosten für die Zusammenstellung der bestellten Abendbrotpakete (z.B. Personalkosten und Verpackung des Abendbrotpaketes)

Logistikkosten

- Kosten für die Abholung der Lebensmittel bei den Kooperationspartnern (z.B. Kosten für eingesetztes Personal und Fahrzeugkosten)

Vertriebskosten

- Kosten für die Auslieferung der Abendbrotpakete an die Kunden (z.B. Personalkosten, Fahrzeugkosten, Kosten Fahrradkurier oder Kosten des Stadtladens/Hofladens)
- Kosten des Zahlungsvorgangs durch Kunden, bspw. bei bargeldloser Bezahlung
- Kostenrisiko bei Reklamation durch Kunden

- Kostenrisiko bei Nichtverkauf von bestellter Ware bei den Kooperationspartnern im Netzwerk
- Kosten für Kundenakquise und Werbung
- Kosten für die Ideenentwicklung und Führung der Kooperation

Verwaltungskosten

- Verwaltungsgemeinkosten (z.B. Buchhaltung, Internet, Telefon, ...)

In der aktuellen Zusammenarbeit fallen diese Kosten beim federführenden Kooperationspartner Hereford Elbweiderind an. Dieser „verhandelt“ mit den Kooperationspartnern Einkaufspreise für die Lebensmittel, die im Abendbrotpaket enthalten sind. Diese werden von den Kooperationspartnern als Lieferanten „vorgegeben“ auf Basis ihrer internen Kosten- und Preiskalkulation. Die Einkaufspreise liegen deutlich über den Konditionen, die Lebensmittelindustrie und Lebensmittelhandel anbieten.

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.

5.4 Zusammenfassung

Im Zuge der Entwicklung der Kooperation zur Vermarktung einer RegioBox mit Abendbrotpaket konnten mehrere Erkenntnisse im Sinne von Erfolgsfaktoren zur Pilotierung von Kooperationen gewonnen werden.

Der Nutzen eines konkreten Pilotprojektes zur Entwicklung von Kooperationen konnte gezeigt werden

Es lässt sich festhalten, dass eine derartige Vermarktungskooperation im Rahmen eines Pilotprojekts sinnvoll sein kann. Somit kann zunächst im Rahmen einer informellen Kooperation getestet werden, ob ein gemeinsames Lebensmittelpaket durchführbar und erfolgsversprechend ist. Für ein Pilotprojekt ist der Organisationsaufwand recht gering, da die juristischen Hürden bei der Ausgestaltung einer Vereinbarung niedrigschwellig sind. Es muss keine eigene Rechtsform der Kooperation gefunden werden und im praktischen Ausprobieren lässt sich erkennen, ob die jeweiligen Vorstellungen bzgl. Vision, Zweck und Zielgrößen zueinander passen. Sollte das Pilotprojekt erfolgsversprechend starten und gemeinsam vereinbarte Zielgrößen erreicht werden, kann die Kooperation mit einer eigenen Rechtsform verankert werden.

Ein landwirtschaftlicher Betrieb als federführender Partner ist erfolgsrelevant für die Vision einer neuen Rolle und Wertschätzung der landwirtschaftlichen Betriebe

Außerdem benötigt eine Kooperation zur Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse einen Lead-Partner, welcher federführend bei der Gestaltung und Umsetzung der Kooperation ist. Der Lead-Partner sollte ein landwirtschaftlicher Akteur sein, damit das operative Geschehen von einem involvierten Partner geleitet wird. Würde eine externe Person diese Aufgaben übernehmen, würde sich an der Rolle der Landwirte ändern, außer dass sie einen weiteren Vertriebsweg erhalten. Da ein solches Projekt jedoch nachhaltig und langfristig etabliert werden soll, empfiehlt es sich gemeinsam auf einen federführenden Akteur zu einigen, welcher auch die Vermarktungskooperation nach außen und in der Öffentlichkeit vertritt.

Komplexe Anforderungen an die Leitungskompetenz des federführenden Partners

Dabei ist zu beachten, dass auf den Lead-Partner einer Kooperation diverse Aufgaben zukommen. Besonders im Bereich der strategischen und operativen Kommunikation ist der Lead-Partner in der Verantwortung. Die operative

Kommunikation ist notwendig, damit der Vertrieb der Produkte nicht zu einer reinen Lieferbeziehung mit den anderen Partnern wird. Im Bereich der strategischen Kommunikation ist Kontinuität wichtig. Auch wenn die Kooperation und Vermarktung zu Beginn erfolgreich ist, lässt dies nicht automatisch auf ein nachhaltiges Erlösmodell schließen. Vielmehr ist ein ständiges Überprüfen der erreichten Meilensteine, des Wertversprechens und eine eventuelle Anpassung der Produkte notwendig. Somit kann ein gut funktionierendes Netzwerk geschaffen werden, in dem die Partner vertrauensvoll miteinander in einer Geschäftsbeziehung arbeiten können.

Vertriebskompetenz stellt einen wesentlichen Schlüssel für Erfolg dar

Neben einer guten Kommunikationsfähigkeit ist die Vertriebskompetenz des Lead-Partners ein zentraler Erfolgsfaktor. Eine überzeugende Kundenansprache sollte Stärke des federführenden Partners sein. Das umfasst die Vermittlung der Qualität und des Wertversprechens der Produkte sowie das plausible Darlegen, des höheren Preises als im Lebensmitteleinzelhandel. Damit kann ein kontinuierlicher und sicherer Absatz erreicht werden. Dies ist für eine gewinnversprechende Preiskalkulation zwingend notwendig, da die Kooperation bzw. das angebotene Produkt sonst in kurzer Zeit unprofitabel werden.

Auf Grundlage des vorliegenden Kooperationsmodells im Pilotbetrieb des REGINA-Projektes Hereford Elbweiderind bietet die folgende Übersicht eine Zusammenfassung der wesentlichen Punkte, 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

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

Pilotierung des Kooperationsmodells

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

Gestaltung der Wertschöpfungskette

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

- Definition der operativen Kommunikationsprozesse
- Definition der Logistikprozesse

Entwicklung von Zielgrößen und Erlösmodell

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

Bewertung der Zusammenarbeit

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

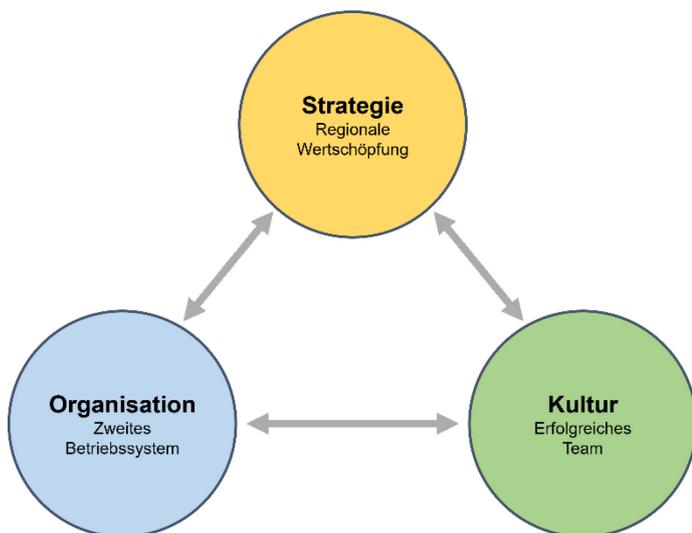
6 Handlungsfeld Organisation: Strukturen für eine erfolgreiche Direktvermarktung im zweiten Betriebssystem

6.1 Hintergrund

Das Projektteam REGINA konnte im Projektverlauf feststellen, dass für die erfolgreiche Umsetzung einer Direktvermarktung die Implementierung eines sogenannten zweiten Betriebssystems¹¹ hilfreich sein kann.

Das zweite Betriebssystem als Organisation ist mit dem ersten Betriebssystem betrieblich verbunden. Teilweise arbeiten personelle Ressourcen sowohl im ersten als auch im zweiten Betriebssystem. Im zweiten Betriebssystem werden neue Strategien (Innovationen, neue Arbeitswege, neuartige Produkt- und Serviceangebote sowie neue Kooperationsformate) entwickelt und mit definierten Funktionen in konkrete Marktangebote, wie z. B. eine Direktvermarktung umgesetzt. Es ist damit agiler und schneller anpassungsfähig als das erste Betriebssystem. Dadurch können betriebliche Innovationen risikoärmer ausprobiert und bei Gelingen im weiteren Verlauf auf das Gesamtsystem übertragen werden. Für das zweite Betriebssystem ist zum einen eine sinnstiftende Ausrichtung (z. B. Ökologie oder Nachhaltigkeit) und zum anderen eine langfristige Zielsetzung (z. B. Ernährungsangebot mit Produkten aus der Region) eine wichtige und motivierende Arbeitsgrundlage. Damit gelingt es besser, Mitwirkende unter diese Zielsetzung zusammenzuführen und geeignete Kooperationspartner zu gewinnen.

Ein gemeinsames Grundverständnis der Zusammenarbeit ist wichtig für die Personen, die am zweiten Betriebssystem beteiligt sind. Das hilft, eine tragfähige Teamkultur bei gleichzeitiger Leistungsorientierung zu schaffen und zu erhalten.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 67: Wichtige Elemente als Voraussetzung einer Direktvermarktung im Agrarbetrieb

¹¹ Der amerikanische Managementberater John P. Kotter hat die Organisationsinnovation des zweiten Betriebssystems als „Dual Operating System“ eingeführt und vielfach im Unternehmenseinsatz überprüft. Neu an diesem Ansatz ist, dass die Organisation vorerst nicht geändert werden muss, sondern lediglich um eine Einheit ergänzt wird, die überwiegend unabhängig agieren und experimentieren kann.

In der Landwirtschaft in Sachsen spielt die Idee des zweiten Betriebssystems bei der Umsetzung einer Direktvermarktung mit regionalen Wertschöpfungsketten bislang nur eine sehr geringe Rolle.

6.2 Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten

Im Prozess des REGINA-Projektes stellt sich die Frage, welche organisatorischen Voraussetzungen ein Agrarbetrieb schaffen sollte, damit die Direktvermarktung aus regionalen Wertschöpfungsketten optimal gelingen kann.

Wenn die Landwirtschaft die gesamte Wertschöpfungskette in den Fokus nimmt und die notwendigen Schritte von der landwirtschaftlichen Primärproduktion bis zum Endkunden selbst steuert, wird der wesentliche Wertschöpfungsanteil in der Landwirtschaft verbleiben und nicht von nachgelagerten Prozessstufen, wie Verarbeitung oder Handel, vereinnahmt. Die Zusammenführung und Steuerung unterschiedlicher Kompetenzen und Rollen¹² im Wertschöpfungsprozess sind zentrale Organisationsaufgaben, denen sich der Landwirtschaftsbetrieb stellen sollte, um an der höheren Wertschöpfung zu partizipieren.

Die Organisationsform heute

Betrachtet man die gängigen Organisationsformen der größeren sächsischen Agrarbetriebe (insbesondere der Agrargenossenschaften), so fällt in erster Linie die Dominanz einer funktionalen Organisation auf. In der Regel werden Tier- und Pflanzenproduktion (auch Milchproduktion, Biogas-Anlagen u.a.) als selbstständige, funktionale Organisationseinheiten geführt und von agrarfachlichen Leitungskräften verantwortet.

Die funktionale Organisationsaufstellung entspricht einem traditionellen Muster in Agrarbetrieben. Sie ist vertikal organisiert, wird hierarchisch geführt und verantwortet, ebenfalls alle Arbeitsprozesse „von oben“ – aus der fachlichen Expertise der Leitungsebene – heraus gestaltet. Die Kommunikationsprozesse der Leitungsorgane klassischer Agrarbetriebe spiegeln deren funktionale Organisationsaufstellung wider. Beabsichtigt ein Agrarbetrieb die Einführung einer Direktvermarktung, wird selten hinterfragt, ob diese Veränderung in den Aktivitäten des Betriebes mit einer Veränderung in der Organisationsstruktur verknüpft werden sollte. Dabei ist aber die Organisationsgestaltung ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Eine erfolgreiche landwirtschaftliche Direktvermarktung, die eine regionale Wertschöpfungskette gestalten und umsetzen soll, braucht für die Organisation ein Verständnis der horizontalen Integration aller auf den Endkunden ausgerichteten betrieblichen Prozesse und Schnittstellen – letztlich eine prozessorientierte Aufstellung der Organisation. Für eine erfolgreiche Direktvermarktung sind die Wertschöpfungsstufen rückwärts aus Sicht des Endkunden zu denken. Es ist zu definieren, welche Kompetenzen in den einzelnen Wertschöpfungsstufen benötigt werden, um ein marktgerechtes, attraktives Angebot bereitstellen zu können.

Direktvermarktung benötigt die aktive Unterstützung der funktionalen Bereiche des eigenen Agrarbetriebes (wie u.a. Tier-, Pflanzen- und Milchproduktion), deren Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese gilt es, im Mitarbeiternetzwerk zu identifizieren und (emotional) für die neue Idee der Direktvermarktung zu begeistern. Aus formaler Perspektive ist es sinnvoll, konkrete Zeitkontingente zu vereinbaren, die die Mitarbeiter des Agrarbetriebes in das zweite Betriebssystem zur Direktvermarktung einbringen können.

¹² Kompetenzen bezeichnet die Fähigkeit Wissen und Fertigkeiten angemessen anzuwenden. Der Begriff der Rolle beschreibt Positionen in einem Projekt, die mit einer bestimmten Verantwortung und dafür notwendigen Befugnissen ausgestattet sind. Gleichzeitig ist daran die Erwartung geknüpft, die mit den Aufgaben einhergehenden Verpflichtungen zu erfüllen (Timinger, 2017).

Herausforderungen eines Agrarbetriebs zwischen Kundenwunsch, Produktinnovation und Marktwirtschaft

Um die Praxistauglichkeit der Innovation für Agrarbetriebe in Sachsen zu betrachten, wurde das Konzept des zweiten Betriebssystems mit Führungskräften von zwei Agrargenossenschaften diskutiert. Diese beiden Betriebe haben die Direktvermarktung in ihr Angebotspektrum integriert, wodurch eine praktische Überprüfung der Umsetzbarkeit des zweiten Betriebssystems möglich wurde. Folgende Herausforderungen wurden geschildert und entsprechende Lösungen diskutiert:

Fehlende Zeit für die Entwicklung neuer Projektideen/Vorhaben neben dem Tagesgeschäft

- Freiräume und Zeit schaffen für neue Ideen und diese zulassen.
- Sichtbare, zentrale Sammlung neuer Ideen und Entwicklung einer Vision für die nähere Zukunft („Wie und in welcher Zeit komme ich ans Ziel?“).

Schwierigkeit der Kommunikation neuer Projektideen/Vorhaben gegenüber Vorstand und Geschäftsführung

- Mit glaubwürdigen und erfolgreichen Beispielen aus der Praxis die Entscheiderebene überzeugen und eine konkrete Person als Förderer des Projektes gewinnen.

Unterschätzung des Aufwandes, der für die Projektumsetzung nötig ist

- Klare und messbare Ziele setzen (Umsatzsteigerung, mehr Kunden, Kundensegmente, Warenkörbe) und dafür nötige Prozessschritte und deren Aufwand definieren.

Bedürfnisse der Kunden erkennen und sie im Markt erreichen

- Einbeziehung von Kundenmeinungen durch regelmäßige Kundenfeedbacks (Zufriedenheit mit Produktangeboten, Preisen und Services, Fragen nach Bedürfnissen und Wünschen).
- Aktuelle Markttrends und -entwicklungen wahrnehmen (Fachpresse, Konferenzen, Messen).

Finden geeigneter Mitstreiter im Betrieb

- Vorhaben vorstellen, im Betrieb sichtbar machen und operative Schritte aufzeigen.
- Mögliche Erfolge und Entwicklungsperspektiven kommunizieren.

Während der Umsetzung die Motivation des Projektteams hochhalten

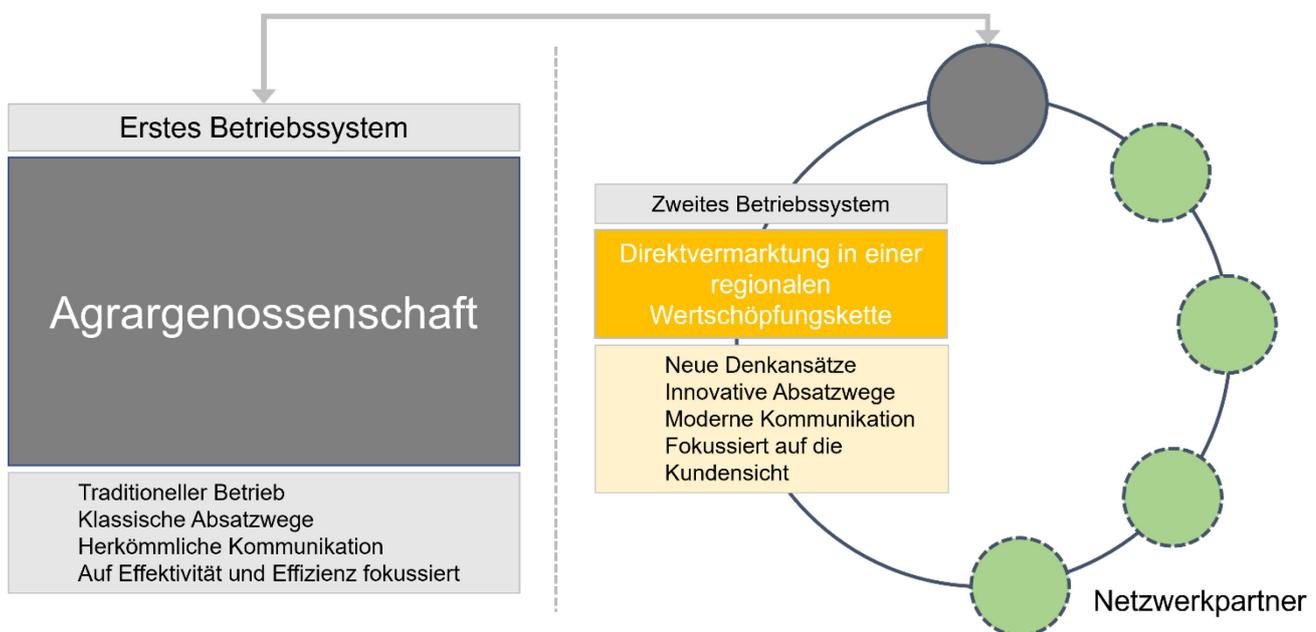
- Häufige Feedbackgespräche und viel Kommunikation.
- Wertschätzung für die geleistete Arbeit ausdrücken.

6.3 Die Direktvermarktung als zweites Betriebssystem im Agrarbetrieb

Die Umsetzung der Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten ist für den Agrarbetrieb vor allem eine organisatorische Herausforderung. Die feste Ausrichtung des Agrarbetriebes an seinen traditionellen Absatzwegen wirkt sich oft bremsend und hinderlich für die Direktvermarktung aus.

Im ersten Betriebssystem traditioneller Agrarbetriebe finden sich oftmals Vorbehalte gegenüber Neuerungen und Innovationen. Dies kann sich negativ auf die Umsetzung auswirken und notwendige Anpassungen verhindern. Der Agrarbetrieb mit seinen knappen Ressourcen und auf Effizienz ausgerichteten Strukturen verfügt zudem nur selten über freie Personalkapazitäten, die sich der Umsetzung einer Direktvermarktung mit innerer Überzeugung annehmen können.

Das „WOLLEN“ der Leitungsgremien vorausgesetzt, bietet ein zweites Betriebssystem die Chance, neben der traditionellen Struktur des Agrarbetriebes im ersten Betriebssystem ein Experimentierfeld entstehen zu lassen. Dieses entwickelt die Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten als Pilotprojekt. Anschließend wird die praktische Umsetzung geplant und vorbereitet.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 68: Das zweite Betriebssystem als Experimentierfeld neben der traditionellen Struktur des Agrarbetriebes im ersten Betriebssystem

Handlungsfelder für erstes und zweites Betriebssystem

Die Einführung einer Direktvermarktung in einer regionalen Wertschöpfungskette über ein zweites Betriebssystem stellt den Agrarbetrieb vor acht grundsätzliche und übergreifende Handlungsfelder.

1. Entwicklung von attraktiven Zukunftsbildern für den gesamten Agrarbetrieb als Entwicklungsperspektive für die nächsten fünf bis zehn Jahre.
2. Förderung der Veränderungsbereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitenden zur Sicherstellung der Überlebensfähigkeit im Wandel der Märkte und Zielgruppen.

3. Stärkung der Zusammengehörigkeit im gesamten Betrieb durch die Entwicklung und Weiterentwicklung eines innovativen, betrieblichen Leistungsangebots.
4. Initiierung von übergreifenden Projekten und die Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse im eigenen Agrarbetrieb und darüber hinaus.
5. Konkreten Zielsetzung und die Übernahme von Verantwortung für das Erreichen dieser Ziele.
6. Strukturierte Planung von zielführenden Maßnahmen und deren Umsetzung.
7. Ziehen von Zwischenbilanzen, die Auswertung von Lernerfahrungen und die Anpassung des Vorgehens.
8. Die Etablierung der Veränderungen in der Unternehmenskultur des Agrarbetriebs.

Die erfolgreiche Berücksichtigung dieser Handlungsfelder erfordert die Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen und die Bereitschaft, sich auf die Zusammenarbeit – insbesondere im zweiten Betriebssystem – in einem Netzwerk von Beteiligten einzulassen, da ggf. nicht alle für das zweite Betriebssystem benötigten Kompetenzen im ersten Betriebssystem vorhanden sind.

Insgesamt stellt die neu zu gestaltende Zusammenarbeit zwischen erstem und zweitem Betriebssystem einen Veränderungsprozess dar, dessen erfolgreiche Gestaltung wichtigen Erfolgskriterien unterliegt und durch den Einsatz der im Weiteren beschriebenen Methoden und Instrumente gestaltet und beschleunigt werden kann.

6.4 Das zweite Betriebssystem - ein Veränderungsprozess

Unabhängig von der organisatorischen Gestaltung und Verankerung einer Direktvermarktung in der betrieblichen Struktur des Agrarbetriebes ist die Einführung eines Angebotes aus regionalen Wertschöpfungsketten für Endkunden ein Veränderungsprozess für den gesamten Agrarbetrieb. Dieser Prozess hat Konsequenzen für die gesamte betriebliche Organisation sowie deren Führungskräfte und Mitarbeiter und erfordert deren Mitwirkung.

Empfehlenswert ist es, den Veränderungsprozess vorab aus der Leitungsperspektive zu durchdenken und als wirkliches Veränderungsprojekt zu planen. Solange das Veränderungsprojekt „Direktvermarktung“ noch nicht durch eine „eigene“ verantwortliche Führungskraft gestaltet wird, ist es sinnvoll, dass sich das geschäftsführende Leitungsgremium verantwortlich fühlt und sich darauf auch verpflichtet.

Beispiel eines zweiten Betriebssystems in einem größeren Agrarbetrieb

Als neues Bindeglied zwischen Molkerei und Hofladen wird in einem befragten Agrarbetrieb als zweites Betriebssystem eine Käserei aufgebaut. Diese soll zu einer Erhöhung der Wertschöpfung aus dem „Rohstoff Milch“ führen und wird zunächst als Experimentierfeld angelegt. Folgende relevanten Handlungsempfehlungen gibt es:

Definieren Sie die Rollen aller beteiligten Akteure

- Erstellen Sie ein Organigramm mit Verantwortlichkeiten und verbildlichen Sie es.
- Dokumentieren Sie alle Prozesse und überprüfen Sie deren Effizienz regelmäßig.

Kommunizieren Sie häufig mit Ihrem Team im zweiten Betriebssystem

- Fragen Sie, was läuft und was nicht läuft und finden Sie schnelle Lösungen für Probleme.
- Treffen Sie sich mindestens einmal wöchentlich und nutzen Sie etablierte Besprechungsformate.
- Besprechen Sie wichtige operative Themen und keine Nebensächlichkeiten.

Stärken Sie die Eigenverantwortung der Akteure

- Weisen Sie den Akteuren Rollen, Arbeitsfelder und Verantwortungen zu.
- Verknüpfen Sie alle Rollen mit Kompetenzen, die von den Akteuren ausgeführt werden können.

Lassen Sie neue Produktideen im Rahmen des zweiten Betriebssystems zu

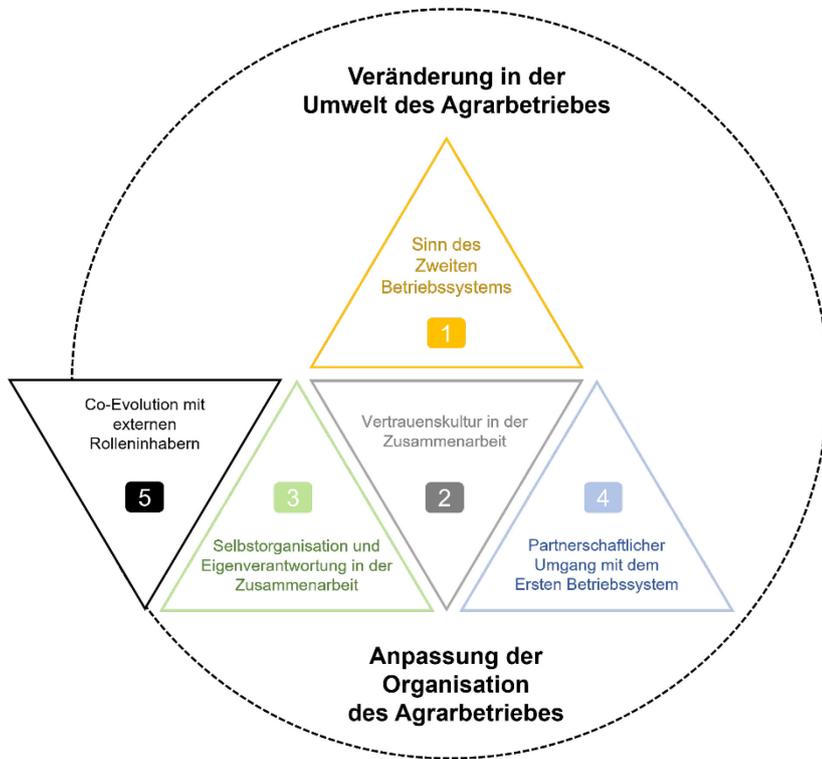
- Pflegen Sie im Team eine agile Arbeitsweise und eine offene Ideenkultur.

Testen Sie im zweiten Betriebssystem effiziente digitale Lösungen

- Nutzen Sie Lieferschein- und Abrechnungssysteme, führen Sie ein Warenwirtschaftssystem ein.

Prüfen Sie frühzeitig die Akzeptanz Ihres Vorhabens beim Kunden

- Präsentieren Sie Erzeugnisse aus dem zweiten Betriebssystem (z. B. Käseerzeugnisse) frühzeitig einer kleinen ausgewählten Kundengruppe und sammeln Sie regelmäßig Kundenfeedbacks ein.
- Passen Sie Ihr Vorhaben an die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden an.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 69: Veränderungsprozesse im zweiten Betriebssystem

Zur Unterstützung bei der Planung und Umsetzung des Veränderungsprozesses als Projekt im zweiten Betriebssystem ist es hilfreich, sich an den folgenden Beschleunigern zu orientieren:

1. Schaffen Sie im Agrarbetrieb ein Gefühl für die **Dringlichkeit des Projektes**. Das Projekt ist eine bedeutende Chance für den Betrieb, da sich regionale Wertschöpfungsketten aktuell großer Nachfrage erfreuen.
2. Beauftragen Sie eine „lenkende **Projektgruppe für die Direktvermarktung**“ und binden Sie diese in den Prozess ein.
3. Formulieren Sie eine **strategische Vision** für die Einführung der Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten.
4. Entwickeln Sie Initiativen und kleine Teilprojekte, die erste Ideen umsetzen, um schnell Erfolge in der Umsetzung zu erreichen (z. B. die Teilnahme an einem Wochenmarkt). Diese können Sie als Teilerfolge **sofort intern kommunizieren** und daraus Motivation für weitere Erfolge schöpfen.
5. **Kommunizieren** Sie die Grundidee der regionalen Wertschöpfungskette so oft wie möglich (z. B. bei einer Betriebsversammlung), um aus dem Betrieb Freiwillige für die Umsetzung zu gewinnen.
6. Identifizieren und beseitigen Sie mögliche **Hindernisse**, um ein schnelleres Vorankommen zu ermöglichen.
7. Lernen Sie nach den ersten Initiativen **mit weiteren Projekten** dazu und geben Sie sich nicht zu früh mit den Ergebnissen zufrieden. **Kommunizieren** Sie Fortschritte in die Organisation und nach außen.
8. Institutionalisieren Sie den strategischen Wandel zu regionalen Wertschöpfungsketten als wichtiges **Element in der Kultur Ihres Agrarbetriebes**.

Beispiel für einen Strategieprozess eines zweiten Betriebssystems

Das zweite Betriebssystem in einem Agrarbetrieb dient dazu, Erfahrungen bei der Entwicklung neuer Produktideen und Vorhaben zu sammeln und die Prozesse in Folgeprojekten zu optimieren, bestenfalls sogar auf das erste Betriebssystem zu übertragen. Die strategischen Erfahrungen des genannten Agrarbetriebs mit der Käserei als zweites Betriebssystem sind folgende:

Die Klärung aller notwendigen Prozessschritte und Ressourcen auf Vorstandsebene hat hohe Bedeutung

- Binden Sie die Entscheiderebene ein und informieren Sie transparent über alles, was den Entwicklungsprozess betrifft. Beziehen Sie Aufsichtsräte und Gesellschafter in alle Entscheidungen mit ein, um spätere Vorwürfe zu vermeiden.

Investieren Sie Zeit für und in den Prozess Ihres Vorhabens

Seien Sie stolz auf das, was Sie tun und vorhaben

- Kommunizieren Sie – wenn möglich – häufig auf betrieblicher Ebene über Ihr Projekt (bei Betriebsversammlungen, über Aushänge oder über Beiträge im Intranet).

Verlieren Sie Ihre Ziele nicht aus dem Blick

- Versuchen Sie frühzeitig zu erkennen, in welche Richtung Ihr Projekt läuft.
- Dokumentieren Sie Ihre Ziele und machen Sie diese sichtbar (Ziele nicht nur „im Kopf“ haben).

Seien Sie mutig, definieren Sie ambitionierte Umsatzziele

- Anspruchsvolle (aber keine utopischen) Ziele zu formulieren, erhöht die Relevanz Ihres Vorhabens.
- Diskutieren Sie Ziele mit Ihrem Team und passen Sie diese ggf. an. Verpflichten Sie sich und Ihr Team auf die Erreichung der Ziele, messen Sie Fortschritt und Erfolg.

Bilden Sie ein motiviertes Projektteam

- Suchen Sie nach einer guten Teamstruktur und binden Sie Personen mit entsprechenden Kompetenzen ein. Erteilen Sie klare Aufträge an jeden Einzelnen.
- Klären Sie die Spielregeln der Zusammenarbeit frühzeitig und hoffen Sie nicht auf die Eigeninitiative Ihrer Mitstreiter.
- Stärken Sie die Kompetenz und Einsatzbereitschaft Ihres Teams. Planen Sie begleitende Weiterbildung und Lehrgänge für Ihr Projektteam und sich selbst ein (z. B. Schulung zu guter Führung, Teammotivation, Gesprächsführung)
- Zeigen Sie Ihrem Team gegenüber Wertschätzung, loben Sie Prämien aus (Umsatzbeteiligung).
- Seien Sie regelmäßig im Meinungs Austausch mit Ihrem Team, fragen Sie nach Erwartungen und lassen Sie eine Fehlerkultur zu.

6.5 Mögliches Umsetzungsmodell des zweiten Betriebssystems

Als Zukunftsprojekt wird das zweite Betriebssystem im Betrieb i.d.R. aufmerksam verfolgt. In der Startphase des zweiten Betriebssystems empfiehlt es sich, dieses als Projekt zu organisieren. Hierzu sind Aufgaben bzw. Rollen in der Projektorganisation zu definieren (=rollenbasiertes Organisationsmodell¹³). Dabei können die jeweiligen Rollen (z.B. Logistik, Hofläden, Marketing, Vertrieb, Geschäftskunden und Verarbeitung) auch von externen Leistungserbringern übernommen werden. Diese sind gleichberechtigt in die Kommunikation zu integrieren.

Die Umsetzung des zweiten Betriebssystems benötigt voraussichtlich auch Arbeitszeit von Mitarbeitern aus dem ersten Betriebssystem. Gerade im Übergang zu differenzierten Organisationsmodellen in Agrarbetrieben werden einzelne Mitarbeiter anfangs nur einen Teil ihrer Arbeitszeit im zweiten Betriebssystem wirken. Dabei kann die Bedeutung der individuellen Leistung des Einzelnen und seines spezifischen Verhaltens für den Gesamterfolg unterschätzt werden. Das Leitungsgremium des Agrarbetriebes sollte diesen Ressourcenansatz engagiert unterstützen, damit die Erfahrungen zwischen erstem und zweitem Betriebssystem kontinuierlich und offen ausgetauscht werden.

Die Regeln der Zusammenarbeit sind ein wichtiger Erfolgsfaktor. Das Projektteam mit den internen und externen Mitarbeitern sollte sich deshalb folgende Prinzipien der Zusammenarbeit zur Grundlage machen:

- Etablieren Sie die **Kundenorientierung** als Leitbild für Ihre interne Zusammenarbeit im zweiten Betriebssystem, mit externen Lieferanten oder den Mitarbeitern des ersten Betriebssystems. Richten Sie alle Tätigkeiten rund um regionale Produkte an Ihren Kunden aus und orientieren Sie sich an den Bedarfen und Bedürfnissen Ihrer Endkunden.
- Konzentrieren Sie sich auf **vorhandene eigene Stärken** im Agrarbetrieb (z.B. Tierhaltung mit artgerechter Weidewirtschaft, eigene Käseherstellung, Grünlandflächen in Landschafts- oder Naturschutzgebieten) und starten Sie keine neuen Projekte mit ungewissen Erfolgchancen. Dokumentieren und optimieren Sie laufend den sich entwickelnden Geschäftsprozess.
- Verbessern Sie kontinuierlich die **Qualität der Leistungserstellung** im gesamten Prozess der regionalen Wertschöpfungskette.
- Fördern Sie die **Eigenverantwortung in den Rollen** des zweiten Betriebssystems und die kooperative Teamarbeit der Mitarbeiter. Unterstützen Sie die Entwicklung von **dezentralen, kundenorientierten Strukturen**. Übergeben Sie die Führung der Prozesse den jeweils fachlich **kompetentesten Mitarbeitern**.
- Pflegen Sie eine offene **Informations- und Feedbackkultur** in der Zusammenarbeit im zweiten Betriebssystem und mit dem ersten Betriebssystem.
- Leisten Sie mit dem zweiten Betriebssystem einen **Beitrag für den Kulturwandel** im gesamten Agrarbetrieb (z.B. in der Zusammenarbeit der beteiligten Mitarbeiter).

Varianten der Umsetzung einer Direktvermarktung

Mit der Umsetzung der Idee einer Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten sollte sich im zweiten Betriebssystem eine Projektorganisation erst dann „auf den Weg machen“, wenn das betriebliche Leitungsteam die

¹³ Im Rahmen eines rollenbasierten Organisationsmodells werden Aufgaben über die damit verbundenen Prozesse definiert und den Mitarbeitern als Rollen zugewiesen.

Voraussetzungen geschaffen hat und die Zukunftsausrichtung formuliert hat. Hierzu sollte das betriebliche Leitungsteam vorab eine Grundsatzentscheidung über die strategische Stoßrichtung des zweiten Betriebssystems zur Direktvermarktung in regionalen Wertschöpfungsketten treffen.

In der Praxis wird dies von zwei Faktoren abhängig sein:

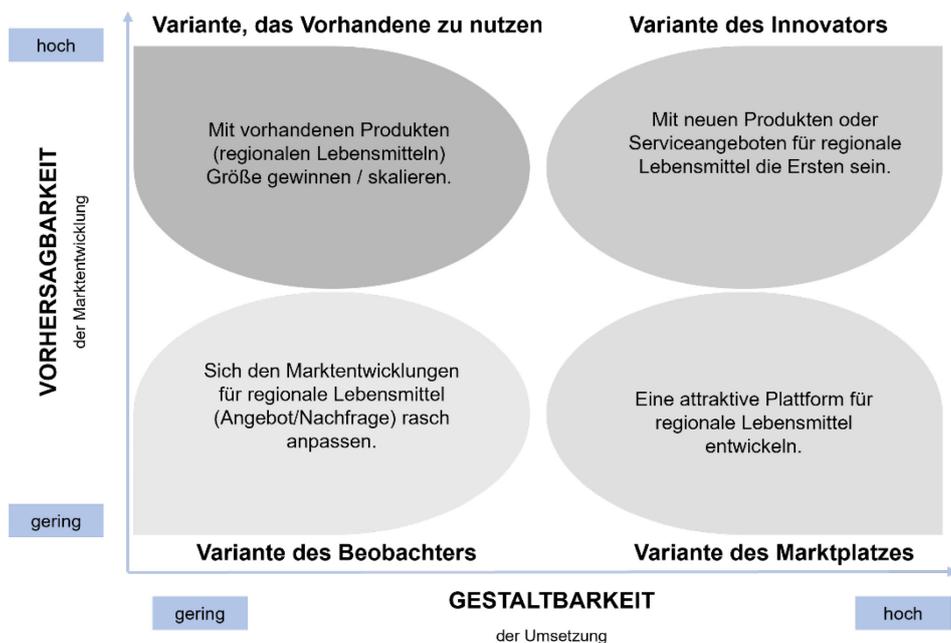
Vorhersagbarkeit der Marktentwicklung

- Wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit Ihrer Vorhersage? Welche Erwartungen, Wünsche und Zahlungsbereitschaft haben Verbraucher in Ihrer Region hinsichtlich von Lebensmitteln aus der Direktvermarktung regionaler Wertschöpfungsketten?

Gestaltbarkeit einer geeigneten Organisation

- Wie viel Gestaltungsspielraum und Flexibilität haben Sie im Agrarbetrieb zur Umsetzung des organisatorischen und kulturellen Veränderungsprozesses?

Die sich daraus ergebenden vier Varianten geben eine grundsätzliche Orientierung.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 70: Varianten der Umsetzung einer Direktvermarktung im zweiten Betriebssystem

Variante, das Vorhandene zu nutzen:

Heute schon vorhandene Produkte Ihres Agrarbetriebs können ohne spezielle Anpassungen in der Direktvermarktung ausprobiert werden, mit der Chance, den Erfolg zu skalieren.

Variante des Innovators:

Erreichen Sie den Markt mit einem neuen Angebot oder Services regionaler Lebensmittel als Erster und setzen Sie damit einen Trend oder bedienen Sie einen entstehenden Bedarf vor allen anderen Marktteilnehmern.

Variante des Marktplatzes:

Konzipieren und etablieren Sie eine attraktive Plattform für regionale Lebensmittel mit einem erweiterten Angebot (z.B. in Kooperation mit mehreren Erzeugern).

Variante des Beobachters:

Beobachten Sie, welche neuen Konzepte in einem Marktumfeld wie Ihrem erfolgreich sind. Passen Sie Ihr Angebot und ihre Dienstleistung entsprechend an die Bedürfnisse der Verbraucherinnen und Verbraucher an.

Transparenz im zweiten Betriebssystem

Das zweite Betriebssystem ermöglicht einen gewissen Freiraum und ein Spielfeld, auf dem man etwas Neues ausprobieren kann. Dennoch müssen alle Prozessschritte und der Ressourceneinsatz für innerbetriebliche Entscheider transparent und nachvollziehbar sein. Die Leitungsebenen des ersten Betriebssystems wirken i.d.R. im zweiten Betriebssystem nicht mit und nehmen vor allem die Funktion des Projektcontrollings ein. Sie motivieren, holen Reports ein, fragen Ziele ab, lassen sich Erfolge mitteilen und unterstützen das zweite Betriebssystem eventuell als Tandem, mischen sich aber nicht zu sehr ein. Daher sind gegenüber dem ersten Betriebssystem folgende Themen für eine regelmäßige (mindestens wöchentliche, zu Beginn evtl. sogar tägliche) Berichterstattung wichtig:

Klären Sie frühzeitig die Verantwortlichkeiten im Projektteam hinsichtlich der Berichterstattung gegenüber der Leitungs- bzw. Entscheiderebene

- Definieren Sie im Team die Verantwortlichkeiten für bestimmte Aufgaben, die für die Berichterstattung notwendig sind (Produktionszahlen, z. B. vom Verarbeiter, Verkaufsmengen aus dem Hofladen, Bestandsmengen vom Lageristen, Abrechnungszahlen aus dem Büro und Kundenfeedbacks vom Produktmanager). Klare Zuständigkeiten und Rollen sowie eine Fristsetzung, bis wann Informationen vorliegen sollen, helfen hierbei.

Berichten Sie regelmäßig über Entwicklung und Fortschritt des Projektes

- Zeigen Sie in einfachen, standardisierten Kennzahlen den Status quo des Projektes. Nutzen Sie dafür z.B. Produktionstagebücher, Verkaufs- und Kassenberichte sowie Kundenfeedbacks.
- Gleichen Sie mit den Zielsetzungen ab, ob die gewünschten Zahlen erreicht wurden bzw. ob Projektziele an neue Rahmenbedingungen angepasst werden müssen.

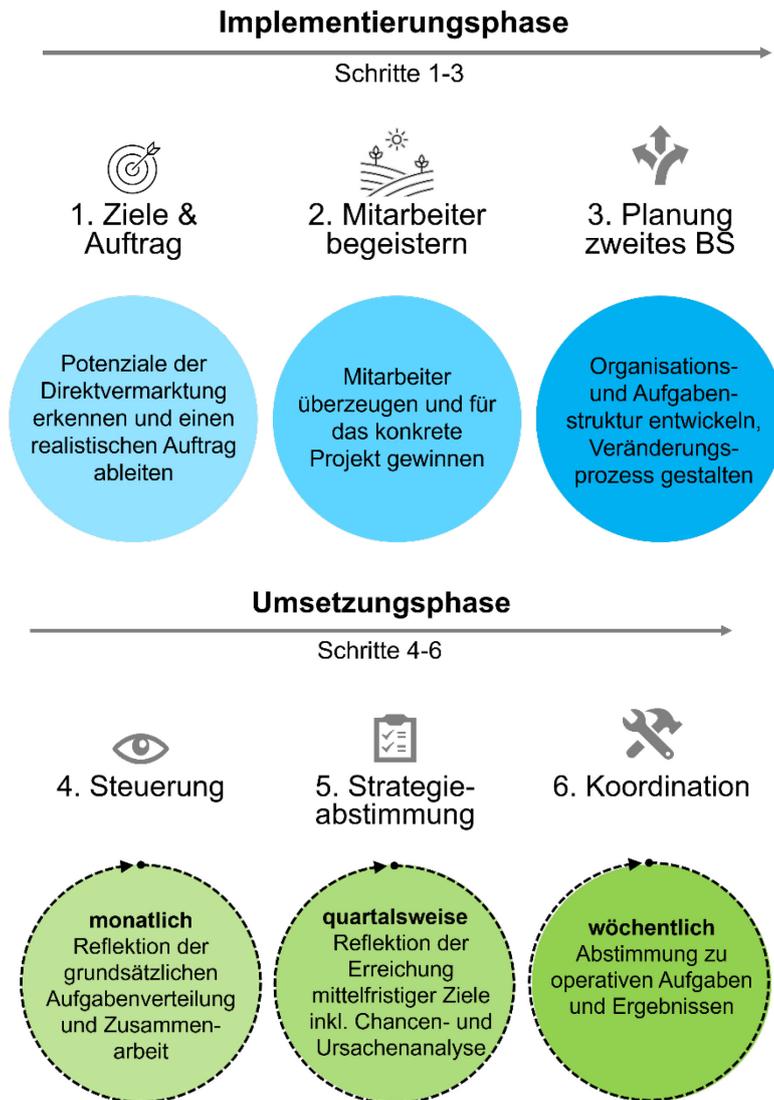
Stellen Sie dar, ob die Abläufe der Prozesse im Projekt reibungslos funktionieren

- Fordern Sie Unterstützung aus dem ersten Betriebssystem an, wenn es Probleme gibt.

Sammeln Sie Rückmeldungen und Feedbacks aus der Leitungs- bzw. Entscheiderebene ein

6.6 Sechs Schritte von der Implementierung bis zur Umsetzung

Das Vorgehen zur Umsetzung ist im Folgenden in zwei Phasen und sechs Schritte untergliedert und sollte so durchlaufen werden, um die besten Erfolgchancen für die Umsetzung einer regionalen Wertschöpfungskette realisieren zu können. Wie bereits festgestellt, ist die erfolgreiche Etablierung einer Direktvermarktung im zweiten Betriebssystem davon abhängig, dass der Agrarbetrieb die Einführung als einen ganzheitlichen Veränderungsprozess begreift und somit den gesamten Betrieb an den Überlegungen teilhaben lässt.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 71: Modell der Implementierung und Etablierung in der Umsetzung eines zweiten Betriebssystems

6.6.1 Schritte 1 bis 3 – Die Implementierungsphase

Tabelle 1: Schritt 1 - Ziel und Auftrag

Beteiligte:	Geschäftsleitung / Vorstand / Moderation / ggf. externe Berater
Methodik	Beratungsgespräch / Diskussion / Workshop
Dauer	ca. 4 Std.
Häufigkeit	einmalig, weitere nach Bedarf
Fragestellung	Um was geht es uns genau, wenn wir unser Leistungsportfolio um eine Direktvermarktung mit regionalen Wertschöpfungsketten ergänzen?
	Von welchen externen Akteuren wird der Handlungsbedarf ausgelöst (z. B. Verbraucher, Verpächter, Banken etc.)?
	Welche erste Vision von einer Umsetzung besteht und welche Ressourcen sind dafür notwendig?
Vorgehen	Identifizierung bestehender Erfolgspotenziale
	Einschätzung zukünftiger Erfolgspotenziale
	Formulierung von Hindernissen
	Überdenken von Ressourcen (personell / finanziell)
	Formulierung eines internen Auftrags an das zu bildende Projektteam
Ergebnis	Ein konkreter Handlungsbedarf und die strategische Richtungsentscheidung sind festgelegt.
	Es herrscht Einigkeit über die nächste Stufe.

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 2: Schritt 2 - Mitarbeiter begeistern

Beteiligte:	Alle Mitarbeiter und Führungskräfte des Agrarbetriebes
Methodik	Betriebsversammlung / Zukunftskonferenz
Dauer	ca. 4 Std.
Häufigkeit	einmalig, weitere nach Bedarf
Fragestellung	Wo stehen wir als Agrarbetrieb heute?
	Welche Trends und Entwicklungen aber auch Bedrohungen bestimmen unser Umfeld?
	Was sagen uns Impulsgeber von außen?
	Welchen Weg wollen wir gemeinsam in der Zukunft gehen?
	Wie erschließen wir miteinander neue Erfolgspotenziale?
	Wenn wir eine Direktvermarktung in einer regionalen Wertschöpfungskette einführen wollen, wo sind unsere Stärken und Chancen?
	Was sollten wir jetzt konkret tun?
	Wer möchte dabei mitmachen?
Vorgehen	Zusammenfassung der agrarbetrieblichen Ausgangslage
	Impulsvortrag über Kunden/Kundentrends bei (regionalen) Lebensmitteln
	Vorstellen der Potenziale regionaler Wertschöpfungsketten für Agrarbetriebe
	Information über Initiierung des zweiten Betriebssystems
	Beauftragung eines Projektteams „Zweites Betriebssystem“
Ergebnis	Die gemeinsam getragene Zukunftsidee des Agrarbetriebs liegt vor.
	Alle Mitarbeiter sind in den Auftakt der Zukunftsgestaltung eingebunden.
	Alle Mitarbeiter sind informiert, tragen die Idee im besten Fall mit oder haben keine wesentlichen Einwände (Konsensprinzip).
	Ideen aus dem Gesamtbetrieb sind aufgenommen und werden verwertet.
	Das Projektteam „Zweites Betriebssystem“ ist beauftragt.

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 3: Schritt 3 - Planung zweites Betriebssystem

Beteiligte:	Alle benannten Personen für das Projektteam des zweiten Betriebssystems
Methodik	Workshop des Leitungsteams
Dauer	1,5 Tage
Häufigkeit	einmalig, weitere nach Bedarf
Fragestellung	Wie wollen wir im Projekt zusammenarbeiten?
	Was nehmen wir uns vor?
	Wie initiieren wir im Agrarbetrieb den Veränderungsprozess?
	Wie gestalten wir die Projektleitung und Entscheidungsprozesse?
	Wie wollen wir kommunizieren?
	Welche Kompetenzen für Aufgaben (Rollen) haben wir intern oder wollen wir intern aufbauen?
	Welche Kompetenzen für Aufgaben (Rollen) sollen aus einem Kooperationsnetzwerk von externen Partnern abgebildet werden?
Vorgehen	Festlegung der Grundprinzipien der Zusammenarbeit im Projektteam
	Erste Identifikation der für den Erfolg notwendigen internen/externen Aufgaben (Rollen) im zweiten Betriebssystem
	Definition der grundsätzlichen Aufgaben, Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten im Projektteam
	Kontaktaufnahme mit externen Partnern
	Festlegung der Kommunikationsformate
Ergebnis	Die Art und Weise (Kultur) der Zusammenarbeit ist definiert.
	Das Projektteam fühlt sich gemeinsam den Zielsetzungen verpflichtet.
	Externe Rollenpartner sind identifiziert und die Kontaktaufnahme ist erfolgt.
	Erste Zielsetzungen sind skizziert.
	Transparente Kommunikationsprozesse und Regelkommunikation (Meeting-Formate) sind klar abgestimmt.

Quelle: eigene Erstellung.

6.6.2 Schritte 4 bis 6 – Die Umsetzungsphase

Tabelle 4: Schritt 4 - Steuerung

Beteiligte:	Alle Projektteammitglieder (bisherige Rolleninhaber) des zweiten Betriebssystems
Methodik	Steuerungs-Meeting
Dauer	bis zu 4 Std.
Häufigkeit	einmal im Monat
Fragestellung	Haben wir alle Rolleninhaber „an Bord“ und sind wir „startklar“?
	Welche strategischen oder organisatorischen Treiber sind noch nicht adressiert?
	Welche zusätzlichen Aufgaben (Rollen) brauchen wir, um das vorhandene Potenzial der Direktvermarktung in einer regionalen Wertschöpfungskette zu nutzen?
	Wo nutzen wir das mögliche Potenzial noch nicht aus?
	Wo haben wir Anpassungsbedarfe identifiziert?
	Wie müssen wir Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Rolle deshalb anpassen oder justieren?
Vorgehen	Agenda (auf Zuruf)
	Identifizierung konkreter strategischer/organisatorischer Treiber, die bearbeitet werden müssen
	Zuordnung der Aufgaben (Rollen) auf vorhandenen Treiber
	Gemeinsame Diskussion (Vorschläge, Klärung, Einwände, Beschlüsse)
	Ggf. Anpassung/Justierung/Neuzuschnitt der Aufgaben (Rollen) im Projektteam und Vereinbarung konkreter Aufgaben
Ergebnis	Die notwendigen Aufgaben (Rollen) für das zweite Betriebssystem sind definiert.
	Die Rolleninhaber kennen momentane Zielsetzung, Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
	Grundlegende Fragen der Zusammenarbeit aller Rolleninhaber im Projektteam sind vereinbart.
	Die Führungsrolle im Projektteam des zweiten Betriebssystems ist definiert.
	Die wichtigsten strategischen und organisatorischen Treiber sind den einzelnen Rollen zugeordnet, zur eigenverantwortlichen Bearbeitung übergeben und mit einer Zeitleiste versehen.
	Das nächste Steuerungsmeeting ist terminiert.
	Die Ergebnisse und Vereinbarungen sind (schriftlich) festgehalten und verbindlich.

Quelle: eigene Erstellung.

Tabelle 5: Schritt 5 - Strategieabstimmung

Beteiligte:	Alle Projektteammitglieder (bisherige Rolleninhaber) des zweiten Betriebssystems
Methodik	Strategie-Meeting
Dauer	bis zu 4 Std.
Häufigkeit	quartalsweise
Fragestellung	Was nehmen wir uns im zweiten Betriebssystem mit der Direktvermarktung in einer regionalen Wertschöpfungskette vor?
	Was genau sind unser Leistungsversprechen und unser Kundennutzenversprechen?
	Mit welcher Produktpalette und welchen Services wollen wir konkret erfolgreich sein?
	Was ist unsere wirtschaftliche Zielsetzung und wie können wir diese messen?
Vorgehen	Definition einer qualitativen langfristigen, motivierenden Zielsetzung
	Festlegung von Messgrößen für die kommenden 2 Jahre (finanzielle Ziele, Kundengewinnung, Mitarbeiteranzahl)
	Bestimmung und Revision von Etappenzielen für die kommenden 2 Jahre
Ergebnis	Für das zweite Betriebssystem ist eine Umsetzungsstrategie vereinbart, die auf Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterenebene über 2 bis 3 Zielsetzungen verfügt, die messbar sind (z. B. Balanced Scorecard Methode ¹⁴).
	Die Kommunikation der Strategie durch das Projektteam des zweiten Betriebssystems an den Gesamtbetrieb ist erfolgt bzw. terminiert.
	Zur Umsetzung und Zielerreichung haben die Rolleninhaber erste, konkrete Maßnahmen und Aktionen pro Zielsetzung besprochen und vereinbart.
	Zwischenziele und Meilensteine zur Umsetzung sind festgelegt.

Quelle: eigene Erstellung.

14 Im Konzept der Balanced Scorecard Methode werden u.a. nach Weber [2022] die traditionellen finanziellen Kennzahlen (u.a. Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Liquidität) durch eine Kundenperspektive (Ziele in Bezug auf Kunden- und Marktsegmente), eine interne Prozessperspektive (Prozesse, um Ziele der finanziellen Perspektive und Kundenperspektive zu erreichen) sowie eine Lern- & Entwicklungsperspektive (Qualifizierung von Mitarbeitern, Leistungsfähigkeit des Informationssystems, Motivation von Mitarbeitern) ergänzt.

Tabelle 6: Schritt 5 - Koordination

Beteiligte:	Alle aktuellen Rolleninhaber im Projektteam des zweiten Betriebssystems
Methodik	Operatives Meeting - ausschließliche Rückmeldung zu konkret erreichten Ergebnissen
Dauer	bis zu 1 Std.
Häufigkeit	wöchentlich
Fragestellung	Welche aktuellen Maßnahmen und Projekte setzen wir gerade um?
	Was haben wir in der letzten Woche erreicht?
	Welche Hindernisse sind aufgetreten?
	Welche Maßnahmen haben wir ergriffen?
	Welche Umsatzzahlen haben wir erreicht?
	Wie liegen wir aus wirtschaftlicher Perspektive derzeit in Bezug auf unsere Zielsetzung?
	Wer ist bis wann für welches Thema verantwortlich?
	Was konkret sollten wir jetzt vereinbaren?
	Was nehmen wir uns bis zum nächsten operativen Meeting vor?
	Wann treffen wir uns zum nächsten operativen Meeting?
Vorgehen	Rückmeldung der Rolleninhaber über aktuelle Zahlen, Daten und Fakten aus dem eigenen Verantwortungsbereich
	Rückmeldung der Rolleninhaber über Folgeschritte und anstehende Projekte für die nächste Zeitperiode
Ergebnis	Ein gegenseitiger Austausch unter den Rolleninhabern zum Stand aktueller Projekte und Maßnahmen und erzielter Ergebnisse in Bezug auf die gesetzten Ziele ist erfolgt.
	Hindernisse in den Verantwortungsbereichen des zweiten Betriebssystems sowie in Bezug zu den Funktionen des ersten Betriebssystems sind erkannt.
	Ggf. hat ein Austausch über gemeinsam getragene Entscheidungen für das operative Geschäft stattgefunden und Vereinbarungen wurden getroffen, die eine operative Umsetzung der Maßnahmen unterstützen.
	Der Folgetermin für das operative Meeting wurde vereinbart.

Quelle: eigene Erstellung.

Mögliche Effekte und Wirkungen des zweiten Betriebssystems auf das erste Betriebssystem

Das zweite Betriebssystem ist neben einem Experimentierfeld auch ein Impulsgeber für das erste Betriebssystem. So können Effekte ausgelöst werden, die eine Leuchtturmwirkung für bestehende Strukturen und Prozesse im gesamten Agrarbetrieb haben, z. B. in den Bereichen Unternehmensentwicklung und Finanzen, in der Kundenentwicklung, in allgemeinen Abläufen oder der Teamentwicklung. Neue Produktideen und Wertschöpfungsketten sowie innovative Strategien, die sich erfolgversprechend entwickeln, können auch im ersten Betriebssystem einen Veränderungsprozess einleiten.

Mögliche Effekte und Wirkungen können sein:

Erfahrungen, die in den Bereichen Organisation und System gemacht wurden

- Die Verteilung von Rollen und strikte Zuschreibung von Kompetenzen sowie Maßnahmen, z. B. zur Teambildung und -effizienz, die zu schnellen Entscheidungen führen, sind übertragbar und können auch im ersten Betriebssystem eine Kulturveränderung einleiten.
- Mitarbeitende im Projekt haben einen Erfahrungsvorsprung gegenüber denen aus dem ersten Betriebssystem und können diesen an andere weitergeben. Eine Kultur des unternehmerischen Lernens kann entstehen.

Neue Konzepte in der Logistik

- Wegeoptimierung, Partnermanagement im Erzeugernetzwerk oder das Initiieren/Betreiben einer Vertriebsplattform bis hin zur Markenentwicklung für neue Produkte sind übertragbare Lerneffekte.

Nachprüfbare und transparente Prozesse

- Die Zielsetzungen im zweiten Betriebssystem sind mit spezifischen Messgrößen verknüpft, die eine kontinuierliche Überprüfbarkeit sichern (quartalsweise, monatlich, wöchentlich oder täglich) und dafür sorgen, dass konkrete Maßnahmen fristgerecht eingesetzt werden („Wer macht was und bis wann?“).

6.7 Zusammenfassung

Die Etablierung von regionalen Wertschöpfungsketten bieten den Agrarbetrieben eine Chance, dem wachsenden Bedarf nach nachhaltig hergestellten Lebensmitteln nachzukommen. Mit der Einführung des zweiten Betriebssystems kann der Agrarbetrieb seine Aktivitäten geschickt diversifizieren und das eine tun, ohne das andere zu lassen. Diversifikation stärkt die Resilienz und damit die Anpassungsfähigkeit des Agrarbetriebes in Zeiten von Krisen und Nachfrageschwankungen.

In diesem Kapitel wurde das Vorgehen bei der Etablierung des zweiten Betriebssystems beschrieben und vielfach auf die hohe Bedeutung der innerbetrieblichen Kommunikation hingewiesen.

Jede Organisationsinnovation stellt den Agrarbetrieb vor die Frage, wie der Veränderungsprozess gestaltet werden kann. Selten findet man hier Musterlösungen. Es kommt darauf an, die Grundidee des zweiten Betriebssystems auf den eigenen Agrarbetrieb und dessen Rahmenbedingungen zu übertragen und lernfähig zu bleiben, wenn äußere Bedingungen neue Wege erfordern.

Neues zu wagen und offen zu bleiben, ist eine besondere Herausforderung für Führungskräfte in der Landwirtschaft. Eine ausgezeichnete, erfahrene Fachkraft zu sein und den täglichen Betrieb gut organisieren zu können, reicht heute allein nicht mehr aus, Menschen an sich und die Aufgabe zu binden. Die Etablierung eines zweiten Betriebssystems bietet Chancen für ambitionierte Führungskräfte, die neue Ideen realisieren wollen.

7 Handlungsfeld Prozesse: Gemeinsam stark - effiziente Abläufe im Netzwerk gestalten

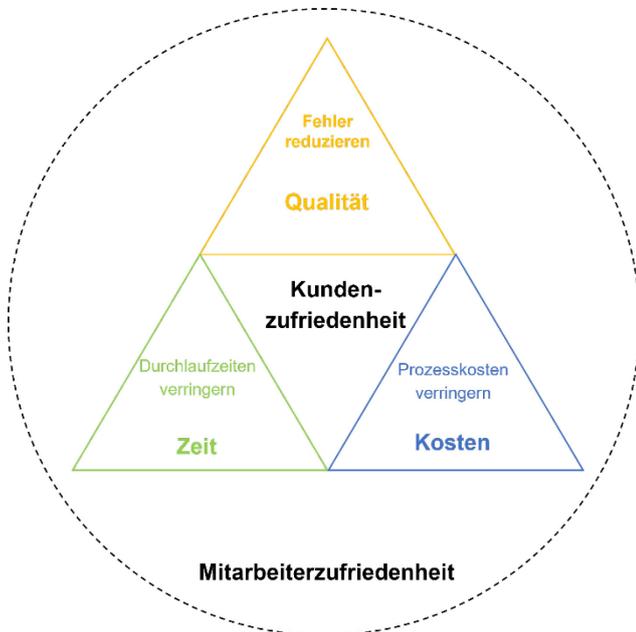
7.1 Zielsetzung und Zielkonflikte im Prozessmanagement

Grundanliegen des Prozessmanagements ist die Erfassung, Darstellung und Bewertung von Arbeitsabläufen und das Aufzeigen spezifischer Stärken und Schwächen. Durch die Erarbeitung und Bewertung von Alternativen soll eine effiziente Organisation wiederkehrender Arbeitsabläufe ermöglicht werden.

Die zentralen Zielebenen für die Gestaltung und Verbesserung von Prozessen sind Qualität, Zeit und Kosten.

In der Betrachtung von Prozessen kann die Steigerung der **Qualität** als Reduktion von Fehlern in den internen Abläufen interpretiert werden. Teilziele sind damit die Einhaltung von Qualitätsstandards, die Vermeidung von Wiederholungen oder die Verhinderung unnötigen Warenverbrauchs. Für die Zieldimension **Zeit** steht eine rechtzeitige (pünktliche bzw. termintreue) Bereitstellung des Arbeitsergebnisses im Mittelpunkt. Im Rahmen des Prozessmanagements ist zu prüfen, ob durch organisatorische Maßnahmen Durchlaufzeiten (benötigte Arbeitszeit für die jeweiligen Arbeitsaufgaben) verringert werden können. Als dritte Zieldimension gilt es, die Auswirkungen der Arbeitsorganisation auf die **Prozesskosten** zu beachten.

Um die Wechselwirkungen zwischen den Zieldimensionen Qualität, Zeit und Kosten zu verdeutlichen, werden diese häufig in einem sogenannten magischen Dreieck angeordnet. Im Mittelpunkt steht die Kundenzufriedenheit. Mit Blick auf die zunehmende Knappheit von Fachkräften ist es sinnvoll, als weiteren Rahmenparameter die Mitarbeiterzufriedenheit zu berücksichtigen. Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen Zusammenhang.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 72: Magisches Dreieck der Kernziele im Prozessmanagement

Bei der Umsetzung möglicher Verbesserungen sind Wechselwirkungen und potenzielle Zielkonflikte zwischen den drei Zielgrößen Qualität, Zeit und Kosten zu berücksichtigen. So führt bspw. der Einsatz von mehr Personal häufig

zu überproportional steigenden Kosten oder eine Verbesserung der Qualität (bspw. durch zusätzliche Qualitätsprüfungen) zu längeren Durchlaufzeiten und letztlich auch höheren Kosten.

7.2 Bedeutung effizienter Prozesse im Netzwerk

In Netzwerken mit mehreren Kooperationspartnern ist eine effiziente Gestaltung der Prozesse von hoher Bedeutung. Nutzen wird dabei u.a. auf folgenden Ebenen geschaffen.

Kundenzufriedenheit

Gut strukturierte und reibungslose Prozesse haben eine positive Wirkung auf die Kundenzufriedenheit und die langfristige Kundenbindung. Beispielsweise ist für die Kundenzufriedenheit wichtig, dass bestellte Artikel verfügbar sind, Bestellungen vollständig geliefert werden und dass nur eine geringe Fehlerquote auftritt.

Prozesseffizienz und Kostensenkung

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Optimierung der Kosten, die im gesamten Prozess anfallen. Diese haben eine hohe Bedeutung in einem umkämpften Wettbewerbsumfeld mit niedrigen Margen. Durch eine effiziente Tourenplanung lassen sich beispielsweise die Logistikkosten je Einheit senken.

Voraussetzung für den Einzelhandel

Optimierte Abläufe im Netzwerk sind Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit dem Lebensmitteleinzelhandel. Dies gilt einerseits für die Lieferfähigkeit. Die angebotenen Produkte sollten zum gewünschten Zeitpunkt in der bestellten Menge verfügbar sein und geliefert werden können. Andererseits ist es notwendig, dass die Partner sich an die standardisierten Systeme und Prozesse des Lebensmitteleinzelhandels anpassen können. Der Verkauf über einzelne inhabergeführte Lebensmittelhändler bedarf ebenfalls funktionierender Prozesse; jedoch kann an dieser Stelle einfacher individuell nachgesteuert und Fehler in der Abwicklung behoben werden.

Voraussetzung für Wachstum

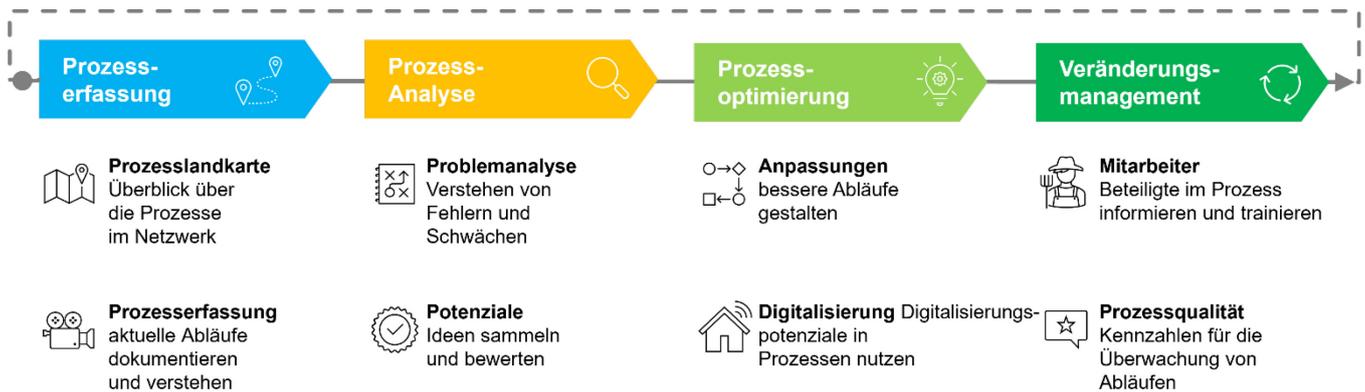
Durch den Margen- und Kostendruck im Verkauf regionaler Lebensmittel ist das Wachstum der Absatzmenge ein klar definiertes Ziel. Hierzu sind funktionierende Prozesse notwendig. Regelmäßiges manuelles Eingreifen in Abläufe führt zu einem ineffizienten Einsatz von Personal und Arbeitszeit. Somit werden mögliche Wachstumsprozesse verlangsamt.

Grenzen des Prozessmanagements

Durch verbesserte Prozesse können die aufgezeigten Potenziale in der Wertschöpfungskette ausgeschöpft werden. Das Prozessmanagement ist aber nur ein Baustein für eine erfolgreiche kooperative Direktvermarktung. Andere wichtige Faktoren sind eine gemeinsame Vision, Vertrauen in die Kooperation und die Qualität der Erzeugnisse.

7.3 Konzept Prozessanalyse

Im Rahmen dieses Kapitels wird ein Modell für die Optimierung und Entwicklung von Prozessen im Netzwerk vorgestellt und anhand konkreter Beispiele erläutert.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 73: REGINA Konzept zur Prozessanalyse in Kooperationen

Prozesserfassung

Um die Prozesse im Netzwerk zu verbessern, gilt es zu verstehen, wie die aktuellen Abläufe tatsächlich funktionieren. Dafür ist es hilfreich, sich zuerst einen Überblick (im Sinne einer sogenannten Prozesslandkarte) zu verschaffen. Ziel ist, die Ist-Abläufe zu verstehen und festzuhalten.

Prozessanalyse

Nun sind Stärken und Schwächen in der Wertschöpfungskette bzw. den Prozessen zu analysieren. Es gilt, Optimierungspotenziale zu erkennen und Prozesse oder Maßnahmen auszuwählen, die spürbare positive und effizienzsteigernde Auswirkungen mit sich bringen. Nicht jeder Prozess muss optimiert werden. Veränderungen sollten das Potenzial haben, Ergebnisse, Dauer oder Kosten der Prozesse zu verbessern.

Prozessoptimierung

In diesem Schritt geht es um die konkrete Überarbeitung bzw. Verbesserung der Prozesse. Einerseits kann eine Neustrukturierung der Prozesse sinnvoll sein, indem die einzelnen Tätigkeiten eine neue Reihenfolge erhalten. Dies kann auch bedeuten, dass sich die konkreten Aufgaben von Mitarbeitenden im Prozess verändern. Andererseits ist auch die Digitalisierung der Prozesse bzw. die Unterstützung von Aufgaben innerhalb der Prozesse durch Software ein wichtiger Optimierungstreiber.

Veränderungsmanagement

Die Veränderungen in den Prozessen bedürfen einer aktiven Einführung. Dazu sind die Mitarbeitenden zu trainieren und zu begleiten. Gleichzeitig ist zu überprüfen, ob die gewünschten Verbesserungen erreicht wurden.

7.4 Prozessfassung

7.4.1 Prozesskartierung

Der REGINA Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind hat in Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben ein gemeinsames Produkt mit dem Namen "Abendbrotpaket" entwickelt und vermarktet dieses. Die nachfolgende Abbildung zur Wertschöpfungs- bzw. Prozesskette verdeutlicht die Zusammenarbeit und definiert den Prozess von der Bestellung bis zur Auslieferung. Die Abbildung der spezifischen Waren- und Kommunikationsprozesse mündet in eine Prozesslandkarte¹⁵. Dabei integriert sich das Abendbrotpaket in die ohnehin zwischen den Partnern abgestimmte Wertschöpfungskette zur gemeinsamen Vermarktung regionaler Lebensmittel.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 74: Prozesslandkarte zur Vermarktung des Produkts „Abendbrotpaket“

Angebot

Die Kundengewinnung für das gemeinsame Angebot steht am Beginn des Vermarktungsprozesses. Diese Aktivitäten erfolgen hauptsächlich durch den REGINA Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind aber auch durch die anderen Partner in der Wertschöpfungskette. Gerade standardisierte Produkte, wie das Abendbrotpaket, lassen sich durch alle Partner bewerben. Wesentliche Marketingkanäle sind die Website und ein wöchentlicher Online-Newsletter, aber auch die Präsenz auf Wochen- und Regionalmärkten.

¹⁵ Prozesslandkarten sind ein einfaches Instrument, um die wichtigsten Prozesse und deren Zusammenwirken übersichtlich als Arbeitsgrundlage zu dokumentieren.

Bestellung

Die Marketingaktivitäten führen zu Bestellungen, die im Fall des Abendbrotpaketes überwiegend online (z.B. über E-Mail, WhatsApp, Formular auf der Website) eingehen. Die exakte Erfassung, Verarbeitung und Prüfung erforderlicher Daten ist von hoher Bedeutung. Sollte es fehlerhafte Bestellungen geben oder Teilkomponenten des angebotenen Produktes nicht verfügbar sein, müssen individuelle Rücksprache erfolgen.

Warenbereitstellung

Entsprechend der Kundenbestellungen wird die Warenbereitstellung bei den einzelnen Netzwerkpartnern ausgelöst. Hier erfolgten Vorkonfektionierung und wenn möglich Verpackung der Lebensmittel der Netzwerkpartner. Auf Basis einer standardisierten Tour werden diese abgeholt.

Kommissionierung

Die Waren der Netzwerkpartner werden für die Kunden zusammengestellt und für die Auslieferung vorbereitet. In Abhängigkeit der eingegangenen spezifischen Bestellungen erfolgen im Rahmen dieses Arbeitsschrittes das finale Verpacken & Arrangement des Produktes Abendbrotpaket.

Auslieferung

Der letzte Schritt beschreibt den Weg, das Produkt zur Kundschaft zu bringen. Hierbei geht es zum einen darum, entsprechend der Bestellungen eine Tourenplanung zu entwickeln, die es ermöglicht, den Versand bis an die Haustür zu gewährleisten. Im konkreten Fall wurde neben der eigenen Zustellung eine zusätzliche Option zur Lieferung durch Fahrradkuriere (externe Partner) vorgesehen. Daneben ist der Verkauf im Stadt-/Hofladen oder auf Wochenmärkten von Bedeutung.

7.4.2 Prozessmodellierung

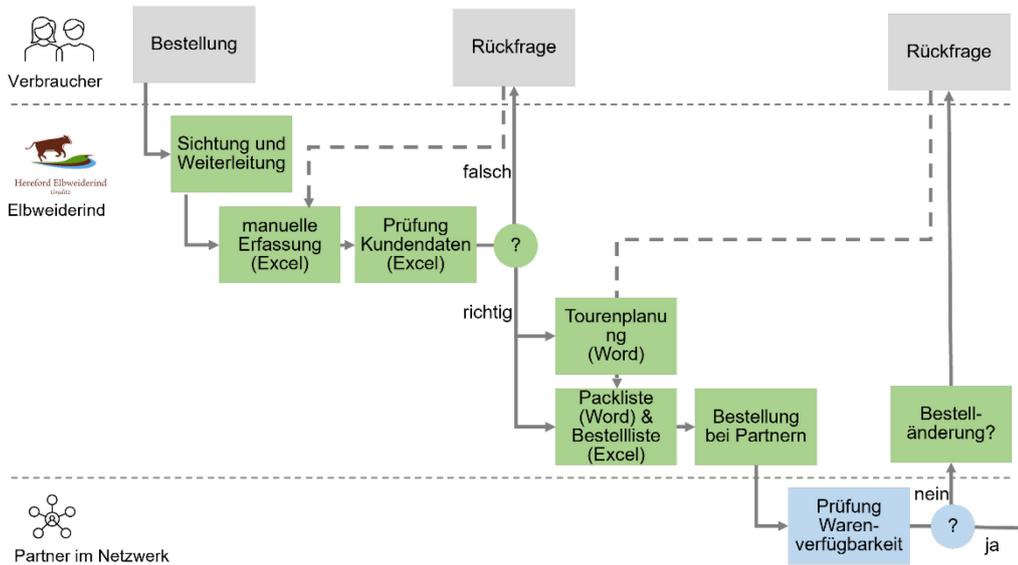
Zur Erfassung der Prozesse eignet sich die Erstellung einer Ereignisprozesskette. Diese Methodik stellt die Ereignisse, Tätigkeiten und die zum Prozess gehörenden Verknüpfungen zwischen diesen dar.

Ereignisprozessketten¹⁶ werden zur Modellierung von Prozessen und als Grundlage einer sich anschließenden Prozessanalyse eingesetzt. Es wird zwischen Ereignissen, Funktionen (Tätigkeiten) und Verknüpfungen unterschieden.

- Ereignisse beschreiben das Eintreten von Zuständen im Prozess. Ein Beispiel für ein Ereignis ist eine Bestellung.
- Anschließend wird die Funktion erfasst, die eine auf das Ereignis folgende Aktivität beschreibt. Auf eine Bestellung folgt bspw. die Prüfung der Daten und der Warenverfügbarkeit.
- Verknüpfende Elemente (sogenannte Operatoren) werden für die Verbindung bzw. Verzweigung des Prozesses in verschiedene Alternativen verwendet. Wird beispielsweise die Bestellung geprüft und als vollständig und korrekt bewertet, kann der Prozess wie vorgesehen weiterlaufen. Sollten an diesem Punkt Fehler in der Bestellung entdeckt werden, ist eine Rücksprache mit den Kundinnen und Kunden erforderlich.

In der folgenden Abbildung ist eine vereinfachte Ereignisprozesskette ausgehend von der Bestellung der Kundinnen und Kunden bis hin zur Anfrage der Warenverfügbarkeit bei den Netzwerkpartnern skizziert.

¹⁶ Anhand von Ereignisprozessketten lassen sich Prozesse übersichtlich und verständlich darstellen. Damit wird eine Grundlage für eine detaillierte Prozessanalyse geschaffen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 75: Ist-Teilprozess Bestellung und Warenverfügbarkeit

Um den Prozess übersichtlich darzustellen, wurden die beteiligten Akteure verschiedenen Ebenen zugeordnet. Auf der ersten Ebene finden sich Ereignisse und Handlungen der Verbraucherinnen und Verbraucher wieder (hier grau). Auf der zweiten Ebene folgen die Prozessschritte bei Elbweiderind (hier grün); für jeden Mitarbeiter wurde eine einzelne Zeile verwendet. Insgesamt wirken im Prozess vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit. Auf der nächsten Ebene folgen die Partner im Netzwerk der Wertschöpfungskette.

Der Prozess startet mit der Bestellung. Die Bestellung ist über verschiedenste Kanäle möglich, beispielsweise per Post, Mail, Fax, WhatsApp, SMS, Textfeld auf der Website mit und ohne Verwendung eines Bestellformulars. Die Bestelleingänge werden mehrfach täglich durch den Betriebsleiter gesichtet und zur Verarbeitung an einen Mitarbeitenden weitergeleitet.

Anschließend werden die Bestellungen manuell in Excel erfasst und zu einer Gesamtliste zusammengeführt. In diesem Arbeitsschritt wird die Bestellung auf Fehler geprüft. Hierzu zählen bspw. lückenhafte Kundendaten oder nicht eindeutige Mengenangaben. In diesen Fällen erfolgt eine Rücksprache mit den entsprechenden Kundinnen und Kunden.

Liegen die Bestellungen korrekt vor, schließt sich die Tourenplanung an. Es wird eine Packliste für die Kundenpakete und eine Bestellliste für die Partner im Netzwerk erstellt und bei diesen eine Bestellung ausgelöst. Die Netzwerkpartner prüfen die Warenverfügbarkeit. Sollten hier Probleme auftreten, wird erneut eine Rücksprache mit den Kunden notwendig oder ggf. eine Anpassung der Bestellung fällig. Das betrifft auch eine eventuelle Neuplanung der Touren, wenn Kunden abspringen.

7.5 Prozessanalyse

7.5.1 Herausforderungen

Die Identifikation von Herausforderungen im Gesamtprozess kann über individuelle Gespräche mit den Mitarbeitenden oder in gemeinsamen Workshops erfolgen. Folgende Fragestellungen sind hilfreich:

- Welche Tätigkeiten müssen mehrfach wiederholt werden?

- Auf welche Ergebnisse muss man besonders lange warten?
- Bei welchen Tätigkeiten sind häufig Änderungen nötig?
- Zwischen welchen Prozessschritten erfolgen viele Rückfragen?
- In welchen Prozessschritten kommt es zu Reklamationen durch Kunden oder durch Mitarbeitende?

Zunächst geht es um eine Erfassung der Prozessprobleme. Eine Bewertung, ob Änderungen sinnvoll und möglich sind, erfolgt erst in einem nächsten Prozessschritt. Für die erstellte Prozesslandkarte wurden folgende Herausforderungen identifiziert:



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 76: Herausforderungen im Gesamtprozess

Bestellverarbeitung

Als wesentliche Probleme im Vermarktungsprozess mit Privatpersonen sind in diesem Beispiel der fehlende Webshop sowie fehlende Transparenz für Kunden im Bestellprozess zu benennen. Die Bestellung mittels eines Bestellformulars erlaubt einerseits keine automatische Prüfung auf Warenverfügbarkeit und verhindert andererseits auch keine Bestellfehler, wie beispielsweise Angaben in Gewicht statt Stück. In der Folge werden häufig Bestellungen getätigt, welche fehlerhaft sind oder aufgrund nicht verfügbarer Ware nicht geliefert werden können. Dies führt zu einer erhöhten Zahl an Kundenreklamationen.

Außerdem ist der Prozess der Bestellannahme auf Grund vieler manueller Tätigkeiten, wie Bestellerfassung, Tourenplanung oder Packlisten zeitintensiv und fehleranfällig. Dies gilt insbesondere bei Änderungen von Bestellungen. Eine große Anzahl an Mitarbeitenden führt zu viel Abstimmungsbedarf zwischen den Beteiligten.

Schnittstelle Erzeuger zu Kommissionierung

Die Bestellungen bei den Netzwerkpartnern benötigen häufig einen längeren Planungsvorlauf. Damit entsteht entweder ein Lagerbedarf oder Produkte sind nicht mehr verfügbar. Zudem können Probleme in der digitalen Kommunikation auftreten. Wenn Partner nicht auf E-Mails oder WhatsApp-Nachrichten reagieren, sind mehrere Kontaktversuche notwendig und erschweren den Ablauf. Dass bestellte Waren nicht abholbereit, konfektioniert, verpackt und etikettiert sind, erschwert zudem die Arbeit und erhöht die benötigte Zeit zur Nachbearbeitung des federführenden Partners deutlich.

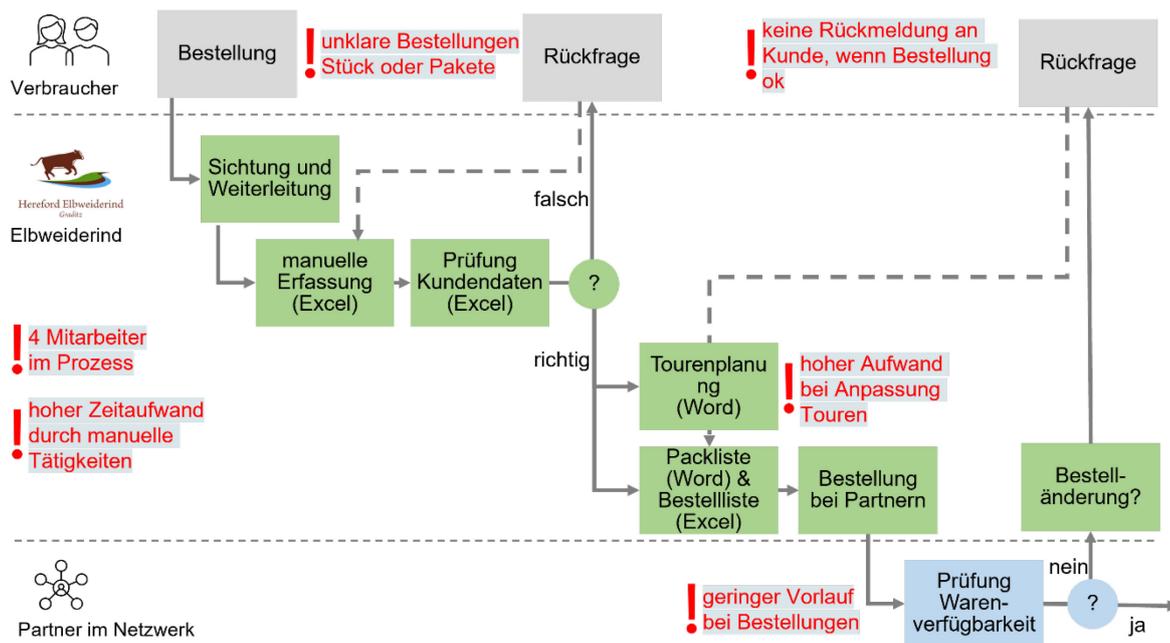
Kommissionierung

Im Prozess der Kommissionierung (Verarbeitung und Zusammenstellung der Produkte) für das Abendbrotpaket konnten ebenfalls Herausforderungen im bisherigen Ablauf identifiziert werden. Die Zusammenstellung des Abendbrotpaketes bringt einen im Vergleich zu anderen Produkten hohen Aufwand für die Mitarbeitenden mit. Die meisten Produkte müssen in Handarbeit konfektioniert und verpackt werden, da sie nicht vorkonfektioniert von den Partnern aus dem Netzwerk bereitgestellt werden.

Verkauf und Lieferung

Werden zudem Bestellungen von Kundinnen und Kunden nicht korrekt erfasst, verursachen Reklamationen bezüglich der gelieferten Artikel einen erhöhten Arbeitsaufwand und zusätzliche Kosten.

Sollten durch eine erste Aufstellung und Analyse der Abläufe wesentliche Schwächen noch nicht benannt oder erkannt sein, lohnt sich eine detailliertere Ansicht einzelner Arbeitsschritte. Die folgende Abbildung stellt die identifizierten Herausforderungen im bereits erläuterten Teilprozess Bestellannahme dar.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 77: Analyse der Herausforderungen im Ist-Teilprozess Bestellung und Warenverfügbarkeit

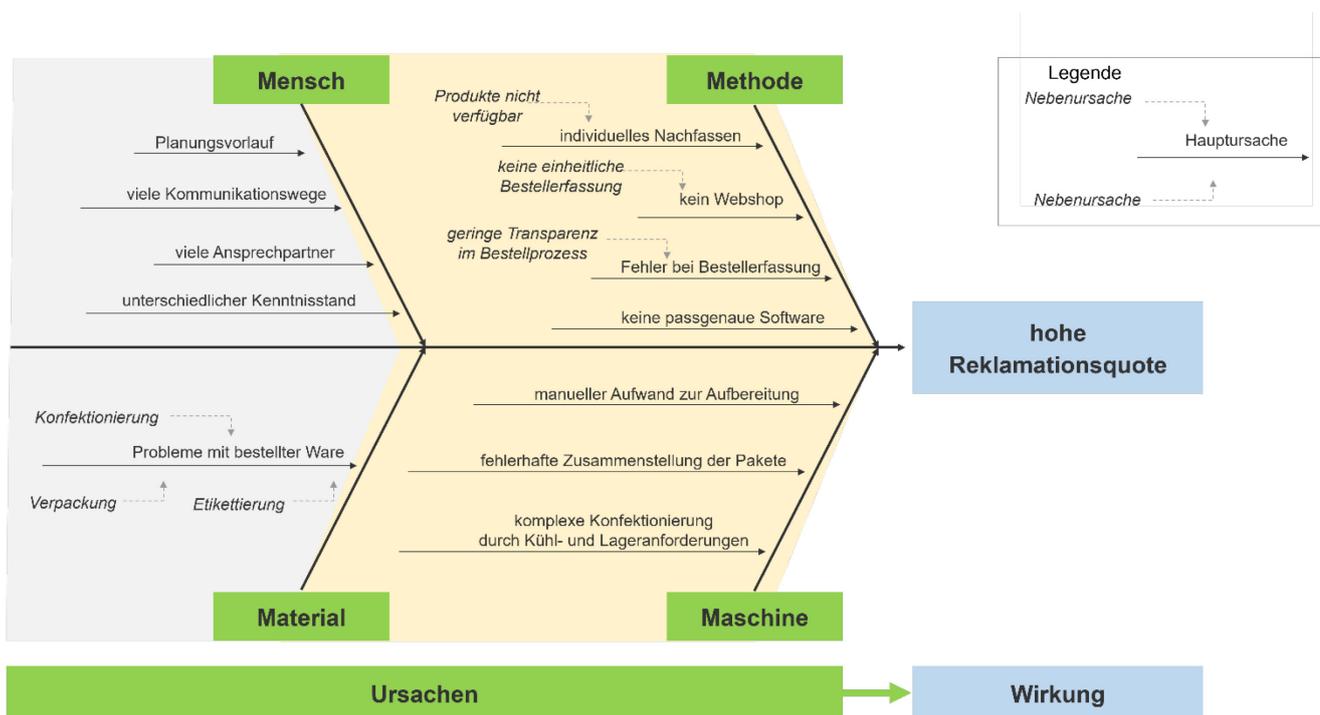
7.5.2 Detailanalyse

Möchte man Ursachen von Schwierigkeiten in Prozessen detailliert analysieren, bietet sich ein sogenanntes Ursache-Wirkungsdiagramm an.

Die Verwendung eines Ursache-Wirkungsdiagramms eignet sich, um Probleme innerhalb eines Prozesses detailliert zu beleuchten.

- Unter Berücksichtigung der vier Faktoren „Mensch“, „Material“, „Methode“ und „Maschine“ werden sämtliche Wirkungen, die zu einem Problem führen, erfasst.
- Dies geschieht an den jeweiligen Schnittstellen der vier Faktoren und wird durch die Ursachen für die Wirkungen ergänzt.
- Somit erfolgt eine stufenweise Erfassung der fehlerhaften Funktionsweise des Prozesses, um möglichst kleinteilig an auftretenden Schwierigkeiten zu arbeiten.
- Wesentlich dabei ist, dass nicht jede Ursache eine gleich große Wirkung nach sich zieht und häufig die Verbesserung an relevanten Stellen ausreichen kann, um das auftretende Problem zu beheben.

Beispielhaft für ein Ursache-Wirkungsdiagramm soll im Folgenden die Problematik einer hohen Reklamationsquote durch Kundinnen und Kunden untersucht werden. Entlang der vier Faktoren „Mensch“, „Material“, „Methode“ und „Maschine“ werden identifizierte Probleme und Schwachstellen im Prozess aufgearbeitet.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 78: Ursache-Wirkungsdiagramm „hohe Reklamationsquote“

7.5.3 Ideensammlung und -bewertung

Eine detaillierte Analyse von Schwächen im Prozess zeigt in der Regel recht schnell zahlreiche Handlungsmöglichkeiten für Verbesserungen auf. Diese können von der Umgestaltung der Abläufe über den Einsatz digitaler Tools bis zum kompletten Auslagern von Arbeitsschritten reichen.

Für die hier diskutierte Wertschöpfungskette bzw. das Partner-Netzwerk rund um den Pilotbetrieb Hereford Elbweierind wurden folgende Handlungsmöglichkeiten identifiziert:

- Standardisierung der Prozesse innerhalb des Netzwerks
- Einführung fester Abholtermine bei den Lieferanten bzw. Partnern im Netzwerk
- verbindliche Nutzung digitaler Kommunikationskanäle

- Anbindung der Netzwerkpartner an die Software für die Warenwirtschaft, inkl. Kommunikation über die dort zu integrierenden Prozesse
- Digitalisierung der Bestellverarbeitung mit dem Ziel der Steigerung der Transparenz für Verbraucher
- Nutzung einer Tourenplanungssoftware
- Einführung einer Software für die integrierte Warenwirtschaft und Kundenkommunikation (CRM)
- Anbindung von Geschäftskunden an die Software für die Warenwirtschaft

Bevor konkrete Maßnahmen geplant oder umgesetzt werden, empfiehlt sich eine Einschätzung von Nutzen und Aufwand. Relevante Kriterien sind:

- erwartete Senkung von Kosten, Verbesserung der Qualität oder Steigerung des Produktabsatzes
- erwarteter zusätzlicher Kundennutzen
- Realisierbarkeit der Maßnahme unter Berücksichtigung der Kosten und der Mitwirkungsbereitschaft der beteiligten Akteure

Die Bewertung von Prozessen und von Ideen zu Prozessverbesserungen hilft, um sich auf relevante Prozesse wie Schlüsselprozesse oder Prozesse mit Hebelwirkungen konzentrieren zu können. In einem gemeinsamen Workshop mit Hereford Elbweiderind wurden die identifizierten Verbesserungspotenziale anhand der genannten Kriterien analysiert und bewertet. Ziel war es, Prozessveränderungen mit dem größten Nutzen zu identifizieren. Diese wurden wie folgt kategorisiert.

Unterstützende Prozesse

Werden Potenziale mit einem niedrigen Kundennutzen und Wertbeitrag bewertet, handelt es sich um unterstützende Prozesse. Diese vereinfachen den Prozessablauf, aber haben einen geringeren direkten Einfluss auf den Gesamtprozess.

Opportunistische Prozesse

Wird der Kundennutzen als groß bei einem weiterhin niedrigen Wertbeitrag bemessen, wird von opportunistischen Prozessen gesprochen. Der interne Ablauf wird nicht maßgeblich gestärkt. Kundinnen und Kunden verspüren jedoch relevante Erleichterungen im Bestellprozess.

Prozesse mit Hebelwirkung

Prozesse mit Hebelwirkung implizieren zwar einen niedrigeren Kundennutzen, versprechen dabei jedoch einen großen Wertbeitrag im Unternehmen. Während Kundinnen und Kunden in der Regel von einer effizienten Tourenplanungssoftware nicht spürbar betroffen sind, werden die internen Prozesse jedoch deutlich effizienter und führen zu Kosten- und Zeitersparnis.

Schlüsselprozesse

Schlüsselprozesse sind charakterisiert durch einen hohen Wertbeitrag im Unternehmen und einen hohen Kundennutzen. Verbesserungen dieser Prozesse sind meist lohnend. Wird beispielsweise die Bestellverarbeitung vereinfacht und digitalisiert, erhöht dies die Transparenz und Zufriedenheit beim Kunden, führt zu einer geringeren Anzahl an Reklamationen und reduziert den Nachbearbeitungsaufwand für Bestellungen deutlich.

Die folgende Abbildung zeigt das Ergebnis in Form einer Bewertungsmatrix.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 79: Bewertungsmatrix für Verbesserungsideen in Prozessen

7.6 Prozessoptimierung

7.6.1 Umsetzung

Auf Basis einer detaillierten Erfassung und Analyse des IST-Prozesses mit Hilfe eines Ursache-Wirkungsdiagramms erfolgt eine Neugestaltung der Prozesse. Für die Neugestaltung können folgende Fragen helfen:

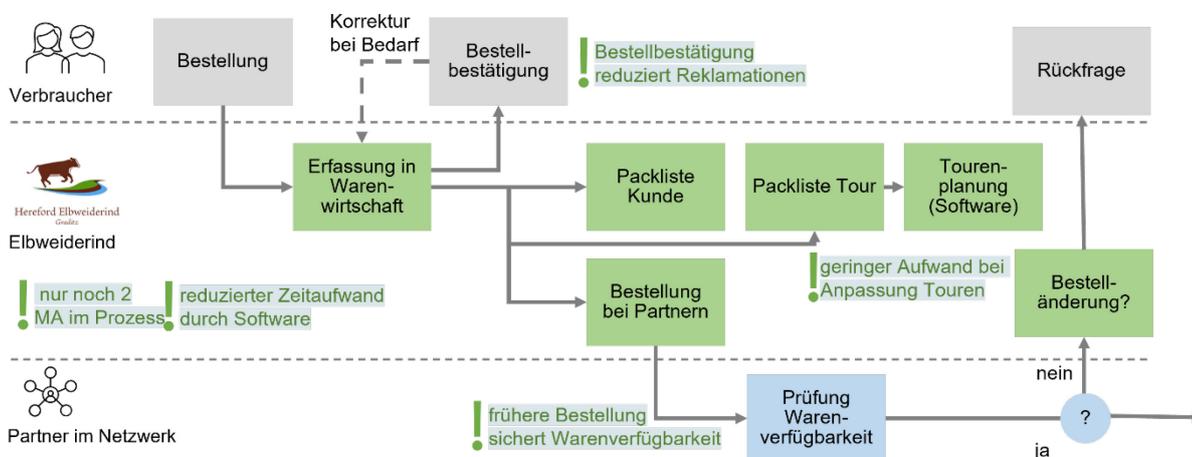
- Wie ist die **Zielsetzung** der Prozessoptimierung? Welche der identifizierten Schwächen oder Probleme sollen vorrangig behoben werden? Welche Zieldimension des Prozessmanagements (Qualität, Zeit oder Kosten) hat im Zweifelsfall Priorität?
- Leistet die einzelne **Tätigkeit einen relevanten Beitrag für das Ergebnis** des gesamten Ablaufs oder kann auf die Tätigkeit verzichtet werden?
- Müssen die Tätigkeiten genau in dieser **Reihenfolge** umgesetzt werden oder gibt es Alternativen, mit denen Zeit oder Aufwand reduziert werden können?

- ❑ Müssen die Tätigkeiten in der bisherigen Art und Weise umgesetzt werden oder sind **statt manueller Tätigkeiten digitale Varianten** denkbar? Führt dies zu einer Reduktion von Fehlern oder einer Reduktion des Aufwands?
- ❑ Gibt es **ähnliche Tätigkeiten**, die zusammengefasst werden können?
- ❑ Können **Schnittstellen** und damit möglicherweise aufwändige Abstimmungen zwischen Mitarbeitenden mit verschiedenen Tätigkeiten reduziert werden?
- ❑ Brauchen Mitarbeitende zusätzliche **Schulungen oder Ausbildungen**, um Aufgaben effizienter und zielgenauer umzusetzen?
- ❑ Haben die Mitarbeitenden alle für ihre Aufgabe notwendigen **Informationen** und sind die **Verantwortlichkeiten** klar geregelt? Kann die Kommunikation intern und mit externen Partnern verbessert werden? Gehen zwischen Mitarbeitenden, die sich Aufgaben teilen, Informationen verloren?

Anhand dieser Fragestellungen wurden mit Hereford Elbweiderind und den Netzwerkpartnern Zielstellungen zur Verbesserung verschiedener Teilprozesse erarbeitet. Bezogen auf den Teilprozess der Bestellannahme wurden folgende Ziele definiert:

- ❑ Erhöhung der **Transparenz** über den Bestellstatus für Kunden
- ❑ Steigerung der **Kundenzufriedenheit** auf Grund der Reduktion von Reklamationen und Bestelländerungen
- ❑ Reduktion des manuellen Aufwands bei der **Bestellerfassung**
- ❑ Reduktion des **manuellen Aufwands** bei der Zusammenstellung von Bestelllisten, Packlisten und Tourenplanungen
- ❑ Verringerung der **Anzahl der Bestellkorrekturen** bei den Netzwerkpartnern

Um diese Ziele zu realisieren, wurde eine kombinierte Software für Warenwirtschaft, Buchhaltung, Kundenkommunikation und Tourenplanung eingeführt und der Teilprozess der Bestellannahme (siehe nachfolgende Abbildung) neu organisiert.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 80: Optimierter Teilprozess Bestellung und Warenverfügbarkeit (MA: Mitarbeiter)

Bestellannahme

Die Bestellung ist für Kundinnen und Kunden weiterhin bewusst über verschiedenste Kanäle mit und ohne Bestellformular möglich. Die Bestellung wird im neuen System erfasst und direkt nach der Bestellung erhalten Kunden eine Bestellbestätigung. Damit kann der Kunde frühzeitig seine Bestellung prüfen und erhält Transparenz über die verfügbaren Waren. In diesem Prozess können fehlende Daten erfasst oder offene Punkte geklärt werden. Fehler und Stornierungen werden vermieden bzw. reduziert. Somit erhalten alle Kundinnen und Kunden ihre gewünschte bestellte Ware in der richtigen Menge und die Anzahl der Beschwerden nimmt deutlich ab.

Planung in der Bestellannahme

Das System generiert automatisch Packlisten je Kunde, Packlisten für die Auslieferungstouren und Bestelllisten für Bestellungen bei den Netzwerkpartnern unter Berücksichtigung des Warenbestands im Zwischenlager bei Hereford Elbweiderind. Durch den Einsatz der Software und die entsprechende Neuorganisation des Ablaufs ist es möglich, dass die Aufgaben von zwei Mitarbeitenden betreut werden, wodurch die Effizienz der Tätigkeiten gesteigert werden kann.

Tourenplanung

Eine Software übernimmt eigenständig die anfallende Tourenplanung. Dadurch werden eventuelle Fehler vermieden und eine schnellere Durchführung erreicht. Außerdem sind Korrekturen deutlich weniger aufwändig, weil die Software die Tour neu plant und dies nicht mehr aufwändig manuell erfolgt.

7.6.2 Digitalisierung

Digitalisierung im Prozessmanagement ist ein wichtiger Faktor, um Prozessabläufe effizienter zu gestalten. Komplexe Prozesse, welche individuell und manuell gesteuert werden, provozieren oftmals Fehler und zeitintensive Abläufe. Daher können bedarfsgenaue Softwarelösungen eine relevante Rolle in der Optimierung spielen. Digitalisierung kann insb. durch die damit verbundene Standardisierung ein Schlüssel zur Reduktion von Fehlern in Prozessen sein.

Die Einführung geeigneter digitaler Lösungen gilt als eine wesentliche Prozessverbesserung mit Hebelwirkung. Um diese auszuwählen und effizient in der Wertschöpfungskette einzusetzen, ist es hilfreich, ein **Pflichtenheft** mit den benötigten Anforderungen zu erstellen. Die Definition von essentiellen Funktionen einer Software entspricht dabei der Bedeutung spezifischer Prozesse in der Wertschöpfungskette. Funktionen, die weniger wichtig sind, jedoch einen Mehrwert für das Unternehmen oder Kundinnen und Kunden versprechen, sind dabei mitzudenken.

Am Beispiel der Abläufe beim REGINA Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind ist eine starke Fokussierung auf kundenorientierte Prozesse zu erkennen. Die Etablierung eines kundenfreundlichen Bestell- und Lieferprozesses und die damit zusammenhängende Einführung eines Warenwirtschaftssystems haben eine große Bedeutung. Die wesentlichen Prozesse entlang der Wertschöpfungskette, welche durch die Einführung einer Softwarelösung vereinfacht werden sollen, betreffen dabei die folgenden Aspekte:

- Datenexport / -Import
- Datenmigration
- Kundenlogin
- Kundendaten erhalten
- Kundendaten verarbeiten

- Bestellprozess über Shop
- Warenwirtschaft
- Bezahlprozess
- Lieferprozess und Tourenplanung
- Kundenpflege und Marketingprozess
- Dashboard
- Sonstiges

Bewertung von Alternativen

Um eine passende Software auszuwählen, die den benötigten Anforderungen entspricht und zweckdienliche Lösungen bietet, ist eine vergleichende Analyse erforderlich.

Hierzu ist es notwendig, Merkmale und Eigenschaften der benötigten Software nach ihrer Bedeutung zu strukturieren. Das damit entstehende Anforderungsprofil kann anschließend auf die verschiedenen Alternativen im Markt übertragen und auf Deckungsgleichheit überprüft werden. Bei der Bewertung der Softwarelösungen ist darauf zu achten, dass in zwingend notwendige und unterstützende Funktionalitäten unterschieden wird. Dies dient beim Abgleich vorhandener Merkmale einer entsprechend gewichteten Analyse.

Die folgende Tabelle zeigt beispielhaft eine Vergleichsanalyse zweier fiktiver Softwarelösungen. Ein Stern steht dabei für die Untererfüllung der Anforderungen, zwei Sterne für die gewünschte Erfüllung und drei Sterne für eine Übererfüllung der Aufgaben. Die Aufgaben, die hervorgehoben markiert sind, entsprechen den besonders wichtigen Prozessen, die eine hohe Verbesserung versprechen.

Tabelle 7: Vergleichsanalyse zweier Softwarelösungen

wesentliche Prozesse	Software 1	Software 2
Datenexport / -Import	☆☆☆	☆☆
Datenmigration	☆☆☆	☆☆
Kundenlogin	☆☆	☆☆☆
Kundendaten erhalten	☆☆	☆☆☆
Kundendaten verarbeiten	☆☆☆	☆☆
Bestellprozess über Shop	☆	☆☆☆
Warenwirtschaft	☆	☆☆☆
Bezahlprozess	☆☆	☆
Lieferprozess und Tourenplanung	☆	☆☆☆
Kundenpflege und Marketingprozess	☆☆	☆☆
Dashboard	☆	☆☆☆
Sonstiges	☆	☆

Quelle: eigene Erstellung.

Im Folgenden werden beispielhaft die Aspekte Kundenkommunikation (Kundendaten erhalten & verarbeiten, Bestellprozess) sowie Tourenplanung & Lieferprozess vorgestellt, um die Anforderungen an einzelne Bestandteile einer Software besser zu verstehen.

7.6.2.1 Beispiel Kundenkommunikation

Mit Hilfe der integrierten Software für Warenwirtschaft, Buchhaltung und Kundenkommunikation werden Kundendaten verwaltet und die Kundenkommunikation gesteuert.

Kundendaten können über verschiedene Zugänge in das System eingepflegt werden. Eine manuelle Erfassung, bspw. im Rahmen der verschiedenen Bestellprozesse, ist möglich. Alternativ können Kundendaten auch sowohl über die Anmeldung am Newsletter oder eine Veranstaltungsanmeldung auf der Website automatisch übernommen werden oder aus dem vorherigen Datenbestand per csv-Datei eingelesen werden. In dem Zusammenhang erfolgt auch eine Prüfung, ob der Kunde bereits erfasst wurde, um Dopplungen der Daten zu vermeiden.

Bestellungen können erst dann wirksam ausgelöst werden, wenn eine eingegebene Adresse geprüft und als korrekt bestätigt wurde. Dies erfolgt standardisiert durch die Software und verhindert, dass Bestellungen ohne Adresse, Zahlungsdaten oder andere wichtige Angaben ausgelöst werden. Außerdem gleicht die Software die Bestellung mit dem Warenbestand ab und reserviert die entsprechende Menge, so dass Bestellbestätigungen an den Kunden nur verschickt werden können, wenn eine entsprechende Warenverfügbarkeit der Produkte von Hereford Elbweiderind gegeben ist. Optimierungspotenziale ergeben sich aus der Tatsache, dass nicht alle Netzwerkpartner an die gemeinsame Warenwirtschaft angeschlossen sind. Die Software generiert mit angenommener Bestellung automatisch eine Bestätigung per E-Mail an die Kunden zu den bestellten Artikeln, vereinbarten Liefer- bzw. Abholfenstern und Verkaufspreis.

Anhand der Software lassen sich einfach und intuitiv Gruppen für ein zielgenaues E-Mail-Marketing bilden. So können individuelle Newsletter nach verschiedenen Kundenmerkmalen verschickt werden. Zu den selektierbaren Merkmalen gehören bspw. Wohnorte, bisher genutzte Liefervarianten oder Kauforte, bevorzugte Waren der jeweiligen Kunden oder auch die Teilnahme an Veranstaltungen und Sonderaktionen (z.B. Online-Kochen). Damit ist es möglich, ausgewählte Kundengruppen gezielt anzusprechen und auf die aktuelle Absatzsituation zu reagieren. Kunden

bekommen auf sie zugeschnittene Newsletter und Elbweiderind ist in der Lage, gezielt Produkte des Partnernetzwerkes zu vermarkten.

Als grundsätzliche Voraussetzung sind dabei die **datenschutzrechtlichen Vorgaben** beim Umgang mit personenbezogenen Daten zu beachten. Zudem ist die vorherige Einwilligung der Kundinnen und Kunden einzuholen. Das kann bspw. über eine E-Mail erfolgen, in der die Kontaktaufnahme zu Marketingzwecken bestätigt wird.

Umgang mit personenbezogenen Daten

Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) regelt den Umgang mit personenbezogenen Daten. „Personenbezogene Daten“ sind alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare Person beziehen (Art. 4 Nr. 1 DSGVO). Personenbezogene Daten sind z.B. Name, Kontaktdaten, Alter, Kundennummer, IP-Adresse, Fotos oder auch Gesundheitsdaten.

Eine Verarbeitung personenbezogener Daten umfasst, unabhängig ob digital oder auf Papier, das Erheben, das Erfassen, die Organisation, das Ordnen, die Speicherung, die Anpassung oder Veränderung, das Auslesen, das Abfragen, die Verwendung, die Offenlegung durch Übermittlung, Verbreitung oder eine andere Form der Bereitstellung, den Abgleich oder die Verknüpfung, die Einschränkung, das Löschen oder die Vernichtung (Art. 4 DSGVO). Auch pseudonymisierte Daten bleiben personenbezogene Daten. Die Verarbeitung personenbezogener Daten ist grundsätzlich verboten. Personenbezogene Daten dürfen jedoch nach der DSGVO bei Einwilligung des Betroffenen, Vertragsdurchführung, rechtlicher Verpflichtung, dem Schutz lebenswichtiger Interessen, öffentlichem Interesse oder berechtigtem Interesse des Verantwortlichen verarbeitet werden.

E-Mail-Werbung

Zur Nachweisbarkeit der digitalen Einwilligung eignet sich das Double-Opt-In Verfahren. Ein Nutzer, der sich mit seiner E-Mail-Adresse in einen Verteiler eingetragen hat (Single Opt-In), erhält durch eine anschließende Bestätigungs-E-Mail die Möglichkeit, die Anmeldung zu bestätigen.

Auf diese Weise soll vermieden werden, dass der Nutzer missbräuchlich für das Newsletter-Abonnement angemeldet wird oder dass Fehler bei der Adresseingabe dazu führen, dass er keine Nachrichten erhält. Bevor ein Newsletter per E-Mail versendet werden kann, bedarf es dieser Einwilligung. Zur Gültigkeit der Abgabe der Einwilligung bedarf es eines Einwilligungstextes, der alle datenschutzrechtlichen Pflichtinformationen enthält. Es muss aus der Einwilligung klar hervorgehen, welche Leistungen und Angebote welcher Unternehmen konkret erfasst werden.

Eine solche Einwilligung könnte beispielsweise wie folgt formuliert¹⁷ sein:

Ich erkläre mich mit der Verarbeitung meiner Daten einverstanden, um Angebote, Informationen und Neuigkeiten von [Name des Unternehmens], insbesondere zu interessanten Angeboten aus dem Portfolio sowie für Einladungen zu Veranstaltungen und Bewertungsanfragen per E-Mail zu erhalten.

Die Einwilligung erfolgt freiwillig. Sie können die erteilte Einwilligung jederzeit widerrufen. Die Rechtmäßigkeit der Verarbeitung bis zur Ausübung Ihres Widerrufs bleibt unberührt. Zur Ausübung Ihres Widerrufsrechts können Sie eine Mitteilung an [Name des Unternehmens, Kontaktdaten] postalisch und per E-Mail senden. Nähere Informationen dazu finden Sie in den Datenschutzhinweisen [Verlinkung].

7.6.2.2 Beispiel Tourenplanung & Lieferprozess

Im Bereich der Tourenplanung & der Lieferprozesse sollte die Software ebenfalls diverse Anforderungen erfüllen. Ziel ist es, mit Hilfe der Software und einer entsprechenden Anbindung an die Kunden- und Bestelldatenbank sowohl

¹⁷ Für eine rechtssichere Formulierung bedarf es immer einer Betrachtung der konkreten Umstände des Einzelfalls und die obige Formulierung ist nur von beispielhafter Art. Wird zum Beispiel das Nutzungsverhalten im Newsletter ausgewertet, bedarf es einer separaten Einwilligung dafür.

den logistischen Planungsprozess der Auslieferung als auch den damit verbundenen Kommunikationsprozess mit der Kundschaft zu steuern.

Für die Tourenplanung wurde in der Folge zunächst automatisch eine Liste mit allen Bestellungen für einen Lieferzeitpunkt erstellt. Auf Basis der Daten konnte eine automatisierte Tourenplanung nach gewünschten Zeitfenstern der Zustellung und Stadtteilen je Fahrer erstellt werden.

Im Rahmen der Kundenkommunikation werden die Verbraucher nun wenige Tage vor und am Tag der Zustellung über die bevorstehende Lieferung automatisch per Mailing informiert. In Vorbereitung ist ein Tracking der Auslieferung und eine Benachrichtigung der Kundinnen und Kunden ca. 20 Minuten vor Auslieferung. Am Tag nach der Auslieferung wird zudem im Nachgang eine automatisierte Mail mit einer Zufriedenheitsabfrage verschickt.

Lieferscheine werden nicht mehr manuell, sondern automatisch im Rahmen der Bestellung generiert und entsprechend der Touren zusammengefasst ausgedruckt, so dass eine möglichst einfache Zuordnung für die Fahrer möglich wird. Zudem besteht im System die Möglichkeit, das Pfand der Kühlboxen zu erfassen.

7.7 Veränderungsmanagement

7.7.1 Schulung und Begleitung

Um die entwickelten Prozessverbesserungen im laufenden Betrieb tatsächlich umsetzen zu können, sind einige Schritte notwendig.

Information und Beteiligung

Veränderungsmanagement beginnt nicht erst mit der Vorstellung der gewünschten Veränderungen in den Prozessen. Die betroffenen Mitarbeitenden und Netzwerkpartner sollten frühzeitig informiert und wenn möglich auch beteiligt bzw. gehört werden. Dies steigert das Verständnis für Ziele und Notwendigkeiten der Anpassungen und leistet einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Veränderungen.

Es ist mit den Beteiligten ausführlich zu besprechen, wer was, wann, wie und warum tut. Auch die Bedeutung des eigenen Arbeitsergebnisses für die sich anschließenden Aufgaben ist ein zentrales Thema. Hierzu eignet sich die bereits vorgestellte Prozessdarstellung in Form einer Prozesserreigniskette. Es ist sinnvoll, diese durch kurze Beschreibungen der konkreten Aufgaben bzw. Arbeitsschritte zu ergänzen, die hinter den jeweiligen Aktivitäten stehen.

Schulungen

Neue Abläufe, neue Softwareanwendungen oder auch Veränderungen in den Aufgaben der an einem Prozess beteiligten Akteure (Partner im Netzwerk oder Mitarbeitende) erfordern eine ausführliche Einweisung in die Anpassungen.

Die Beteiligten sind grundsätzlich in die Nutzung neuer Tools (z.B. Software) einzuweisen. Schulungen verhindern Fehler und Unzufriedenheit bei Kunden oder Partnern.

Auch Testläufe mit den Mitarbeitenden sind ein sinnvolles Instrument, um Unklarheiten und Fehlerquellen zu erkennen. Hierzu lohnt es sich, Szenarien bzw. Aufgaben zu entwickeln, mit denen die neuen Prozessabläufe getestet und erlernt werden können.

Schließlich ist es sinnvoll, bei Einführung von größeren Prozessveränderungen von vornherein einen Zeitpunkt für ein Zwischenfazit zu definieren. So können nach beispielsweise einem oder drei Monaten gemeinsam die Erfahrungen ausgewertet, Probleme besprochen und ggf. sinnvolle Anpassungen abgeleitet werden.

7.7.2 Überprüfung des Erfolgs

Definition und Überprüfung konkreter Prozessziele

Zur Einschätzung der Wirksamkeit der durchgeführten Prozessveränderungen ist es sinnvoll, die Ergebnisse anhand von ergebnisorientierten Kennzahlen zu überwachen. Diese Kennzahlen werden häufig als KPI (aus dem Englischen: Key Performance Indicator – Leistungsindikator) bezeichnet.

Idealerweise werden diese Ziele nach dem **SMART-Kriterium** definiert. S steht für spezifisch; die Ziele sollten eindeutig und präzise sein. M steht dafür, dass die Zielerreichung am besten (quantitativ) messbar sein sollte. A für attraktiv, dass Ziele motivierend für die beteiligten Personen sind. R steht dafür, dass die Zielvorgabe unter den bestehenden Bedingungen realistisch zu erreichen ist. T steht für terminiert, im Sinne, dass ein Zeitpunkt definiert wird, zu dem das Ziel erreicht sein soll.

Empfehlenswert ist es, das Ergebnis, das unter den Bedingungen des bisherigen Prozesses erreicht wurde, ebenfalls in den entwickelten Kennzahlen festzuhalten. Damit wird ein Vorher-nachher-Vergleich möglich. Ziel ist, dass der erreichte Fortschritt die Mitarbeitenden motiviert. Außerdem ist für die Formulierung eines realistischen Ziels die Kenntnis der Ausgangssituation erforderlich.

Damit können Leistungsindikatoren (KPI) auf Prozessebene entsprechend folgender Systematik definiert werden:

Tabelle 8: Systematik zur Definition von Leistungsindikatoren (KPI)

Ziel	verbale Beschreibung, was erreicht werden soll
Kennzahl	Einheit, in der das Ziel gemessen werden kann
Vorgabe	Ausgangswert, Zielwert und Termin, der erreicht werden soll
Maßnahmen	Maßnahmen, die zur Zielerreichung umgesetzt werden

Quelle: eigene Erstellung.

Beispiele für Prozessziele

Ein Beispiel für ein Ziel im Projekt, das im Rahmen oben geschilderter Prozessverbesserungen erreicht werden soll, ist eine **Erhöhung der Qualität und Zuverlässigkeit** der Auftragsbearbeitung. Eine wesentliche Fehlerquelle waren die unstrukturierten Eingaben der Bestellungen und fehlende Rückmeldungen an die Kundinnen und Kunden. Dieses Ziel kann mit dem Leistungsindikator „Anteil der Reklamationen innerhalb eines definierten Zeitraums“ definiert werden und bezieht sich auf den Anteil der Bestellungen, der auf Grund dieser Fehler korrigiert werden muss.

Im bisherigen Prozess lag die Reklamationsquote bei ca. 10 Prozent. Durch die Veränderung der Abläufe und den Einsatz einer integrierten Software wird eine Quote von lediglich 2 Prozent binnen 6 Monaten angestrebt. Es wird erwartet, dass die Reduktion der Reklamationen auch zu einer steigenden Kundenzufriedenheit führt.

Der Ablauf lässt sich wie folgt festhalten:

Tabelle 9: Beispiel Reklamationsquote als KPI (Leistungsindikator)

Ziel	Erhöhung der Qualität und Zuverlässigkeit der Bearbeitung von Kundenbestellungen; es wird eine Steigerung der Kundenzufriedenheit erwartet
Kennzahl	Reklamationsquote als Anteil der Bestellungen, die auf Grund von Fehlern in der Bestellverarbeitung korrigiert werden müssen
Vorgabe	Ausgangswert: 10 %, Zielwert: 2 %, Termin: 6 Monate
Maßnahmen	Anpassung des Prozesses der Bestellverarbeitung, automatische Bestellbestätigungen für Kunden

Quelle: eigene Erstellung.

Ein weiteres Ziel der Prozessveränderungen ist die Reduktion der Bestellanpassungen bei den Partnern in der regionalen Wertschöpfungskette. Durch die Fehleranfälligkeit der manuellen Erfassung der Kundenbestellungen mussten die Bestellungen häufig nachkorrigiert werden. Durch die Veränderungen im Ablauf der Bestellverarbeitung soll die Anzahl der Bestellanpassungen bei den regionalen Partnern reduziert werden und damit auch der organisatorische Aufwand.

Tabelle 10: Beispiel Bestelländerungen als KPI (Leistungsindikator)

Ziel	Reduktion der Bestelländerungen bei Partnern aus der regionalen Wertschöpfungskette; es wird eine Reduktion des Organisationsaufwandes bei den Partnern erwartet
Kennzahl	Prozent der Korrekturen von Bestellungen bei regionalen Partnern innerhalb eines Monats
Vorgabe	Ausgangswert: 30-40 %, Zielwert: 15 %, Termin: 6 Monate
Maßnahmen	Anpassung des Prozesses der Bestellverarbeitung

Quelle: eigene Erstellung.

7.8 Zusammenfassung

Auf Grundlage des vorliegenden Kooperationsmodells im Pilotbetrieb des REGINA-Projektes Hereford Elbweiderind bietet die folgende Zusammenfassung einen Überblick zu den wesentlichen Handlungsfeldern, um Prozesse zu optimieren und Verbesserungspotenziale zu nutzen.

Prozesserfassung

- Erstellung einer Prozesslandkarte mit den wichtigsten Prozessen im Betrieb und deren Zusammenwirken
- Erfassung ausgewählter Prozesse im Detail und Verstehen der Abläufe mit Hilfe von Ereignisprozessketten
- Frühzeitige Integration und Beteiligung der Mitarbeitenden und Partner

Prozessanalyse

- Integration von Mitarbeitenden und Partnern in die Prozessanalyse
- Dokumentation wesentlicher Probleme und Herausforderungen in der Prozesslandkarte und der detaillierten Prozessdarstellung (Ereignisprozesskette)
- Analyse der Ursachen ausgewählter Prozessprobleme mit Hilfe eines Ursache-Wirkungsdiagramms
- Ableitung von Verbesserungspotenzialen
- Konzentration auf spezifische Ursachen, die einen relevanten Einfluss auf vorhandene Probleme haben
- Einschätzung der Handlungsoptionen in einer Bewertungsmatrix
- Konzentration auf Prozesse mit Hebelwirkung und Schlüsselprozesse

Prozessoptimierung

- Umsetzung konkreter Alternativen zur Prozessgestaltung
- Nutzung von Digitalisierungsmöglichkeiten und damit verbundener Standardisierung

Veränderungsmanagement

- Durchführung ausführlicher Schulungen und Tests
- Definition und Überwachung von Zielen anhand von Leistungsindikatoren (KPI) nach der SMART Methode
- Auswertung und Einschätzung erreichter Ziele anhand von Leistungsindikatoren (KPI)

8 Handlungsfeld Vermarktung: Erfolgreiche und krisensichere Vermarktung regionaler Lebensmittel

8.1 Hintergrund

Das vorliegende Kapitel dokumentiert das Handlungsfeld einer auch in krisenhaften Zeit erfolgreich zu gestaltenden Vermarktung. Anhand relevanter Stationen auf der Kundenseite (Customer Journey) werden die wesentlichen Aktivitäten vorgestellt, die Verbraucherinnen und Verbraucher von regionalen Lebensmitteln überzeugen können. In Hinblick auf herausfordernde Zeiten (u.a. Pandemie und Ukraine Konflikt) ist es besonders wichtig, auf dynamische Veränderungen am Markt zu reagieren und Antworten auf Wünsche und Erwartungen von Kundinnen und Kunden zu geben.

Verschiedene Faktoren sind für eine erfolgreiche Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten besonders relevant. Zu diesen gehören:

1. die **Kenntnis des Marktes**, der Marktsituation und des Zielpublikums sowie der Nachfrage nach bestimmten Produkten
2. die **Qualität der Produkte** und ein hochwertiges Angebotssortiment, das den Anforderungen der Kunden entspricht
3. ein **angemessener Preis** für die Produkte, der sowohl für den Landwirt als auch für den Kunden akzeptabel ist
4. eine **starke Markenbildung** und ein gutes Marketing, um Produkte bekannt zu machen und zu bewerben, die Nachfrage zu steigern und den Verkauf zu fördern
5. die Wahl **passender Vertriebskanäle**, um die Produkte an die Verbraucherinnen und Verbraucher zu bringen (z. B. Supermärkte, städtische Märkte, Hofläden, Online-Präsenz, soziale Medien oder Direktvermarktung)
6. ein **Fokus auf Nachhaltigkeit**, um umweltschonende und soziale Praktiken in der Landwirtschaft zu kommunizieren, die Kundenloyalität zu stärken und das Image der eigenen Marke zu verbessern

Die Berücksichtigung der Aspekte des sogenannten 4P-Marketing-Mixes (Produkt, Preis, Promotion und Platz der Vermarktung) gilt als wichtige Basis, um die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen adäquat umzusetzen. Dabei geht es sowohl darum, Erwartungen aus Sicht der Kundschaft zu bedienen als auch in der Lage zu sein, dynamische Veränderungen am Markt zu erkennen und auf diese zu reagieren.

Produkt: Das richtige Produkt für den Markt entwickeln, das den Anforderungen der Kunden entspricht.

Preis: Einen angemessenen Preis für das Produkt bestimmen, der sowohl für den Landwirt als auch für den Kunden akzeptabel ist.

Promotion: Das Produkt bekannt machen und bewerben, um die Nachfrage zu steigern und den Verkauf zu fördern.

Platz: Das Produkt an die richtigen Orte zu liefern, an denen es verkauft werden kann, wie z. B. Supermärkte, Märkte oder direkt an Kunden.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 81: Komponenten des Marketing-Mix (4P)

Im Folgenden werden die einzelnen Faktoren diskutiert und anhand von Beispielen aus der Praxis Möglichkeiten für die Direktvermarktung regionaler Lebensmittel aufgezeigt. Dabei wird ein Modell für die Entwicklung eines Vermarktungskonzeptes vorgestellt und an konkreten Beispielen erläutert.

8.2 Kenntnis der aktuellen Marktsituation

Die Erwartungen und Bedürfnisse der Konsumenten rücken verstärkt in den Fokus insb. auch großer Akteure im Lebensmitteleinzelhandel (LEH)¹⁸. Das umfasst u.a. die Anpassung des Sortiments und der Produktpalette an aktuelle Trends. Beispiele hierfür sind die zunehmende Nachfrage nach vegetarischen oder veganen Produkten sowie der Konsum von Lebensmitteln aus regional gekennzeichnetem Anbau. Folgende Trends lassen sich aktuell beobachten:

- **Nachhaltigkeit:** Verbraucher erwarten zunehmend umweltfreundliche und nachhaltige Produkte. Supermärkte und Discounter reagieren mittlerweile darauf, indem sie mehr ökologische und biologische Produkte anbieten und Nachhaltigkeitsinitiativen unterstützen.
- **Convenience:** Verbraucher schätzen Bequemlichkeit und zeitliche Flexibilität. Supermärkte und Discounter bauen ihre Online-Angebote spürbar aus und bieten mittlerweile flächendeckend Lieferservices an, um Kunden den Einkaufsprozess zu erleichtern.
- **Gesundheit:** Verbraucher legen immer mehr Wert auf gesunde und bewusste Ernährung. Mit einer größeren Auswahl an Lebensmitteln für eine gesundheitsbewusste Ernährung und einer größeren Vielfalt an Informationen, z.B. über die Inhaltsstoffe der Produkte, versuchen die großen Anbieter auf diesen Trend zu reagieren.

¹⁸ Laut einer aktuellen Studie der Verbraucherzentrale (2022) werden regionale Lebensmittel mittlerweile wieder vor allem im Supermarkt (68%) oder im Discounter (49%) gekauft. Von Januar bis Oktober 2022 stieg der Öko-Umsatz im Discount um 15%. Im Fachhandel und der Direktvermarktung sank er dagegen um 20% (Deutscher Bauernverband 2022).

- **Preisbewusstsein:** Verbraucher werden immer preisbewusster und suchen verstärkt auch unter dem Einfluss steigender Inflation nach günstigen Angeboten. In den Warenkategorien der Bio- und regionalen Produkte reduzierten aktuell jeweils 30 % bzw. 21 % der Konsumenten ihre Einkäufe auf Grund der Preiserhöhungen (vgl. HDE 2022). Supermärkte und Discounter nutzen ihre etablierten Preisstrategien mit regelmäßigen Rabattaktionen und Angeboten.

Vor dem Hintergrund der Vermarktung regionaler Produkte ist die Kenntnis dieser spezifischen Marktbedingungen und der damit verbundenen Nachfrageperspektive von hoher Bedeutung. Die oben angeführten Aspekte von Nachhaltigkeit, Convenience, Gesundheit und Preisbewusstsein spielen auch bei der Vermarktung regionaler Lebensmittel eine wichtige Rolle.

Tabelle 11: Förderung regionaler Angebote in Supermärkten und Discountern

Akteur	Reaktion auf Verbrauchererwartungen
REWE	REWE hat in vielen Regionen Deutschlands regionale Angebote im Sortiment, die auf die Bedürfnisse und Wünsche der Verbraucher in der jeweiligen Region zugeschnitten sind (regionale Obst- und Gemüsesorten, Fleisch- und Wurstwaren oder Milch- und Käseprodukte). REWE arbeitet dabei eng mit regionalen Erzeugern und Lieferanten zusammen, um eine hohe Qualität und Frische der Produkte zu gewährleisten und gleichzeitig die heimische Wirtschaft zu unterstützen. Die regionalen Produkte sind in der Regel mit einem speziellen Label gekennzeichnet, das die Herkunft aus der Region und die Zusammenarbeit mit regionalen Partnern verdeutlicht.
Aldi	Aldi hat sich das Ziel gesetzt, bis Ende 2030 das gesamte Sortiment an Frischfleisch, Trinkmilch und gekühlten Fleisch- und Wurstwaren auf die Haltungsformen 3 und 4 umzustellen. Das Unternehmen möchte damit einen Beitrag für einen tierwohlgerechteren und nachhaltigeren Konsum sowie für ein grundsätzliches Umdenken entlang der Lieferkette leisten. Neben dem Tierwohl wird dabei auch die regionale Herkunft thematisiert. Seit dem vierten Quartal 2022 arbeitet der Discounter bei konventionellem Schweinefrischfleisch in allen Schritten der Wertschöpfungskette (Geburt, Aufzucht, Mast, Schlachtung und Zerlegung/Verarbeitung) ausschließlich mit deutschen Partnern zusammen.
Netto	Netto führt in einigen Filialen das Sortiment "Lebensmittel aus deiner Heimat", das regionale Produkte aus verschiedenen Regionen Deutschlands umfasst (z.B. Wurst- und Fleischwaren, Käse, Brot, Obst und Gemüse, Getränke oder Süßigkeiten von lokalen Erzeugern). Mit dem Angebot regionaler Produkte unterstützt Netto die heimische Wirtschaft und stärkt das Bewusstsein für regionale Lebensmittel bei Kundinnen und Kunden. Das Sortiment ist nicht in allen Netto-Filialen verfügbar, sondern variiert je nach Region und Standort.

Quelle: eigene Erstellung.

Folgende Herausforderungen werden bei der aktuellen Betrachtung von Möglichkeiten zur Direktvermarktung regionaler Lebensmittel deutlich:

- Es gibt eine zunehmend wachsende **Konkurrenz durch Supermärkte und Discounter:** Diese bieten entsprechend ihres Geschäftsmodells eine breite Palette an Lebensmitteln zu überwiegend niedrigen Preisen an. Zudem bieten sie mittlerweile ein breites Angebot von Lebensmitteln aus der näheren und weiteren Umgebung und heben damit das Alleinstellungsmerkmal von Direktvermarktern auf.
- Im Lebensmittelsektor sind die Anforderungen an Produktion, Verarbeitung und Vermarktung von Erzeugnissen durch eine **Vielzahl von Verordnungen und Standards** geregelt, die sicherstellen sollen, dass Lebensmittel gesund und von hoher Qualität sind. Die Regulierung im Lebensmittelsektor kann die Direktvermarktung regionaler Lebensmittel stark beeinflussen, da hier z.T. zusätzliche Standards erfüllt müssen, die in den Vertriebsaktivitäten großer Handelsketten keine Rolle spielen. Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit und Qualität variieren je nach Produkt und Produktionsart. So gelten beispielsweise für die Verarbeitung von Fleisch- und Milchprodukten besondere Hygiene- und Kontrollvorschriften.

- Es treten **Angebotsschwankungen durch Saisonalität** auf. Die Direktvermarktung regionaler Lebensmittel ist davon typischerweise betroffen, was zu Schwankungen im Angebot und in der Nachfrage und somit zu wirtschaftlichen Herausforderungen führen kann. Supermärkte und Discounter können diese Schwankungen durch eine Diversifikation des Angebots mit Produkten aus anderen Regionen oder Ländern meist ohne Probleme ausgleichen.
- Lebensmittel aus der Direktvermarktung haben in der Regel **ein höheres Preisniveau**, da der Vertrieb regionaler Lebensmittel oft mit höheren Kosten verbunden ist. Gründe liegen unter anderem in geringeren Skaleneffekten, vor allem was Transportkosten, Verpackungs- und Lagerkosten, Marketing- und Verwaltungskosten betrifft. Dazu kommen höhere Kosten bedingt durch eine umweltschonende Anbauweise bzw. eine tierwohlorientierte Haltung.

Trotz dieser Herausforderungen bleibt die Direktvermarktung regionaler Lebensmittel ein wichtiger Bestandteil der Landwirtschaft und der Ernährungssicherheit. Durch den direkten Kontakt zwischen Produzenten und Verbrauchern kann eine engere Beziehung aufgebaut und ein höheres Bewusstsein für die nachhaltige Landwirtschaft gefördert werden. Verbraucher profitieren von frischen, regionalen und saisonalen Produkten und unterstützen so eine nachhaltige Ernährung. Darüber hinaus kann die Direktvermarktung dazu beitragen, die regionale Wirtschaft zu stärken und den ländlichen Raum zu beleben.

8.3 Erfolgsfaktoren in der Direktvermarktung

Die Erfolgsfaktoren in der Direktvermarktung sind vielfältig und sehen je nach Betrieb und Zielgruppe unterschiedlich aus. Die Zufriedenheit der Kundschaft ist dabei der entscheidende Faktor, um Vertrauen aufzubauen und Kundinnen und Kunden zu gewinnen, die zur aktiven Weiterempfehlung und Promotion der eigenen Marke beitragen.

Erreicht werden kann das durch einen individuellen und persönlichen Service, eine transparente und ehrliche Kommunikation verbunden mit einer ansprechenden Vermarktung, gut erreichbaren Standorten sowie fairen und transparenten Preisen, die sich an den Möglichkeiten der Kunden und den Kosten des Betriebs orientieren. Mit einer offenen Haltung gegenüber neuen Ideen und Entwicklungen bleibt der Betrieb wettbewerbsfähig.

Zusammengefasst können folgende Faktoren eine erfolgreiche Direktvermarktung regionaler Lebensmittel fördern und es ermöglichen, langfristige Erfolge zu erzielen.

Achten Sie stets auf eine hohe Qualität Ihrer Produkte

- Eine hohe Qualität der produzierten Lebensmittel ist entscheidend für eine erfolgreiche Direktvermarktung. Verbraucherinnen und Verbraucher legen bei regionalen Lebensmitteln Wert auf Frische und Nachhaltigkeit. Sie sind bereit, für hochwertige Produkte mehr zu bezahlen, die sie als gesünder, nachhaltiger und schmackhafter ansehen.

Finden Sie die richtige Nische

- Es kann von Vorteil sein, sich auf eine spezielle Nische zu fokussieren, beispielsweise auf besondere Sorten oder Produkte mit besonderen Merkmalen.

Finden Sie die richtigen Preise

- Ein angemessener Preis kann dazu beitragen, dass die Produkte attraktiv für Kunden sind und gleichzeitig die Produktionskosten decken.

Maximieren Sie die Kundenbindung

- Eine enge Beziehung zu den Kunden kann deren Loyalität und Weiterempfehlungsabsicht erhöhen.
- Direktvermarkter können im Vergleich zum Einzelhandel eine stärkere Bindung zu ihren Kunden aufbauen, indem sie persönliche Beziehungen pflegen und ihnen einen besonderen Kundenservice bieten (regelmäßige Kommunikation, Kundenfeedback und spezielle Angebote).

Professionalisieren Sie Ihr Marketing und Ihre Werbung

- Gezieltes und innovatives Marketing in den Kanälen, in denen die Kunden unterwegs sind, kann dazu beitragen, die Bekanntheit Ihres Angebots zu erhöhen.
- Achten Sie in der Kommunikation auf eine hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Herkunft und Herstellung Ihrer Produkte.

Gestalten Sie Ihre Lieferketten und die Logistik effizient

- Eine effiziente Lieferkette und Logistik können dazu beitragen, dass die Produkte schnell und frisch beim Kunden ankommen.

Bilden Sie Kooperationen, Partnerschaften und Netzwerke und nutzen Sie diese Synergien

- Ein starkes Netzwerk von Landwirten, Verarbeitern, Verteilern und Handelspartnern kann dazu beitragen, Ressourcen und Märkte zu teilen und zu nutzen.

Der Weg zu einer erfolgreichen Direktvermarktung führt über mindestens drei Stationen. Sofern Produkte vorhanden sind, die sich für eine Direktvermarktung eignen, gilt es im ersten Schritt, deren Alleinstellungsmerkmale zu finden und zu definieren. Ein Alleinstellungsmerkmal ist ein besonderes Merkmal der Lebensmittel, das sie von anderen Produkten auf dem Markt unterscheidet und einen klaren Mehrwert für die Kundschaft bietet (beispielsweise hohe Qualität, günstiger Preis, Nachhaltigkeit oder eine besondere Funktionalität).

In einem zweiten Schritt kann dieses Alleinstellungsmerkmal in eine Botschaft übersetzt werden, um damit die Zielgruppe der Verbraucherinnen und Verbraucher zu erreichen und deren Fokus auf das Produkt zu richten. Wichtig ist es, die Botschaft einfach und prägnant zu formulieren, um die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden zu gewinnen.

Sofern das Lebensmittelangebot beim Einkauf berücksichtigt wurde, geht es im dritten Schritt darum, eine langfristige Kundenbindung aufzubauen, die Botschaften kontinuierlich zu kommunizieren und in eine funktionale Marketingstrategie zu integrieren. Hierfür kann es hilfreich sein, Kundenfeedback zur Zufriedenheit mit dem Produkt zu sammeln und auf die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe zu reagieren. Eine hohe Zufriedenheit wird dazu beitragen, Kundinnen und Kunden langfristig zu binden und diese zu loyalen Weiterempfehlern zu machen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 82: Schritte einer erfolgreichen Direktvermarktung

Alleinstellungsmerkmale definieren, formulieren, kommunizieren und überprüfen

Um Ihre Alleinstellungsmerkmale¹⁹ zu definieren und erfolgreich zu kommunizieren, können folgende Schritte unternommen werden:

- Alleinstellungsmerkmale identifizieren: Überlegen Sie, was Ihre Produkte oder Ihr Unternehmen von anderen unterscheidet und was Sie besonders gut machen, identifizieren Sie Ihre eigenen Stärken und Schwächen. Dies kann durch eine SWOT-Analyse²⁰ oder eine Marktanalyse erfolgen.
- Zielgruppen kennen und verstehen: Wer sind Ihre Kunden und was motiviert sie, Ihre Produkte zu kaufen? Verstehen Sie deren Bedürfnisse, Wünsche und Vorlieben. Definieren Sie den Nutzen ihrer Produkte oder Dienstleistungen für die Kunden und finden Sie heraus, wie sie ihren Kunden einen Mehrwert mit Ihren Produkten bieten können.
- Mit der Konkurrenz vergleichen: Vergleichen Sie Ihre Alleinstellungsmerkmale mit denen Ihrer Konkurrenten, um herauszufinden, was Wettbewerber anders machen und welche Marktlücken Sie ausfüllen können.
- Alleinstellungsmerkmale in die Kommunikation integrieren: Anhand der vorherigen Schritte können Sie die Alleinstellungsmerkmale formulieren, die klar und prägnant den Nutzen und die Unterscheidungsmerkmale Ihrer Produkte oder Dienstleistungen beschreiben. Lassen Sie diese Botschaften in Ihre Marketing- und Verkaufsstrategien einfließen, kommunizieren Sie diese auf Ihrer Website, in Verkaufsgesprächen und in Produktbeschreibungen.
- Alleinstellungsmerkmale publikumswirksam zeigen: Veranschaulichen Sie Ihre Alleinstellungsmerkmale, indem Sie sie aktiv demonstrieren und anbieten, z. B. durch Proben, Verkostungen oder Testangebote.
- Überprüfen und Anpassen: Überprüfen Sie regelmäßig, wie Ihre Alleinstellungsmerkmale bei Ihren Kunden ankommen und passen Sie sie gegebenenfalls an aktuelle Trends und Entwicklungen an.

¹⁹ Ein Beispiel für ein Alleinstellungsmerkmal könnte sein: „Unsere Produkte werden ausschließlich aus regionalen und nachhaltigen Zutaten hergestellt, um unseren Kunden eine bewusste Ernährung zu ermöglichen“. Dieses Alleinstellungsmerkmal hebt sich von der Konkurrenz ab, die möglicherweise Produkte aus nicht-regionalen oder nicht-nachhaltigen Zutaten herstellt.

²⁰ Die SWOT-Analyse ist ein wichtiges Instrument, um die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens oder eines Produkts zu identifizieren. Die Abkürzung SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).

Verbraucherinnen und Verbraucher erreichen

Im nächsten Schritt geht es darum, die Verbraucherinnen und Verbraucher zu erreichen und sie auf die Produkte aufmerksam zu machen. Dafür gibt es mehrere Möglichkeiten:

- **Die Botschaften aus dem ersten Schritt nutzen, um Geschichten zu erzählen (Storytelling):** Verwenden Sie beispielhafte Geschichten oder Erfahrungen Ihrer Kunden, um Alleinstellungsmerkmale anschaulich und glaubwürdig zu vermitteln und eine emotionale Verbindung zwischen Verbrauchern und Ihrer Marke herzustellen. Eine gut erzählte Geschichte kann die Botschaften verständlich und nachvollziehbar vermitteln.
- **Direkt mit den Kunden in Kontakt treten:** Suchen Sie nach Möglichkeiten, Ihre Erzeugnisse der Kundschaft direkt zu präsentieren und testen zu lassen. Nutzen Sie bspw. einen Verkaufsstand auf Märkten oder bei Veranstaltungen und führen Sie Verkostungen, Produkttests und andere niedrigschwellige Angebote durch, um die Kunden auf Ihre Produkte neugierig zu machen.
- **In Online-Marketing investieren:** Nutzen Sie jede Gelegenheit, um Kontaktdaten (z. B. E-Mail-Adressen, Telefonnummern) Ihrer potenziellen Kundschaft zu sammeln. Dafür eignen sich die direkten Kontaktpunkte am Verkaufsstand, die sozialen Medien und Ihre Website. Per E-Mail-Marketing und einen regelmäßigen Versand von Newslettern können Sie potenzielle Kunden erreichen, über das Angebot informieren und Ihre Botschaften, in Geschichten verpackt, kommunizieren.
- **Kooperationspartner finden:** Schaffen Sie Synergien und arbeiten Sie mit Lebensmitteleinzelhändlern, Restaurants oder anderen Akteuren in Ihrer Region zusammen, um Ihre Produkte auch über diese Multiplikatoren zu vertreiben. Branchenverzeichnisse und geschäftliche Social-Media-Kanäle, wie z.B. LinkedIn oder Xing, können Ihnen bei der Suche helfen. Auch auf Networking-Veranstaltungen, wie z.B. Messen oder Konferenzen, bieten sich Möglichkeiten, andere Unternehmen kennenzulernen und neue Kontakte zu knüpfen. Wichtig ist, dass die Zusammenarbeit für beide Seiten von Vorteil ist und gemeinsame Interessen und Ziele identifiziert werden.
- **Enge Netzwerke ausbauen:** Nutzen Sie Ihr Netzwerk aus Freunden, Familienmitgliedern, Geschäftspartnern und Kunden, um diese über Ihre Produkte erzählen zu lassen. Diese Personen kennen das Unternehmen und seine Produkte und können ein wichtiger Multiplikator sein, um das Angebot weiter bekannt zu machen. Geben Sie ihnen Marketingmaterialien (z.B. Flyer, Broschüren oder Visitenkarten) an die Hand und bitten Sie sie, Beiträge Ihrer Social-Media-Kanäle zu teilen, zu kommentieren oder Bewertungen und Empfehlungen auf Ihrer Webseite zu hinterlassen.
- **Veranstaltungen durchführen** und aktiv auf Menschen zugehen: Teilen Sie Ihr Angebot bei lokalen Veranstaltungen, um ein breites Publikum zu erreichen. Suchen Sie nach Veranstaltungen, die zu Ihrer Zielgruppe und zum Angebot passen oder entwickeln Sie ggf. ein eigenes Veranstaltungsformat (z.B. Vorträge zu gesundheitsbewusster Ernährung, Kochkurse mit regionalen Zutaten oder Genuss-Wanderungen in Ihrer Region). Haben Sie Flyer, Visitenkarten oder Broschüren dabei, die Informationen über das Angebot und Kontaktmöglichkeiten enthalten. Sammeln Sie bei dieser Gelegenheit Kontaktdaten und senden Sie den Interessenten innerhalb weniger Tage nach der Veranstaltung einen E-Mail-Newsletter mit weiteren Informationen und Antworten auf häufige Fragen.
- **Kontinuierliche Pressearbeit leisten:** Kontaktieren Sie lokale Medien (Zeitungen, Radio- und Fernsehsender), um über Ihre Direktvermarktung und Ihre Produkte zu berichten. Schreiben Sie für die Medien interessante Pressemitteilungen, die Informationen über den Betrieb und bevorstehende Veranstaltungen enthalten. Haben Sie keine Vorbehalte beim Kontakt zur regionalen Presse; Medien sind dankbar für gute Geschichten aus der Region.

Kundenbindung aufbauen

Sollten die ersten beiden Schritte erfolgreich umgesetzt worden sein, haben sicher eine Reihe von Kundinnen und Kunden Ihre Produkte konsumiert. Nun geht es darum, eine langfristige Kundenbindung aufzubauen. Dafür können folgende Schritte unternommen werden:

- **Die hohe Qualität der Produkte langfristig gewährleisten:** Stellen Sie sicher, dass Ihre Produkte jederzeit von hochwertiger Qualität sind, um die Zufriedenheit Ihrer Kunden zu garantieren.
- **Kundenservice bieten:** Bieten Sie einen hervorragenden Kundenservice, indem Sie auf Anfragen und Bedürfnisse schnell und professionell reagieren, um das Vertrauen und die Loyalität Ihrer Kunden zu gewinnen. Stellen Sie Ihrer Kundschaft dafür möglichst viele Formen der Kommunikation zur Verfügung: Service-Telefon, Kontaktformulare auf Ihrer Website, Support per E-Mail usw.
- **Personalisierte Erfahrungen ermöglichen:** Bieten Sie Ihren Kunden personalisierte Angebote basierend auf deren Kaufverhalten und ihren Einkaufspräferenzen. Sammeln Sie soweit wie möglich Daten über Ihre Kunden, deren Bestellverhalten, Kaufmuster oder über das Kundenfeedback geäußerte Produktwünsche und schnüren Sie auf Ihre Kunden zugeschnittene, individuelle Angebote. Kunden möchten das Gefühl haben, dass sie als Individuen wahrgenommen werden. Verwenden Sie daher bei der Kommunikation möglichst häufig die Namen der Kunden und sprechen Sie sie individuell an.
- **Abo-Modelle und Treueprogramme²¹ einführen:** Überlegen Sie, ob Sie ein Treueprogramm einführen, um Ihre treuen Kunden zu belohnen, die regelmäßig bei Ihnen einkaufen. Kunden können beispielsweise Punkte sammeln, die sie gegen zukünftige Einkäufe einlösen können. Oder Sie bieten treuen Kunden besondere Angebote, Gutscheine oder exklusive Produkte an.
- **Laufend kommunizieren und Feedback einsammeln:** Bleiben Sie in Kontakt mit Ihren Kunden, indem Sie regelmäßig Newsletter oder Updates versenden, um sie über Neuigkeiten und Angebote zu informieren und um Feedback einzuholen. Dieses Kundenfeedback sollten Sie beachten, wenn Sie Ihre Produkte und Ihren Service kontinuierlich verbessern.
- **Gemeinnütziges Engagement ausbauen:** Engagieren Sie sich für eine gute Sache in Ihrer Region oder ein wichtiges soziales Anliegen, um das eigene Image positiv aufzuladen und die Markenbildung zu fördern. Berichten Sie über dieses Engagement auf Ihren eigenen Kanälen (Website, Newsletter, Social Media) und nutzen Sie zusätzlich die Möglichkeit von Pressemitteilungen (z.B. in Regionalmedien), um einen größeren Adressatenkreis zu erreichen.

²¹ Abo-Modelle und Treueprogramme können eine effektive Möglichkeit sein, um Kundenbindung zu fördern und wiederkehrende Einkäufe zu unterstützen. Es ist wichtig sicherzustellen, dass die Angebote auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden abgestimmt sind und dass sie auf lange Sicht rentabel sind.

8.4 Entwicklung und Pflege eines eigenen Vermarktungskonzepts

Um die im vorherigen Kapitel gezeigten Möglichkeiten für eine erfolgreiche Direktvermarktung zu strukturieren und systematisch anzuwenden, hilft die Erarbeitung und Umsetzung eines Vermarktungskonzeptes, das ein wichtiger Teil einer erfolgreichen Marktstrategie ist. Ein solches Konzept stellt einen strategischen Plan dar, der neben den Zielen auch die Methoden und den Zeitplan für alle Vermarktungsaktivitäten definiert. Dieser hilft auch dabei, im Rahmen der Produktentwicklung zu überlegen, wie das Produkt genau gestaltet sein muss, damit es sich erfolgreich auf dem Markt etablieren kann und welche zusätzlichen Dienstleistungen um das Produkt herum entwickelt werden müssen, die mit diesem in einer engen Beziehung stehen. Beispielsweise ist die Einführung eines veganen Produktes eng mit einer intensiven und aufklärenden Kommunikation verbunden. Dazu gehören Überlegungen, wie das Produkt z.B. online oder im Hof- bzw. Stadtladen präsentiert wird, wie die Herstellungsschritte transparent dargestellt werden können oder wie das Wissen über Zielgruppen und deren Bedürfnisse gesammelt werden kann.

Die Entwicklung neuer oder die Anpassung bestehender Produkte sollte immer auf Grundlage identifizierter Kundenbedürfnisse erfolgen. Somit sollten im Vermarktungskonzept die relevanten Fragen nach der Produktgestaltung (Beschaffenheit, Qualität, Design u.a.), produktbegleitenden Services (Beratung, Bestellservice, Abo-Modelle u.a.) sowie der Sortimentsgestaltung (Breite und Tiefe angebotener Produkte) angesprochen werden.

Die Entwicklung eines Vermarktungskonzepts als Basis für alle weiteren Überlegungen und Prozesse umfasst die folgenden Schritte:

- **Zielgruppen analysieren und definieren:** Identifizieren Sie Ihre Zielgruppen und deren Bedürfnisse, Wünsche und Verhaltensweisen. Befragen Sie zunächst Verwandte und enge Bekannte und weiten Sie den Adressatenkreis nach und nach aus. Beobachten Sie das Einkaufsverhalten anderer im Supermarkt oder auf Märkten. Nutzen Sie bestehende Statistiken über das Kaufverhalten und lesen Sie Studien zu diesen Themen.
- **Den Markt kennen:** Sammeln Sie Daten und Informationen über den Markt, die Konkurrenz und den Marktbedarf. Identifizieren Sie Ihre Wettbewerber und werfen Sie einen Blick auf deren Webseiten und Außendarstellungen. Überlegen Sie, wie sich Ihr Produkt von anderen Produkten auf dem Markt unterscheidet und welche Vorteile es bietet.
- **Die Marke entwickeln:** Unterziehen Sie Ihren Betrieb und Ihre Produkte einer Ist-Analyse und untersuchen Sie Stärken und Schwächen Ihrer aktuellen Situation. Definieren Sie eine einheitliche Markenidentität und gestalten Sie die wichtigsten Elemente wie Markenname, Logo, Farben und Schriften sowie einen passenden Slogan, der Ihr Unternehmen repräsentiert. Seien Sie entweder selbst kreativ oder nutzen hierfür die Leistungen einer Werbeagentur oder kreativer Freiberufler.
- **Das Produkt positionieren:** Legen Sie fest, wie und mit welchem Preis Sie Ihr Produkt auf dem Markt präsentieren und positionieren wollen, wie das Produkt wahrgenommen werden soll und welche Vorteile und Nutzen es für Ihre Kundschaft bieten wird. Überlegen Sie, ob es sich lohnt, um das Produkt herum ein Sortiment zu entwickeln.
- **Einen Marketingmix strategisch entwickeln:** Entwickeln Sie eine Strategie, um die Positionierung des Produkts zu kommunizieren und Ihre Zielgruppen zu erreichen. Dies kann durch Werbung, Social-Media-Kampagnen, PR-Aktionen oder andere Marketingkanäle erfolgen.
- **Umsetzen und Evaluieren:** Vertreiben Sie Ihr Produkt und führen Sie verschiedene Vermarktungsaktivitäten durch. Überwachen Sie gleichzeitig deren jeweilige Wirksamkeit. Beziehen Sie das Feedback Ihrer Kunden ein, um die Positionierung des Produkts kontinuierlich zu verbessern und auf Kundenbedürfnisse einzugehen.

Es ist wichtig, das Vermarktungskonzept regelmäßig zu überprüfen und sicherzustellen, dass es sich ändernden Marktbedingungen und Bedürfnissen der Verbraucherinnen und Verbraucher anpasst.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 83: Beispiel für ein zeitlich definiertes Vermarktungskonzept

8.5 Reaktion auf Veränderungen im Vermarktungskonzept

Die Veränderungen von Märkten in Krisenzeiten erfordern in der Regel ein schnelles Reagieren von Unternehmen, um Wettbewerbsfähigkeit und Marktrelevanz sicherzustellen. Umso wichtiger ist eine kontinuierliche Marktbeobachtung, das Einholen der Feedbacks von Kunden und die Entwicklung neuer und innovativer Produkte, Angebote und Dienstleistungen sowie eine regelmäßige Evaluation und Anpassung des Vermarktungskonzeptes und der Marketingstrategie. Zielgruppenbedürfnisse und deren Verhaltensweisen ändern sich, was in der Wahl anderer Marketingkanäle oder Markenbotschaften münden kann.

Mit Blick auf das entwickelte Vermarktungskonzept können Entwicklungen und Anpassungen in den Bereichen des Produktes bzw. Sortiments erfolgen, aber auch in der Kommunikation, im Vertrieb oder bei der Preissetzung.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 84: Reaktion auf aktuelle Rahmenbedingungen in Anlehnung an das 4P-Marketing-Mix (Produkt, Preis, Promotion und Platz der Vermarktung)

8.5.1 Entwicklung des Sortiments

Gute Möglichkeiten, Anpassungen beim Produkt und im Sortiment vorzunehmen, bieten sich z.B. in einer Verbreiterung der Produktpalette, in dem sich ein Akteur mit weiteren Erzeugern aus der Region zu einem starken Netzwerk zusammenschließt. Werden bisher eigene Produkte über die eigenen Vermarktungswege vertrieben, bieten Kooperationen die Möglichkeit, Produktpakete aus vielen regionalen Erzeugnissen zusammenzustellen (u.a. Abo-Kisten, Kochrezept-Pakete) und die Vertriebswege der Partner mitzunutzen. Bei einer Erweiterung des Sortiments und der Produktpalette landwirtschaftlicher Produkte gibt es verschiedene Ansätze, wie z.B.:

- **Diversifikation:** Führen Sie neue Produkte oder Produktgruppen ein, die zu Ihren bestehenden Angeboten passen.
- **Nische:** Legen Sie einen Schwerpunkt auf ein spezifisches Marktsegment mit hoher Nachfrage nach besonderen Produkten.
- **Saisonalität:** Passen Sie Ihr Sortiment an saisonale Bedürfnisse und Verbraucherwünsche an.
- **Personalisierung:** Bieten Sie individuelle Produkte oder Pakete, die auf die Bedürfnisse einzelner Kunden oder Zielgruppen zugeschnitten sind.



Wermsdorfer Teichwirtschaft



Wermsdorfer Weißfisch



Beckwitzer Weidehuhn



Biohof Barth in Beckwitz



Hofmolkerei Bennewitz



Bennewitzer
Butter & Käse



Mügelner Kartoffeln



Gartenbaubetrieb Schneider

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 85: Kooperation verschiedener Erzeuger aus der Region zur Entwicklung eines Abo-Modells für das gemeinsame Produkt "Abendbrotpaket"

Diese Ansätze können dazu beitragen, dass die Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten erfolgreicher ist, indem sie eine größere Zielgruppe ansprechen, das Interesse und die Loyalität der Kunden stärken und eine höhere Nachfrage generieren. Es ist jedoch wichtig, dass die Erweiterung des Sortiments und der Produktpalette sorgfältig geplant und umgesetzt wird, um eine hohe Qualität der Produkte sicherzustellen und die Kosten im Rahmen zu halten.

Vegane Produkte als Alternative

Vegane Produkte können eine Nische in der landwirtschaftlichen Vermarktung sein. Durch den zunehmenden Trend zu pflanzlicher Ernährung und der steigenden Nachfrage nach veganen Lebensmitteln kann es für landwirtschaftliche Betriebe von Vorteil sein, sich auf die Produktion und Vermarktung von veganen Produkten zu spezialisieren.

Um erfolgreich vegane Produkte zu vermarkten, ist es wichtig, auf diese speziellen Bedürfnisse und Wünsche einzugehen, z.B. durch transparente und nachvollziehbare Informationen zur Herstellung, eine hohe Qualität und eine umweltfreundliche Produktion. Ebenso ist das Produktangebot ansprechend und anspruchsvoll zu gestalten, um die potenzielle Zielgruppe anzusprechen und zu begeistern.

Dabei ist zu beachten, dass der Wettbewerb im Markt für vegane Produkte zunimmt. Hier ist es wichtig, ein starkes Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln und die Produkte entsprechend zu vermarkten. Im Rahmen von Veranstaltungen (z.B. Sonntags-Brunch, Verkostungen auf Märkten o.ä.) erhalten auch Kundinnen und Kunden, die sich aktuell noch nicht vegan ernähren, die Chance, Produktangebote kennenzulernen, die bewusst vegane Komponenten integrieren.

Torgauer Landpartie 2022

Am Sonntag auf nach Nordsachsen, raus aufs Land!

Mit einem Sonntagsbrunch, der mehr bietet: Leckerer Essen aus der Region genießen, Interessantes über die heimische Landwirtschaft erfahren und dabei im schicken Sonntags-Outfit die Natur an der Elbe genießen.

Landgut-Brunch zur Torgauer Landpartie 2022

Zu Beginn

- „Ostelbisches Antipasti“ (Salami und Co. vom Elbweiderind, Torgauer Landkäse, Bergkäse)
- Brot/Brötchen** von der Bäckerei Schröder, Großtreben/Torgau
- Fassbutter** von der Hofmolkerei Bennewitz
- Blumberger Honig, Marmelade von Oma Ingrid
- Frisch zubereitete Eiergerichte vom Beckwitzer Weidehuhn
- Kleine Grillwürstchen vom Elbweiderind
- Gebackene Tomaten (vegan)**
- Gemüse-Sticks** von der Gärtnerei Orłowski aus Pülswerda

Zwischendurch

- Grüne Zuckerbirnen-Veluté** mit Petersilienpesto und gerösteten Sonnenblumenkernen (vegan)
- Zum Mittag**
- Pülsverdaer Kopsalat** mit selbstgemachten Kräuter-Dressing und Sonnenblumenkernen, Croutons (vegan)
- Ragout vom Elbweiderind** an Ostelbisches Spaltkartoffeln (vegan) und Gemüse der Saison, wie:
 - * bunte Petersilien-Möhren
 - * Kohlrabi in Bennewitzer Rahmsauce
 - * Pülsverdaer Brokkoli/Blumenkohl/Gemüse mit knusprigen Panko-Flochten (vegan)
- Elbweiderind Second Cuts** - kurzgebraten vom Holzkohlegrill (rosa/medium)

Zuckersüßes Finale

- Kuchen von Oma Ingrid** mit Bennewitzer Schlagsahne
- Das neue Milchweites Krabat Milchweites, Wittichenau

Tagesaktuelle Änderungen vorbehalten. Diese Karte kann gern zur Erinnerung mitgenommen werden.

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 86: Integration veganer Bestandteile im Rahmen des Landgut-Sonntags-Brunch

8.5.2 Entwicklung der Kommunikation

Ein weiteres Element im Marketing-Mix betrifft die Aktivitäten zur Kommunikation (Promotion) und adressiert die potenziellen Zielgruppen. Ziel ist es, über den Austausch von Informationen die Einstellungen und Erwartungen der Verbraucherinnen und Verbraucher zu steuern und das Kaufverhalten positiv zu beeinflussen. Dabei spielt die Wahl geeigneter Kanäle und Medien eine wichtige Rolle, um Aufmerksamkeit zu schaffen und ein möglichst langfristiges Interesse zu gewährleisten. Instrumente der Kommunikation können persönlich eingesetzt werden (individuelle Ansprache per Flyer, Broschüren o.ä.) oder Werbeträger umfassen (Regionalzeitungen, Radiosender, Plakatflächen), die ein größeres Publikum ansprechen. In diesem Rahmen sind auch digitale Formen (z.B. E-Mail-Marketing, Kommunikation über die Website, inkl. Suchmaschinenoptimierung, um überhaupt gefunden zu werden) zu beachten.

Jegliche Kommunikation mit Verbraucherinnen und Verbrauchern benötigt gute Geschichten, die erzählt werden können und bei den Empfängern Wirkung hinterlassen. Das sogenannte Storytelling ist in der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte mittlerweile ein wichtiger Bestandteil und ermöglicht es, die Alleinstellungsmerkmale regionaler Erzeuger aufzuzeigen.

Möglichkeiten des Storytellings

Indem landwirtschaftliche Betriebe ihre Geschichte und die Geschichte hinter ihren Produkten erzählen, können sie eine emotionale Verbindung zu ihren Kunden aufbauen und Produkte authentischer und glaubwürdiger präsentieren. Ein erfolgreiches Storytelling kann beispielsweise die Mehrgenerationengeschichte inhabergeführter Betriebe thematisieren oder die Geschichte hinter den einzelnen Produkten, der Herstellungsprozesse und der Verwendung von natürlichen und umweltfreundlichen Methoden, beinhalten.

Eine gute Geschichte kann dazu beitragen, dass sich Kunden mehr für das Produkt und dessen Herkunft interessieren und eine stärkere emotionale Bindung zum Betrieb aufbauen. Auch kann es dazu beitragen, dass sich Kunden mehr für die Produkte des Betriebs entscheiden und weniger anfällig für den Preisvergleich bei Konkurrenzprodukten sind.

Das folgende Beispiel aus der Praxis verdeutlicht einen transparenten und ehrlichen Newsletter-Beitrag mit Elementen des Storytelling.

Viele von Euch fragen uns: Was machen eigentlich die Rinder und vor allem was fressen sie jetzt? Die letzten Jahre, besonders 2018 und 2019, haben uns gezeigt, wohin sich das Wetter und die Sommer doch immer mehr entwickeln. Wir versuchen daher, unsere Art der Landwirtschaft besser auszurichten - hin zu einer regenerativen Landwirtschaft.

2018 war für uns schwer, da wir überhaupt nicht mit der Trockenheit gerechnet hatten. Ab Juni 2018 fütterten wir damals nur noch Stroh zu. Zudem hatte die Alte Elbe in unserem Teil nahezu komplett ihr Wasser verloren. 2022 waren wir besser vorbereitet: Wir hatten im letzten Jahr das feuchte Wetter genutzt und über unseren Winterbedarf hinaus Futterreserven gebildet. Dieses „alte“, aber gute Futter können wir in den nächsten Wochen zum Zufüttern einsetzen. Wir haben unsere Herde außerdem einen ganzen Monat später auf die Weide gebracht im Vergleich zu 2018. Dadurch gibt es jetzt noch Weideflächen, wenn auch mit getrocknetem Gras. Das fressen die Rinder aber immer noch sehr gern. Und auch den Tierbestand haben wir so verändert, dass nicht zu viele Rinder auf den Weideflächen stehen und so die Grasnarbe nachhaltig schädigen.

Ja, der trockene Sommer ist eine sehr große Herausforderung für Mensch und Tier. Wir müssen aber lernen, damit umzugehen. Bitte unterstützt weiter unsere Idee von regenerativer Landwirtschaft und habt einen festen Platz für das Fleisch und die Wurst vom Elbweiderind in Eurem Kühlschrank. Danke!

Bedeutung von E-Mail-Kommunikation

E-Mail-Marketing ist ein wichtiger Teil einer erfolgreichen Marketingstrategie für landwirtschaftliche Betriebe. Es bietet die Möglichkeit, direkt mit Kunden und Interessenten in Kontakt zu treten und sie über Neuigkeiten, Angebote und Aktionen zu informieren. Ein erfolgreiches E-Mail-Marketing muss personalisiert und bestenfalls ansprechend gestaltet sein, um die Aufmerksamkeit der Empfänger zu gewinnen. Es sollte zudem eine klare Reaktions- bzw. Rückantwortmöglichkeit enthalten, um zu ermutigen, dass sich die Empfänger aktiv mit dem Betrieb und seinen Produkten beschäftigen (Link zur Website und zum Online-Shop, Link zu Videos und Beiträgen, direkte Bestellmöglichkeiten per E-Mail-Rückantwort usw.).

Um eine erfolgreiche E-Mail-Kampagne durchzuführen, ist es wichtig, im Lauf der Zeit eine immer umfangreichere Liste von Empfängern aufzubauen, die sich für den Betrieb und seine Produkte interessieren. Dies kann durch die Sammlung von E-Mail-Adressen bei Veranstaltungen, an Verkaufsständen, auf Messen oder auf der Website erreicht werden. Wichtig ist es, E-Mail-Marketingaktivitäten regelmäßig und kontinuierlich durchzuführen, um eine starke und anhaltende Beziehung zu den Empfängern aufzubauen.

8.5.3 Entwicklung der Vermarktungsplätze

Die Wahl der richtigen Vermarktungsplätze ist die entscheidende Aktivität im Rahmen des Vermarktungskonzeptes, da am Ort des Verkaufs das Produkt einer potenziellen Kundschaft verfügbar gemacht wird. Hier sind Entscheidungen zu treffen, die sowohl die Vertriebsstrategie als auch den unmittelbaren Vertriebsprozess betreffen und sich auf die Wahl geeigneter Distributionswege (Direktvermarktung, Lebensmitteleinzelhandel u.a.) als auch deren reale Steuerung (physische Logistik: Lagerung, Transport, Auslieferung) beziehen. Wichtige Schritte für die Entwicklung von Vermarktungsplätzen sind:

- **Standortanalyse:** Finden Sie geeignete Plätze für die Vermarktung von regionalen Lebensmitteln, beispielsweise Wochen- und Bauernmärkte, den eigenen Hofladen, die Gastronomie oder den auf regionale Lebensmittel spezialisierten Einzelhandel. Bei der Auswahl geeigneter Vermarktungsplätze ist es wichtig, solche auszuwählen, die gut erreichbar sind und eine hohe Besucherfrequenz ermöglichen.
- **Schulungen des Service- und Verkaufspersonals:** Die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie externes Verkaufspersonal sollten über das Angebot der Produkte und über die Philosophie Ihres Unternehmens informiert sein, um Kundenfragen beantworten und Empfehlungen aussprechen zu können.
- **Standortgestaltung:** Stellen Sie sicher, dass der optische Auftritt an den Verkaufspunkten ansprechend und entsprechend Ihrer Marke gestaltet ist. Ihr Angebot regionaler Lebensmittel sollte gut präsentiert werden, beispielsweise durch eine ansprechende Dekoration, eine übersichtliche, bestenfalls separierte oder hervorgehobene Anordnung Ihrer Produkte und eine klare Kennzeichnung des Erzeugers und der regionalen Herkunft.
- **Bekanntmachen der Vermarktungsplätze:** Entwickeln Sie eine Marketingstrategie, um die Vermarktungsplätze bekannt zu machen und die Zielgruppen zu erreichen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 87: Klare Kennzeichnung des Erzeugers und der Region in einem Konsum-Supermarkt

Möglichkeit des Vertriebs über den Einzelhandel

Der Verkauf landwirtschaftlicher Produkte über den Einzelhandel wird für den Absatz und die Vermarktung immer wichtiger. Das zeigen auch die Entwicklungen in den Supermärkten und Discountern, die immer häufiger regionale Erzeuger in das Angebotsportfolio integrieren.

Um erfolgreich im Einzelhandel zu verkaufen, ist es wichtig, ein gutes Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen des Einzelhändlers zu haben und bereit zu sein, die eigenen Prozesse und ggf. auch Produkte dahingehend anzupassen. Zu den wichtigen Faktoren, die bei einer erfolgreichen Vermarktung im Einzelhandel berücksichtigt werden sollten, gehören:

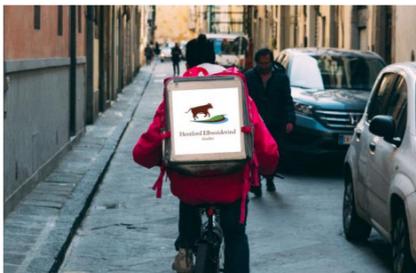
- Hohe Produktqualität:** Ein hoher Standard an Qualität und Frische ist wichtig, um den Einzelhändler und die Endkunden zufrieden zu stellen.
- Ansprechende Verpackung und Präsentation:** Ansprechende und informative Verpackungen und Präsentationen können dazu beitragen, dass Endkunden Ihre Produkte bevorzugen.
- Angemessener Preis:** Es ist wichtig, einen angemessenen Preis für die Produkte zu bestimmen, der für den Einzelhändler attraktiv ist und gleichzeitig eine angemessene Rendite für den landwirtschaftlichen Betrieb ermöglicht.
- Hohe Liefertreue:** Eine zuverlässige und pünktliche Lieferung ist für den Einzelhändler wichtig, um die Verfügbarkeit der Produkte zu gewährleisten. Wichtig ist hier, die Kommunikationskanäle zu definieren, über die z.B. Bestellwünsche und Lieferpläne zwischen Einzelhändler und Erzeuger ausgetauscht werden. Einerseits kann es nötig sein, Anschluss an die Händlersysteme herzustellen und Lieferscheine nach Händlerwünschen bereitzustellen. Andererseits ist damit zu rechnen, dass die Kommunikation mit Filialen sehr unterschiedlich erfolgen kann (Messenger: WhatsApp o.ä., E-Mail, Fax).

- **Markenstärke:** Der Einzelhandel erwartet absatzstarke regionale Lebensmittel. Regal- und Kühlflächen sind oftmals knapp. Wenn der Einzelhändler Ihre Lebensmittel aufnimmt, werden dafür meistens andere Lebensmittel ausgelistet. Aus Sicht des Einzelhandels geht dies nur auf, wenn Ihre Waren den gleichen oder einen höheren Umsatz erzeugen. Voraussetzung dafür liegt in der Bekanntheit und Stärke Ihrer Marke innerhalb der Käufergruppen des Einzelhandelspartners.
- **Marketing-Unterstützung:** Ein erfolgreicher Vertrieb im Einzelhandel erfordert auch eine starke Marketingunterstützung des Einzelhändlers, um das Bewusstsein für die Produkte bei den Endkunden zu stärken. Stellen Sie dem Einzelhändler ebenfalls Materialien (z.B. Broschüren, Flyer, Visitenkarten u.a.) bereit.

Neue Formen der Zustellung: Fahrradkuriere

Fahrradkuriere²² sind mittlerweile im urbanen Raum eine gute Alternative zu traditionellen Liefermethoden, die für eine nachhaltige und umweltfreundliche Verteilung von Gütern und Produkten genutzt werden können. Sie können besonders in größeren Städten vorteilhaft sein, da sie in dichter besiedelten Bereichen schneller und effizienter unterwegs sein können als LKW oder Lieferdienste mit PKW. Kundinnen und Kunden schätzen explizit die umweltfreundliche Zustellvariante. Durch den persönlichen Kontakt an der Haustür kann zudem bei geschultem Personal eine engere Verbindung zwischen Produzenten und Verbrauchern entstehen.

Wir liefern künftig in der Leipziger Innenstadt mit dem Lastenrad



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 88: Lieferung mit dem Lastenrad in der Leipziger Innenstadt

²² Es ist wichtig zu beachten, dass Fahrradkuriere möglicherweise nicht für alle Arten von Produkten oder für größere Entfernungen infrage kommen (vor allem im ländlichen Raum ist diese Logistik noch nicht sinnvoll umsetzbar). Es sollte eine gründliche Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt werden, bevor man sich für diese Methode entscheidet. Die Kundschaft sollte zudem bereit sein, für diese Form der nachhaltigen und umweltbewussten Lieferung einen entsprechenden Mehrpreis zu bezahlen.

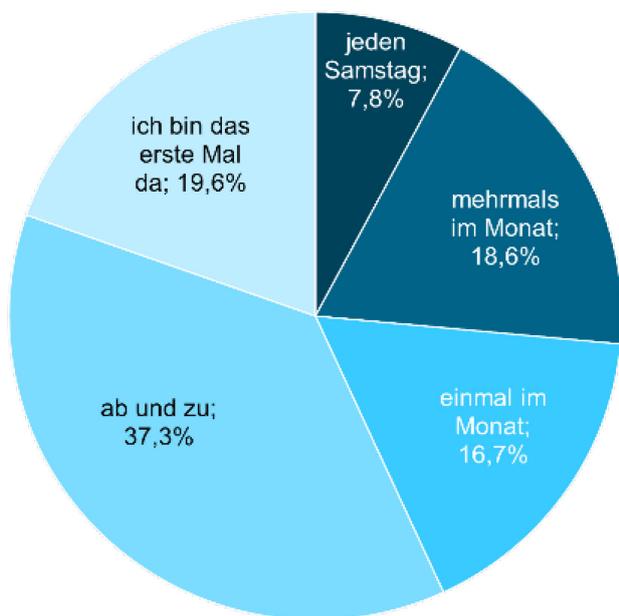
8.5.4 Verkauf in Metropolen auf Wochenmärkten

Der Samstagsmarkt in Leipziger Stadtteil Plagwitz hat sich zu einem beliebten, familienfreundlichen Wochenmarkt entwickelt, auf dem zu 4 Terminen im Monat (jeweils am Sonnabend) Verbraucherinnen und Verbraucher Lebensmittel aus der Region kaufen können. Dazu gehören frisches Obst- und Gemüse, Eier, Milch- und Käseprodukte, Fleisch & Wurstwaren sowie Brot und Gebäck, Aufstriche, Chutneys oder Tofu. Essensstände sowie Möglichkeiten, Kaffee zu trinken oder Kaltgetränke zu erwerben, ergänzen das Angebot.

Der Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind ist seit 2021 auf dem Markt aktiv und bietet interessierten Kundinnen und Kunden seither das gesamte Produktspektrum an. Im Rahmen des REGINA Projektes hat Hereford Elbweiderind in Kooperation mit dem auf regionale Produkte spezialisierten Groß- und Einzelhandel Egenberger Lebensmittel aus Leipzig (Marktleitung: Samstagsmarkt) in einer Befragung (siehe Anhang A 1.4) den Status quo der bisherigen Nutzung des Marktes untersucht.

In diesem Rahmen wurde vor Ort eine Befragung unter den Marktbesuchern durchgeführt. Ziel war es, die gegebenen Standortbedingungen zu überprüfen und die Potenziale dieses Vermarktungskanals zu bewerten. Die Befragung fand im Oktober 2022 statt und dauerte je Gespräch rund 15 Minuten. Die Anzahl der erreichten Personen lag bei N=102. Der überwiegende Anteil der Befragten (74 %) war weiblich, mit akademischer Ausbildung (65%) und in der Altersgruppe zwischen 18-40 Jahren (71 %). Die räumliche Nähe des Wohnortes zum Markt spielt eine deutliche Rolle bei den Besuchern des Marktes, die an der Befragung teilgenommen haben.

Dass der Samstagsmarkt ein etablierter Ort für den Kauf von Lebensmitteln ist, zeigt ein relevanter Anteil der Befragten, die zumindest regelmäßig einmal im Monat bis wöchentlich den Markt besuchen (43,1 %). Zusammen mit denjenigen, die zumindest ab und zu vor Ort anzutreffen sind, ergibt sich ein Wert von rd. 80 %.



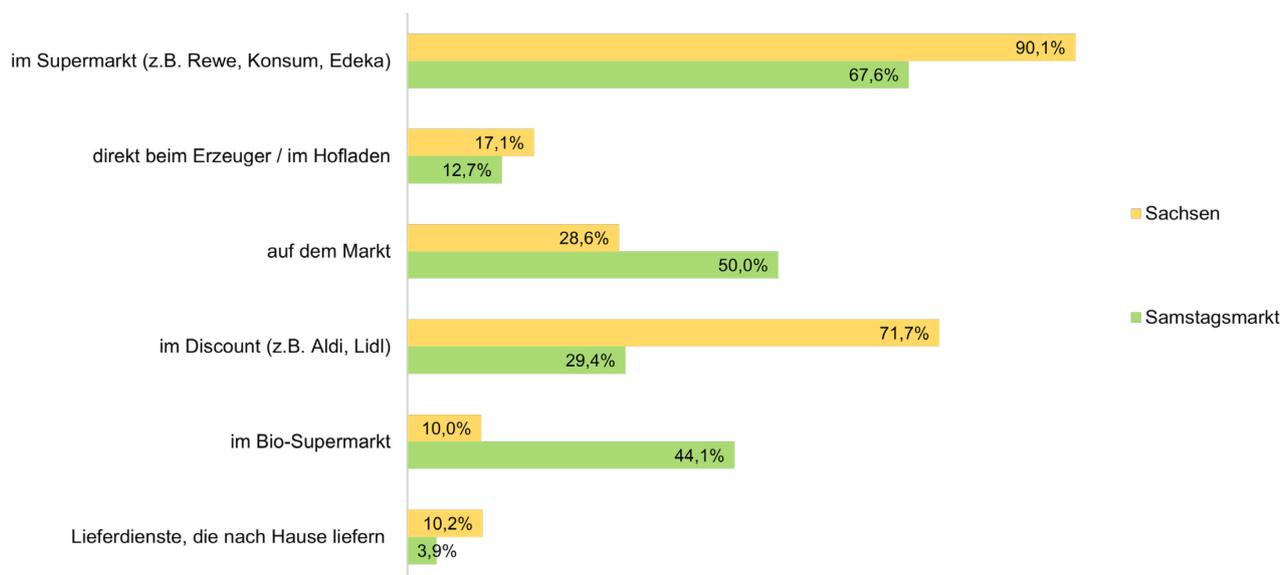
Quelle: Befragung Samstagsmarkt (Oktober 2022), N=102, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: %, eigene Erstellung.

Abbildung 89: Wie häufig kommen Sie auf den Samstagsmarkt?

Wenn Verbraucher, die regelmäßig (mehrmals im Monat) regionale Lebensmittel einkaufen, danach gefragt werden, an welchem Ort sie diese bevorzugt einkaufen, zeigt sich eine deutliche Präferenz für den Supermarkt (z.B. Rewe,

Edeka, Konsum). Das betrifft sowohl die Kundschaft auf dem Samstagsmarkt in Leipzig (67,6%) als auch die sächsischen Verbraucherinnen und Verbraucher im Allgemeinen (90,1%). Für die Besucher des Samstagsmarkts folgen an zweiter und dritter Stelle der Markt selbst bzw. der Bio-Supermarkt. Das bestätigt noch einmal die Bedeutung des Wochenmarkts in Leipzig/Plagwitz, um die Zielgruppe der an regionalen Lebensmitteln interessierten Käuferschichten zu erreichen.

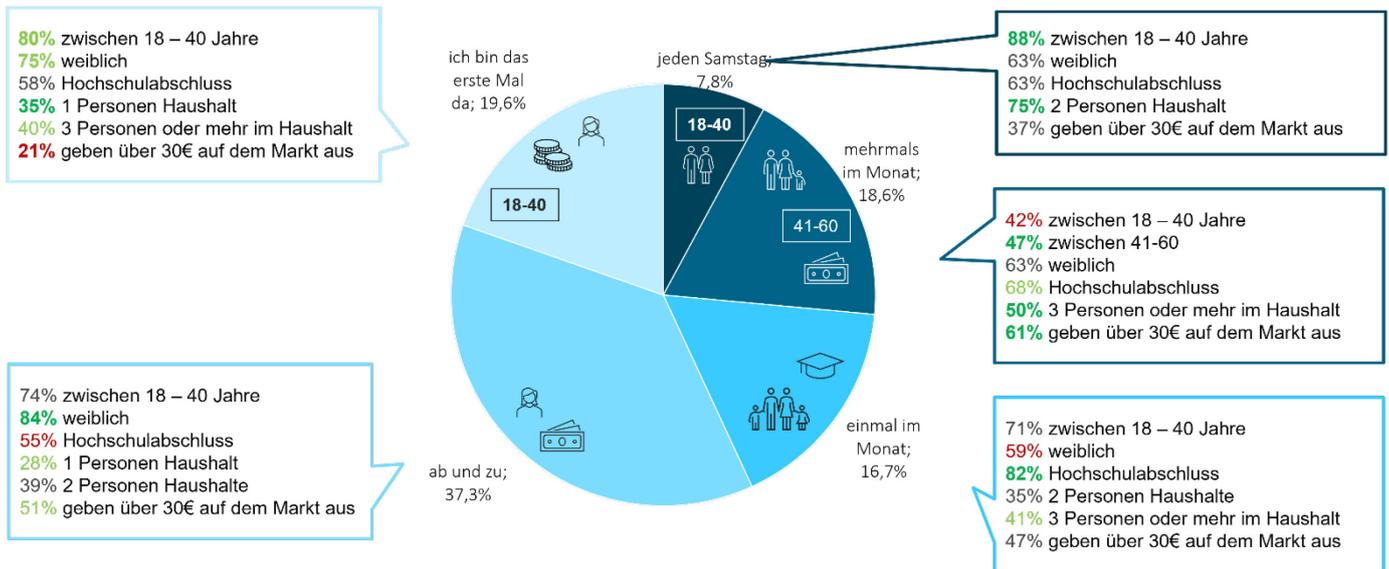
Direkt beim Erzeuger/im Hofladen kaufen rund 13% der Samstagsmarktbesucherinnen und -besucher. Im Rahmen der sachsenweiten Befragung ist die Bedeutung der Discounter höher. Diese belegen einen klaren zweiten Platz bei der Kundenpräferenz. 71,7 % kaufen hier regelmäßig regionale Lebensmittel. An dritter Stelle liegt der Markt (28,6 %). Rund 17 % bevorzugen den Einkauf vor Ort beim Erzeuger/im Hofladen.



Quelle: Sachsen (April 2021): N=1.022, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: % | Daten gewichtet; Samstagsmarkt (Oktober 2022): N=102, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: %, eigene Erstellung.

Abbildung 90: Wo kaufen Sie regelmäßig (mehrmals im Monat) Lebensmittel ein?

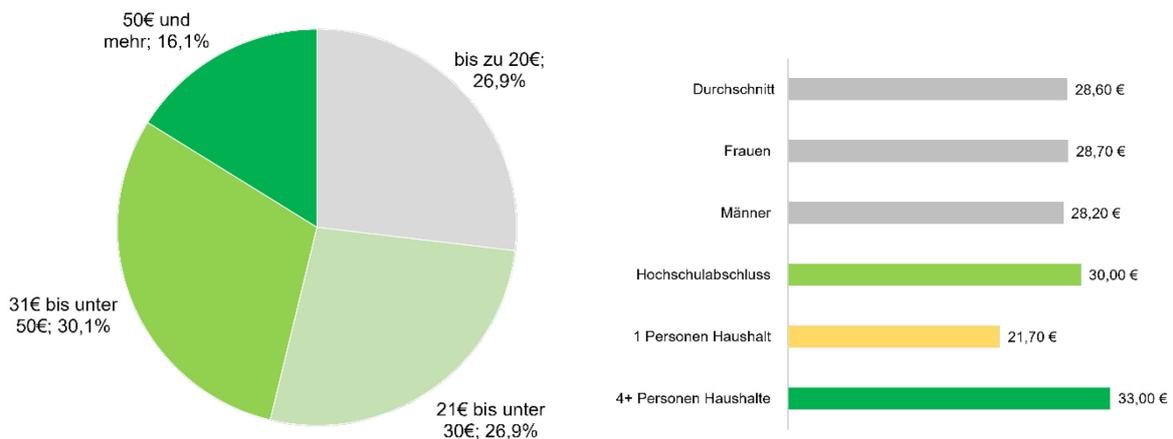
Ein detaillierter Blick auf die besonders interessanten Zielgruppen der Kundinnen und Kunden, die mehrmals im Monat bzw. regelmäßig die Gelegenheit am Wochenende nutzen, um den Markt zu besuchen, zeigt ein eher breites Spektrum der Altersgruppen, einen hohen Bildungsabschluss und eine durchschnittliche Warenkorbgröße, die mehr als 30 € erreichen kann. Dazu kommt, dass vornehmlich Frauen am Verkaufsort Waren und Produkte erwerben. Das betrifft im Allgemeinen alle Besuchergruppen. Grundsätzlich zeigt sich auch, dass ein höherer formeller Bildungsgrad der Besucherinnen und Besucher des Marktes als ein relevantes gruppenüberschreitendes Kundenmerkmal in Betracht gezogen werden kann. Die TOP 3 Warenkörbe (Anteil der Befragten mit Ausgaben über 30 €) lassen sich vor allem bei den Verbraucherinnen und Verbrauchern beobachten, die ab und zu bis mehrmals im Monat das Angebot auf dem Samstagsmarkt in Anspruch nehmen.



Quelle: Befragung Samstagsmarkt (Oktober 2022), N=102, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: %, eigene Erstellung.

Abbildung 91: Kundensegmente auf dem Samstagsmarkt

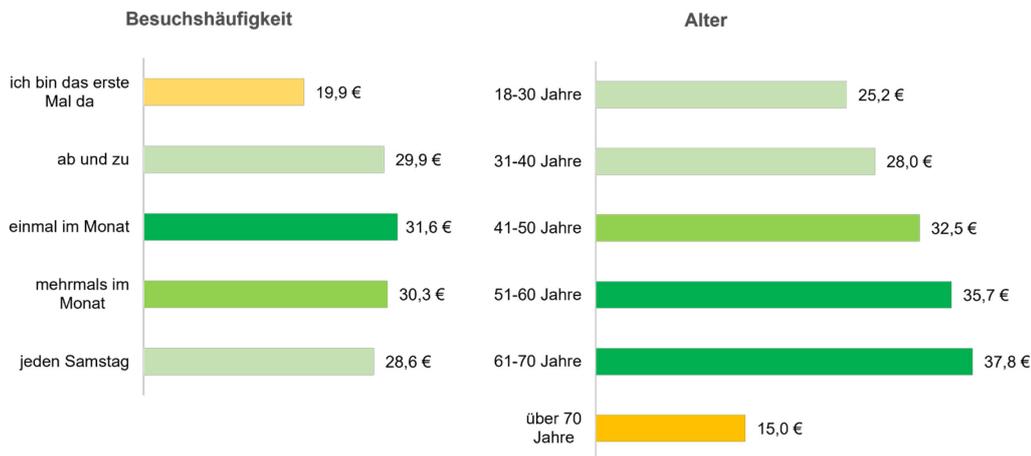
Im Durchschnitt geben alle Befragten knapp unter 30 € für die Einkäufe auf dem Markt aus. Gut 16 % der Marktbesucher erreichen eine Warenkorbgröße von bis zu 50 € und darüber. Steigende Haushaltsgrößen sind oftmals mit einem Plus bei den Summen der Warenkörbe verbunden. Das ist auch im Fall des Einkaufs regionaler Produkte auf dem Samstagsmarkt zu beobachten.



Quelle: Befragung Samstagsmarkt (Oktober 2022), N=93, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: % oder €, eigene Erstellung.

Abbildung 92: Wie viel geben Sie durchschnittlich für einen Einkauf auf dem Samstagsmarkt aus?

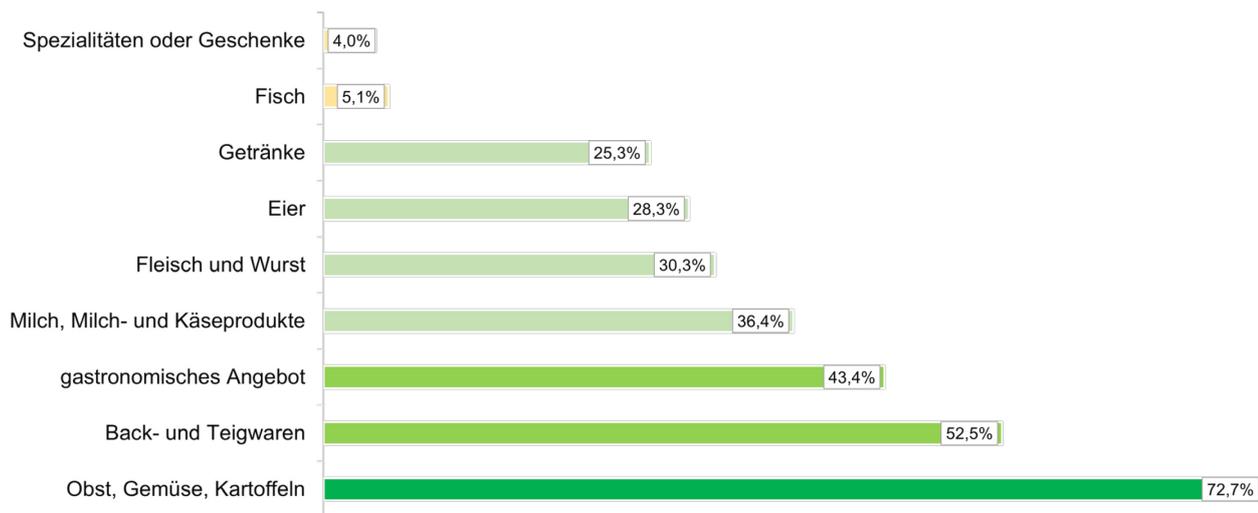
Vor dem Hintergrund einer höheren Besuchshäufigkeit und Größe der Warenkörbe zeigen sich vergleichsweise nur geringe Unterschiede bei den Ausgaben. Gelegenheitskäufer und Stammkunden decken vermutlich die gleichen Bedarfslagen, die sich eher an Ergänzung bzw. an Einkäufen für das Wochenende orientieren. Grundsätzlich wird deutlich, dass mit steigendem Alter der Umfang des Warenkorbs zunimmt.



Quelle: Befragung Samstagsmarkt (Oktober 2022), N=93, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: €, eigene Erstellung.

Abbildung 93: Wie viel geben Sie durchschnittlich für einen Einkauf auf dem Samstagsmarkt aus?

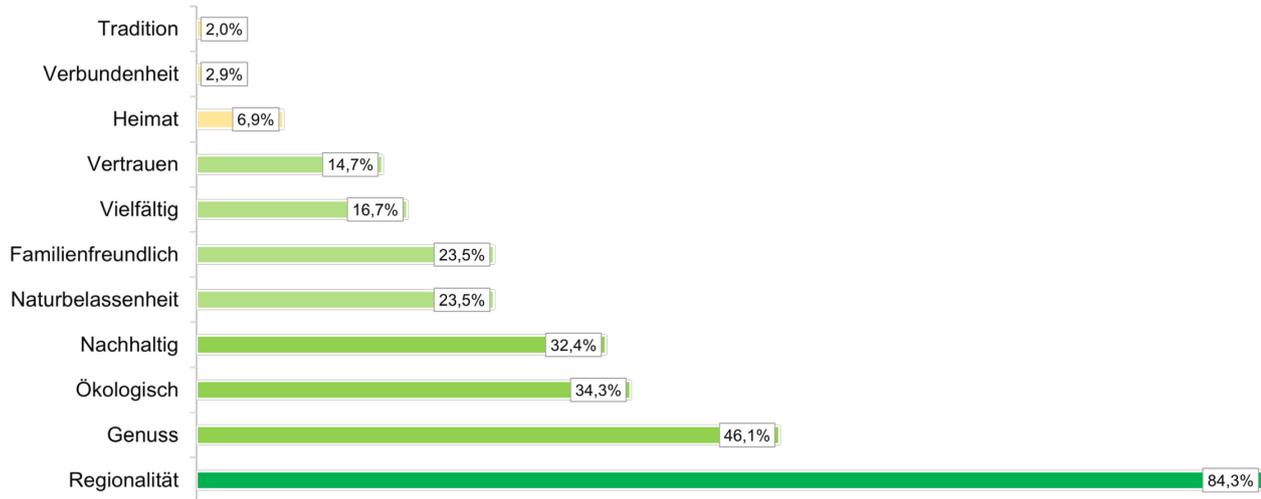
In der Wahl der Lebensmittel, die auf dem Samstagsmarkt angeboten werden, sind sich die Befragten einig, dass frisches Obst, Gemüse & Kartoffeln sowie Back- und Teigwaren eine besondere Rolle spielen. Platz drei und vier belegen die Nutzung des gastronomischen Angebots vor Ort und der Kauf von Milch- & Käseprodukten. Das Segment nicht-vegetarischer Produkte ist von geringerer Bedeutung.



Quelle: Befragung Samstagsmarkt (Oktober 2022), N=99, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: %, eigene Erstellung.

Abbildung 94: Welche Lebensmittel kaufen Sie auf dem Samstagsmarkt?

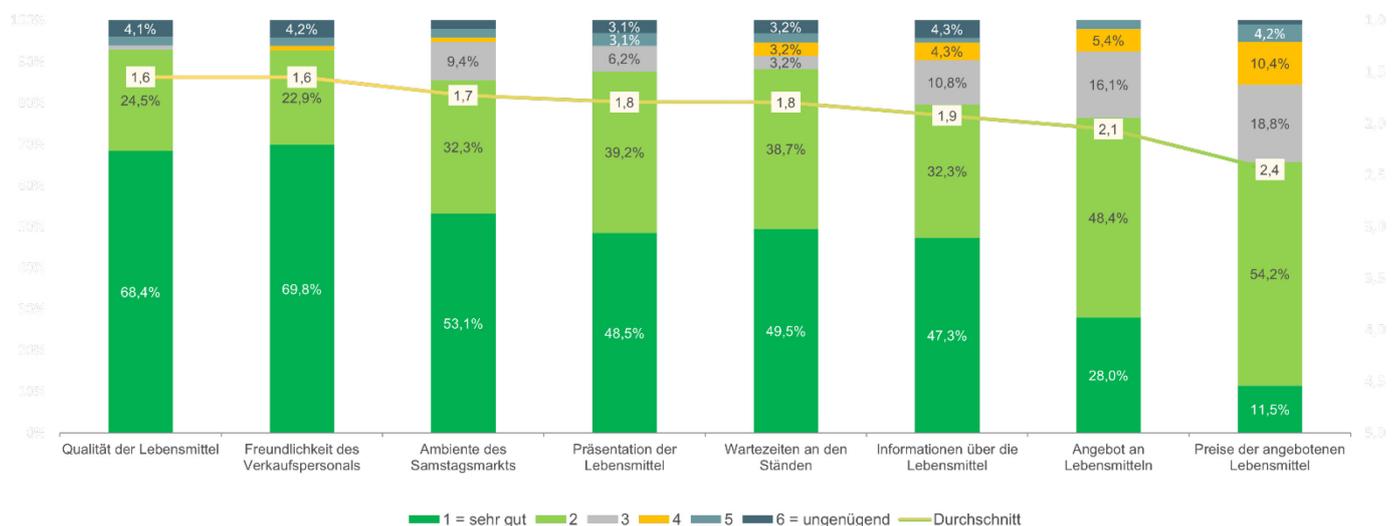
Die Käufergruppen auf dem Samstagsmarkt verbinden mit dem Standort insbesondere die Begriffe Regionalität, Genuss und Ökologie. Diese Aspekte gehören zu den TOP 3 der anzutreffenden Meinungen, was die Charakteristik des Marktes und der dort angebotenen Produkte ausmacht. Nachhaltigkeit, Naturbelassenheit und Familienfreundlichkeit (Platz 4 bis 6) spielen ebenfalls eine relevante Rolle für das Bild des Standorts bei den befragten Verbraucherinnen und Verbrauchern.



Quelle: Befragung Samstagsmarkt (Oktober 2022): N=102, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Mehrfachnennungen | Angaben: %, eigene Erstellung.

Abbildung 95: Mit welchen fünf Begriffen würden Sie den Samstagsmarkt beschreiben?

Der Blick auf Detailspekte, die sich mit dem Käuferlebnis und den gemachten Erfahrungen vor Ort beschäftigen, zeigt die hohe Zufriedenheit der Verbraucherinnen und Verbraucher. Das betrifft u.a. die Qualität der Lebensmittel, den Umgang mit dem Verkaufspersonal, das Marktambiente oder die Präsentation der Waren. Adäquat empfundene Wartezeiten, die Möglichkeit, dem eigenen Informationsbedürfnis nachzukommen und ein überwiegend gutes Angebot vorzufinden gehören ebenfalls dazu. Hinsichtlich der Preise der angebotenen Produkte ist die Meinungsvielfalt etwas größer. Eine Mehrheit der Kundinnen und Kunden ist damit grundsätzlich zufrieden. Allerdings ist der Anteil derer, die das Preisniveau des Marktes thematisieren, vergleichsweise höher.

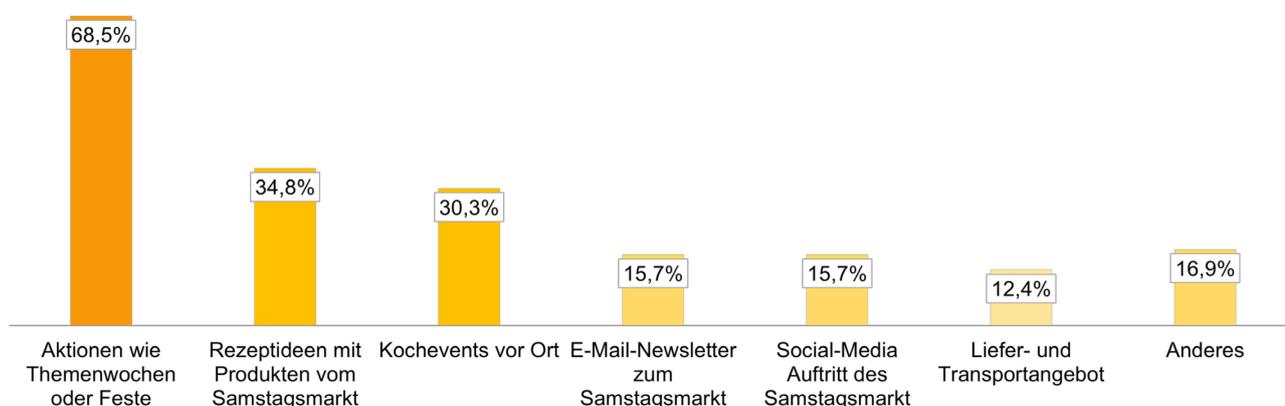


Quelle: Befragung Samstagsmarkt (Oktober 2022): N=98, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: % und Durchschnitt der Benotungen, eigene Erstellung.

Abbildung 96: Bitte bewerten Sie nun noch einige Detailspekte des Samstagsmarktes mit Schulnoten.

Eng mit dem Käuferlebnis sind auch Ideen und Vorstellungen der Besucher des Samstagsmarktes verbunden, die sich mit Verbesserungen, zusätzlichen Angeboten oder weiteren wünschenswerten Inhalten auseinandersetzen. Über zwei Drittel der Befragten können sich vorstellen, dass Aktionen (z.B. Themenwochen oder Feste) das Angebot am Standort sinnvoll ergänzen. Rund ein Drittel findet, dass ein Angebot von Rezeptideen auf der Basis angebotener Waren auch in Verbindung mit Kochevents das Erlebnis vor Ort bereichern. Dazu kommt der Bereich der Online-Sensibilisierung (z.B. Newsletter, Social Media), der nach Einschätzung der Verbraucherinnen und Verbrauchern verbesserungswürdig ist. Für etwa 12 % der Befragten sind es die vorhandenen Liefer- und Transportangebote, die ausbaufähig sind.

Unter sonstigen Empfehlungen finden sich u.a. die Berücksichtigung eines größeren Spektrums von Zahlungsarten, zusätzliche Öffnungszeiten, die Gestaltung eines musikalischen Rahmenprogramms oder eine stärkere Beachtung von Nahrungsmittelunverträglichkeiten (z.B. glutenfreie Speisen) im gastronomischen Angebot vor Ort.

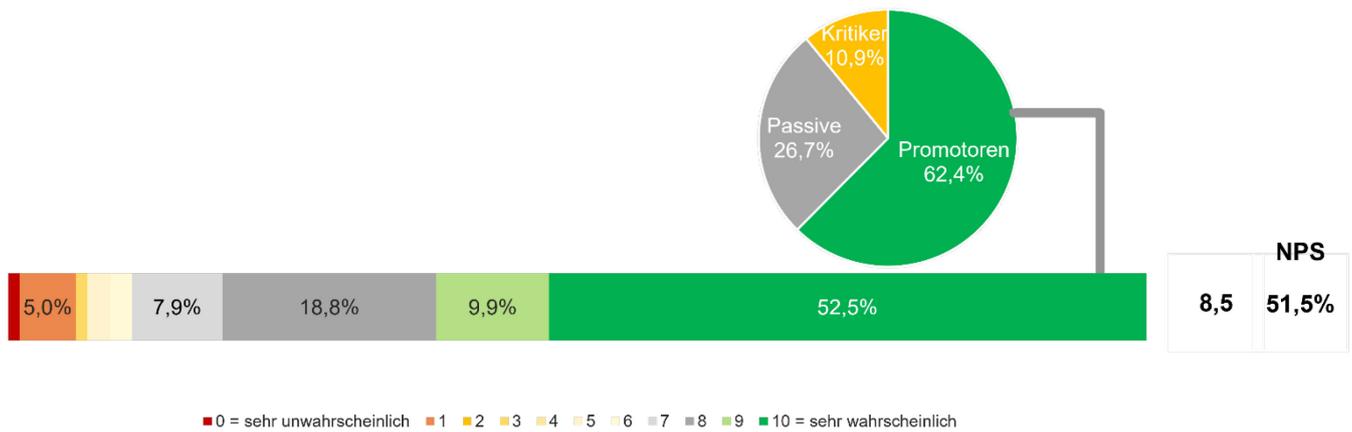


Quelle: Befragung Samstagsmarkt (Oktober 2022): N=89, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Mehrfachnennungen | Angaben: %, eigene Erstellung.

Abbildung 97: Was könnte die Betreiber des Samstagsmarktes noch verbessern damit Sie persönlich mehr Lebensmittel einkaufen? Und was könnte getan werden damit noch mehr Leute auf den Samstagsmarkt kommen?

Rund zwei Drittel der Befragten würden den Samstagsmarkt definitiv an Freunde und Bekannte weiterempfehlen. Auf einer Skala der potenziellen Weiterempfehlungsbereitschaft von 1 bis 10 (1: sehr unwahrscheinlich - 10: sehr wahrscheinlich) zeigt die Befragung einen deutlich positiven Durchschnittswert von 8,5. Der Anteil der Promotoren liegt bei 62,4 %. Der Anteil der Kritiker ist gering (10,9 %). Die eher passiven Besucher stehen für etwa ein Viertel der Befragten. Der erreichte NPS (Net Promoter Score)²³ als Kennzahl für die Ermittlung der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität liegt bei 51,5%.

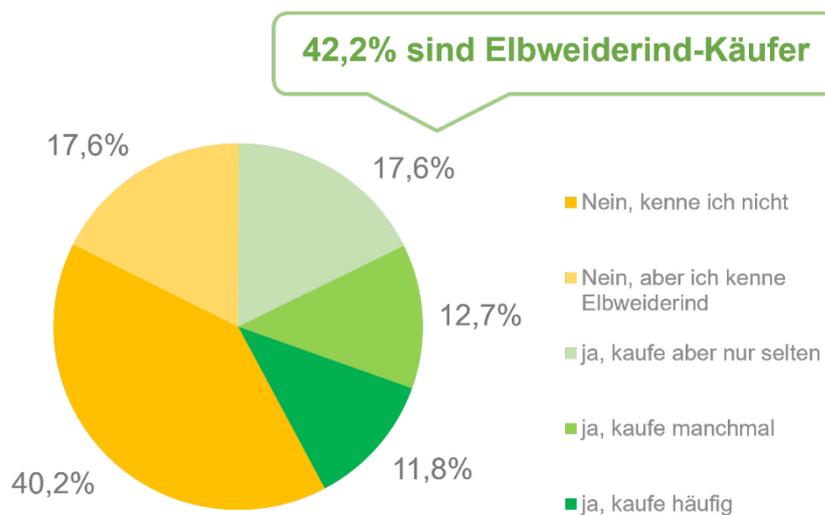
²³ Der Net Promoter Score (NPS) misst den Überhang der Kundinnen und Kunden, die ein Produkt weiterempfehlen (sog. Promotoren) gegenüber denen, die das Produkt nicht weiterempfehlen (Detraktoren). Der NPS ergibt sich aus der Differenz zwischen Promotoren und Detraktoren.



Quelle: Befragung Samstagsmarkt (Oktober 2022): N=101, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: %, NPS in % (Differenz aus Promotoren und Kritiker), eigene Erstellung.

Abbildung 98: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie den Samstagsmarkt weiterempfehlen?

Die Befragung auf dem Samstagsmarkt in Leipzig/Plagwitz hatte zudem das Ziel, die Kundinnen und Kunden besser kennenzulernen, die sich für das Angebot von Hereford Elbweiderind besonders interessieren. Über 40 % der Besucher vor Ort kennen und kaufen die Waren von Hereford Elbweiderind.

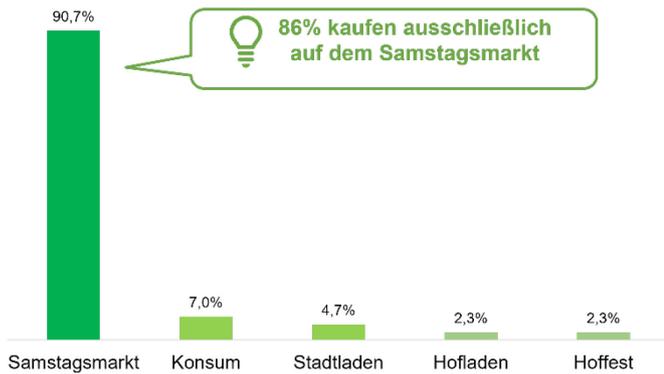


Quelle: Befragung Samstagsmarkt (Oktober 2022): N=102, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: %, eigene Erstellung.

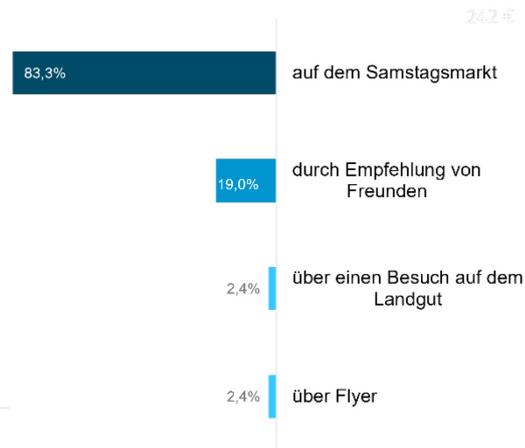
Abbildung 99: Haben Sie schon einmal Lebensmittel von Elbweiderind gekauft?

Die überwiegende Anzahl der Elbweiderind-Käufer nutzt die Gelegenheit des Samstagsmarktes, um die Produkte von Hereford Elbweiderind zu erwerben. Dabei wird deutlich, dass die Besucher die lokale Präsenz besonders schätzen. 86 % kaufen ausschließlich an diesem Standort. Das spiegelt sich auch in der Beantwortung der Frage wieder, wie Kundinnen und Kunden auf das Angebot von Hereford Elbweiderind aufmerksam geworden sind. Der Samstagsmarkt zeigt sich als ein relevanter Knotenpunkt, um das Interesse potenzieller Verbraucherinnen und Verbraucher zu wecken. Er ist ein relevanter Absatzkanal auf dem die Kundinnen und Kunden erreicht werden, die über andere Kanäle nicht erreicht werden. Eine Weiterempfehlung durch Freunde und Bekannte hat fast ein Fünftel der Befragten dazu gebracht, die regionalen Produkte des Anbieters Hereford Elbweiderind in Betracht zu ziehen.

Wo kaufen Sie bevorzugt Produkte von Elbweiderind ein?



Wie sind Sie auf Elbweiderind aufmerksam geworden?

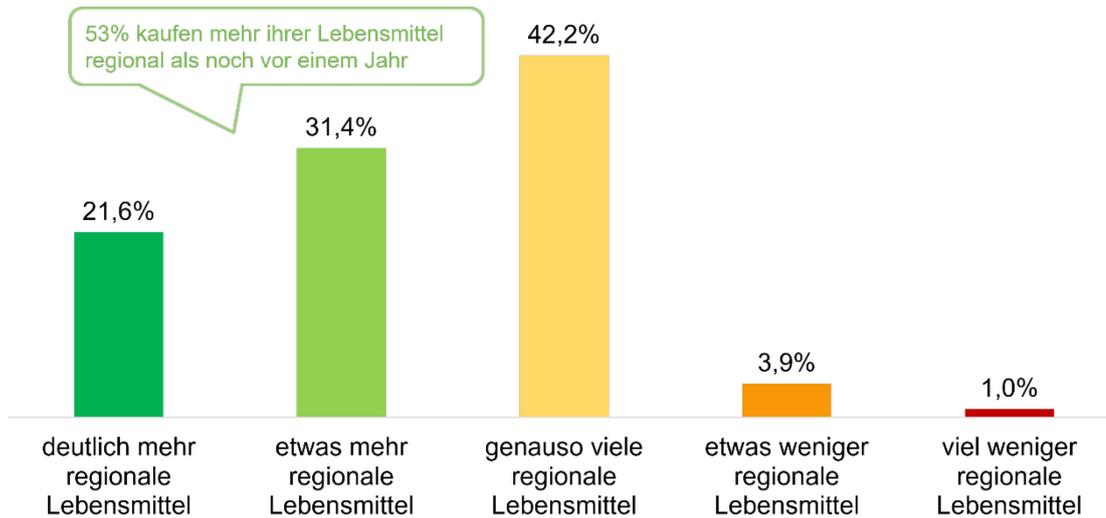


Quelle: Befragung Samstagsmarkt (Oktober 2022): N=43, alle Befragten mit den Antworten ja,[...] | Mehrfachnennung | Angaben: %, eigene Erstellung.

Abbildung 100: Wo kaufen Sie bevorzugt Produkte von Elbweiderind ein? Wie sind Sie auf Elbweiderind aufmerksam geworden?

Hinsichtlich der Bedeutung regionaler Lebensmittel im Einkauf durch die Verbraucherinnen und Verbraucher zeigt die Befragung, dass gut die Hälfte (53 %) mehr Lebensmittel als noch vor einem Jahr einkaufen. Bei etwa 42 % sind die Mengen in etwa gleichgeblieben. Der augenscheinlich sehr geringe Anteil derjenigen, die im Vergleich weniger einkaufen, bestätigt noch einmal das wachsende Interesse an regionalen Produkten bei Verbraucherinnen und Verbrauchern in Leipzig, denen der Samstagsmarkt ein passendes Angebot bietet. Die durchgeführte sachsenweite Befragung (siehe Kapitel 3) kommt in diesem Zusammenhang zu vergleichbaren Ergebnissen²⁴ und verdeutlicht, dass die Region Leipzig keine Ausnahme ist, was den Trend zu mehr regionalen Waren und Produkten im Konsum betrifft.

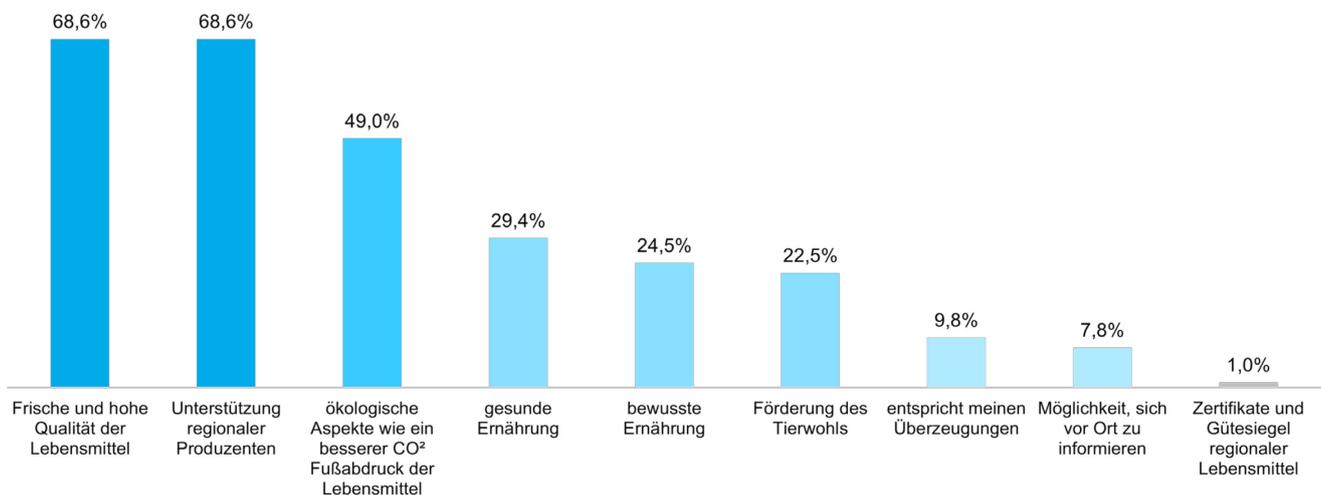
²⁴ Freistaat Sachsen: 17% deutlich mehr regionale Lebensmittel, 33% etwas mehr regionale Lebensmittel, 49% genauso viele Lebensmittel; Sachsen (April 2021): N=1.003, alle Befragte, die regionale Lebensmittel einkaufen ohne „keine Angabe“ | Angaben: % und Mittelwerte Skala 1-5 | Daten gewichtet).



Quelle: Befragung Samstagsmarkt (Oktober 2022): N=102, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: %, eigene Erstellung.

Abbildung 101: Hat sich Ihr Einkaufsverhalten von regionalen Lebensmitteln in den letzten 12 Monaten verändert? Im Vergleich vor einem Jahr kaufe ich ...

Zu den TOP 3 Argumenten, die Verbraucherinnen und Verbraucher auf dem Samstagsmarkt überzeugen, regionale Lebensmittel zu kaufen, gehören (1) Frische & hohe Qualität der Lebensmittel, (2) Unterstützung regionaler Produzenten sowie (3) ökologische Aspekte, wie ein besserer CO₂-Fußabdruck der Produkte. Die gegebenen Möglichkeiten, sich gesund und bewusst zu ernähren als auch das Tierwohl zu fördern, spielen ebenso eine wichtige Rolle für die Kaufentscheidung. Zertifikate und Gütesiegel sind für Verbraucherinnen und Verbraucher ohne größere Bedeutung.



Quelle: Samstagsmarkt (Oktober 2022): N=102, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: %, eigene Erstellung.

Abbildung 102: Was sind für Sie die drei wichtigsten Argumente für den Kauf regionaler Lebensmittel?

Die Ergebnisse der Befragung auf dem Samstagsmarkt zeigen das Bild eines etablierten Ortes für den Einkauf von regionalen Lebensmitteln, der von den Besucherinnen und Besuchern geschätzt wird. Der REGINA Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind verfügt über eine hohe Bekanntheit vor Ort und erreicht über die lokale Präsenz eine Vielzahl

interessierter Verbraucherinnen und Verbraucher. Die Teilnahme am Samstagsmarkt lohnt sich, weil im nennenswerten Umfang Verbraucherinnen und Verbraucher aus dem Zielmarkt von Hereford Elbweiderind ausschließlich über den Samstagsmarkt erreicht werden.

Darüber hinaus wird das Entwicklungspotenzial deutlich. Ein relevanter Teil der Besucherinnen und Besucher kommt spontan oder gelegentlich zum Einkauf vorbei. Der Anteil derjenigen, die kontinuierlich ihren Wocheneinkauf auf dem Markt erledigen, ist aus Sicht der Standbetreiber ausbaufähig. Dies zeigt sich insb. an den durchschnittlichen Ausgaben je Besucher. Potenzielle Kundinnen und Kunden schätzen den Markt als einen Ort, der das Versprechen hält, ein adäquates regionalbezogenes Produktangebot zu bieten und ein Kundenerlebnis zu schaffen, das ebenso die Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung (z.B. Cafébesuch, Nutzung des gastronomischen Angebots) berücksichtigt. Der Anteil gelegentlicher Kundinnen und Kunden scheint gerade dieses Angebot bislang als eine reine Inspirationsquelle bzw. als Möglichkeit zu sehen, ergänzende Produkte für den Tag oder das Wochenende zu erwerben.

Aus den Ergebnissen lassen sich folgende **Handlungsempfehlungen** ableiten:

Maßnahmen zur Generierung von Aufmerksamkeit, Bekanntheit und zur Steigerung der Besucherzahlen

Die Erfahrungen im REGINA Projekt zeigen, dass der Aufbau eines Kundennetzwerkes (insbesondere mit aktiver Ansprache in Form eines E-Mail-Newsletters) hilft, Kundenbeziehungen zu festigen. Aktuelle Nachrichten, Neuigkeiten oder geplante Aktionen auf dem Markt können kommuniziert werden. Ebenso wird die Kundschaft regelmäßig über die stattfindenden Termine des Samstagsmarktes informiert. Das Potenzial der Promotoren mit Weiterempfehlungsbereitschaft könnte zudem aktiv genutzt werden, indem auf sozialen Kanälen (Instagram oder Facebook) Aktionen entwickelt werden, die zum Teilen der Beiträge anregen. Die Aktivitäten auf digitaler Ebene könnten in der Folge um klassische Kommunikationsmaßnahmen (wie z.B. Flyer und Plakate) erweitert werden, die im Stadtteil des Samstagsmarktes selbst oder in verkehrstechnisch gut angebundenen Stadtteilen, in denen die Zielgruppe wohnt, Sichtbarkeit schaffen.

Steigerung der Attraktivität durch eine Erweiterung des Warenangebots

Die Ergebnisse zeigen, dass der Markt eine relevante Zielgruppe erreicht, die aus Überzeugung regionale Lebensmittel konsumiert. Es ist anzunehmen, dass Lebensmittel, die nicht auf dem Markt verfügbar sind, im entsprechenden Einzelhandel gekauft werden. Der Markt spielt eher die Rolle zur Ergänzung der Einkäufe. Die Vermutung liegt nahe, dass dies am angebotenen Warensortiment (Angebotsbreite und -tiefe) liegt. Insofern dürfte ein relevanter Punkt für die Steigerung des Umsatzes die Gewinnung weiterer Marktpartner sein.

Maßnahmen zur Steigerung der Ausgaben je Besucherin und Besucher

Es ist zu erwarten, dass die Integration weiterer Partner und Standbetreiber auf dem Markt ein positiver Treiber für die Steigerung der Warenkorbgrößen ist. Die Ergebnisse der Befragung deuten darauf hin, dass der Besuch auf dem Samstagsmarkt nicht nur dem Einkauf dient, sondern auch Teil der Freizeitgestaltung ist. Dafür sprechen die hohe Bedeutung des gastronomischen Angebots, die eher kleineren Warenkörbe, das Interesse an Aktionen und Events oder die Beobachtung einer verhältnismäßig langen Verweildauer eines Teils der Besucherinnen und Besucher. Das bestätigen die Wünsche der Besucherinnen und Besucher, die sich mit möglichen Verbesserungen oder Ergänzungen auseinandersetzen. So könnten beispielsweise passende Rezepte für die Verarbeitung der Lebensmittel in Kombination mit entsprechend vorgepackten Einkaufsstüben oder Einkaufszetteln an den Ständen der Marktpartner die Gruppe der Spontankäufer überzeugen, die vorhandene Einkaufsgelegenheit öfter in Anspruch zu nehmen. Genauso könnte ein gemeinsames Angebot der Marktpartner an warmen oder kalten Speisen zum Verzehr vor Ort den Absatz mehrerer Partner fördern. Ebenso könnten abgestimmte Themenwochen, zum Beispiel bezogen auf Jahreszeiten (Oster- oder Herbstmarkt) oder lokale Besonderheiten sächsischer Regionen weitere Kaufanreize bieten.

8.5.5 Definition der Preise

Um die Direktvermarktung regionaler Lebensmittel wirtschaftlich rentabel zu gestalten, ist es wichtig, die Kosten für die Erzeugung, Lagerung, Vertrieb und Marketing im Blick zu behalten. Im Rahmen einer angepassten Preispolitik geht es um die Definition eines angemessenen Preises für Ihre Produkte, der einerseits Herstellungsprozesse abbildet und andererseits für Zielkunden akzeptabel ist. Zudem sollte der Preis auf die Wettbewerbsstruktur im Markt ausgerichtet sein. Als relevante Ausrichtungen lassen sich verschiedene Möglichkeiten der Preissetzung unterscheiden:

- Dauerhafte Preisfestlegung: Langfristig stabile Preise signalisieren den Verbraucherinnen und Verbrauchern Sicherheit und Vertrauen und ermöglichen den Aufbau einer langfristigen Kundenbindung. Entscheiden Sie sich je nach Produktkategorie und anhand der Werte und Eigenschaften der Produkte für eine wertorientierte Preisstrategie und halten Sie diese langfristig aufrecht. Überwachen Sie die Preise dennoch regelmäßig, um sicherzustellen, dass sie wettbewerbsfähig bleiben und dass sie den Kosten der Produktion und des Vertriebs entsprechen.
- Einführungspreise zum Kennenlernen neuer Produkte mit folgender Erhöhung: Ziel dieser Strategie ist es, schnell eine hohe Anzahl an Kunden zu generieren, ihr Bewusstsein für das neue Produkt zu erhöhen und sie von Ihrem Produkt zu überzeugen. Nach einer angemessenen Einführungsphase kann der Preis des neuen Produkts erhöht werden. Allerdings sollten Sie Ihre Kunden über die geplante Preiserhöhung rechtzeitig (am besten direkt bei Einführung) informieren und Preiserhöhungen begründen. Geben Sie Ihren Kunden ausreichend Zeit, um sich auf die Preiserhöhung einzustellen und testen Sie bestenfalls vorab die Wirkungen einer Preiserhöhung, um zu sehen, wie die Kunden reagieren (z. B. in einem begrenzten Marktsegment, z.B. Testmarkt oder bei einer begrenzten Anzahl von Produkten).
- Exklusivitätsstrategie mit einem hohen Einführungspreis mit anschließender Reduzierung: Erlaubt es Ihr Produkt, mit einem hohen Einführungspreis zu starten (z.B. durch seine Einzigartigkeit, hohe Innovation oder Exklusivität), haben Sie damit die Möglichkeit, schnell eine hohe Rendite zu erwirtschaften. Diese können Sie in der Folge dafür nutzen, den Preis schrittweise wieder zu reduzieren, um damit weitere Käuferschichten²⁵ anzusprechen. Dafür müssen Sie Ihre Kundschaft möglichst genau kennen – wenn sich unter ihnen viele „Innovatoren“ (die ersten, die neue Produkte oder Ideen ausprobieren und risikobereit und offen für neue Erfahrungen sind) und „Frühe Adopter“ (die neue Produkte oder Ideen schnell annehmen, nachdem sie von Innovatoren oder anderen Quellen gehört haben) befinden, kann diese Strategie gut funktionieren.

Eine langfristige und stabile Preisgestaltung, die sich am Kaufverhalten der Verbraucherinnen und Verbraucher orientiert und alle betriebswirtschaftlichen Kosten berücksichtigt, ist allen anderen Methoden vorzuziehen. Sie kann dazu beitragen, dass Ihre Produkte durch einen konstanten Preis, auf dem man vertrauen kann, attraktiv für die Käufer bleiben. Steht dennoch eine Preiserhöhung an, informieren Sie rechtzeitig Ihre Kundschaft und begründen Sie die Preiserhöhungen.

²⁵ Es gibt verschiedene Arten von Käufertypen, die in der Diffusionstheorie beschrieben werden: Innovatoren, Frühe Adopter, Frühe und Späte Mehrheit sowie die Nachzügler. Diese Typologie kann Ihnen helfen, Marketingstrategien anzupassen und zu verstehen, wie Zielgruppen auf neue Produkte reagieren.



Liebe Freunde der Elbweiderinder ...



Wir haben seit Jahresanfang die Preisentwicklung in den uns betreffenden Bereichen beobachtet. Die Berechnungen von unseren Kooperationspartnern mussten aus den bekannten Gründen erhöht werden. Wir hatten in den letzten 2,5 Monaten gehofft, dass die Kosten sich wieder normalisieren. Wir haben die Mehraufwendungen (zum Teil Verdopplung zum letzten Jahr) von Elbweiderind deshalb nicht an Euch weitergegeben. Um aber jetzt den Fortbestand der Idee regionaler Lebensmittel - direkt von landwirtschaftlichen Erzeugern - nicht zu gefährden und unser Unternehmen wirtschaftlich weiterführen zu können, müssen wir jetzt leider eine entsprechende Preiserhöhung (gültig ab nächste Woche) durchführen.

Wir hoffen das Ihr, trotz der allgemeinen höheren Belastungen in Euren privaten Kassen, uns weiter die Treue haltet!

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 103: Begründung für notwendige Preiserhöhungen aufgrund gestiegener Kosten in einem Newsletter an den E-Mail-Verteiler

Überlegen Sie gleichzeitig, wie Sie die Kosten in der Herstellung senken können und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen. Eine Möglichkeit besteht darin, die Produktion und Verarbeitung der Produkte so zu planen, dass sie direkt vor Ort auf dem Hof oder in der Nähe stattfinden und damit Transportkosten eingespart werden können. Eine weitere Möglichkeit ist die Zusammenarbeit mit anderen regionalen Anbietern, um Transportkosten zu teilen und gemeinsam Vermarktungsmöglichkeiten zu schaffen. Zudem können alternative Vertriebswege (wie z.B. der Online-Handel) genutzt werden, um die Direktvermarktung zu ergänzen oder das Vertriebsgebiet auszuweiten.

Großpackungen und Kombiprodukte

Großpackungen sind größere Verpackungseinheiten als herkömmliche Einzelverpackungen. Sie bieten dem Kunden eine höhere Menge des Produkts zu einem günstigeren Preis pro Einheit. Großpackungen sind attraktiv für Verbraucherinnen und Verbraucher, die das Produkt häufig nutzen oder für Familien, die größere Mengen benötigen.

Kombiprodukte sind Pakete, die aus mehreren Produkten bestehen, die gemeinsam verkauft werden. Sie sind oft als Sonderangebote oder als Pakete mit ergänzenden Produkten konzipiert. Kombiprodukte können dazu beitragen, den Absatz der Einzelprodukte zu steigern, da sie Kundinnen und Kunden ein attraktives Angebot machen. Kombipackungen können aus landwirtschaftlichen Produkten bestehen, die von einem Erzeuger oder von mehreren stammen.

Gemeinsam ist beiden, dass die größeren Pakete in der Regel mit einem „gefühl“ günstigen Paketpreis verbunden sind. Verbraucherinnen und Verbraucher nehmen dabei einen Spareffekt und Preisvorteil wahr, wenn sie das Gefühl haben, mehr für ihr Geld zu bekommen.



elbweiderind



Gefällt 28 Mal

elbweiderind OSTERN in der Tüte ... 🐰 Wir haben für Euch wieder eine spezielle Oster-Geschenktüte. Gibt es nur für kurze Zeit und auf VORBESTELLUNG. Darin versteckt haben wir tolle Sachen vom Elbweiderind und unseren regionalen Partnern.

👉 Gern reservieren unter: bestellung@elbweiderind.com

#elbweiderind #nachhaltigkeit #landwirtschaft #supportyourlocal #rind #hereford #sachsen #regional #leipzig #pülsverda #artgerecht #rinderzucht #naturschutz #ostern

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 104: Kombinationsprodukt bei Elbweiderind

8.6 Kundengewinnung und -bindung

Ein gut entwickeltes Vertriebskonzept führt dazu, dass Verbraucherinnen und Verbraucher zu Kunden des eigenen Unternehmens werden. Um zu verstehen, wie dieser Prozess funktioniert und wie Neukunden zu Weiterempfehlern der eigenen Produkte werden, lohnt sich ein Blick auf die sogenannte Kundenreise ("Customer Journey"). Hierunter versteht man den Prozess vom Erstkontakt mit den potenziellen Kundinnen und Kunden bis zur Entwicklung einer Stammkundschaft. Die nachfolgende Abbildung skizziert eine solche Kundenreise.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 105: Faktoren der Kundenreise ("Customer Journey")

Eine solche „Kundenreise“ beschreibt den Prozess²⁶, der bei jeder Kaufhandlung durchlaufen wird, angefangen bei einer **Aufmerksamkeits**-Phase, in der die Aufmerksamkeit und das Bewusstsein auf das Produkt gelenkt wird, über die **Interessens**-Phase, in der ein gewisses Interesse am Produkt entsteht und es beim Kauf eventuell berücksichtigt wird. Dem schließt sich die **Verlangen**-Phase an, in der ein bestimmtes Verlangen bei Verbraucherinnen und Verbrauchern entsteht, das Produkt kaufen zu wollen, und die **Handlungs**-Phase, in der schließlich die Kaufhandlung erfolgt. Nachgelagert gehört die **Treue**-Phase zur Customer-Journey, in der sich Treue und Loyalität zur Marke und zum Produkt entwickeln. Für die einzelnen Schritte stellen sich die folgenden Leitfragen:

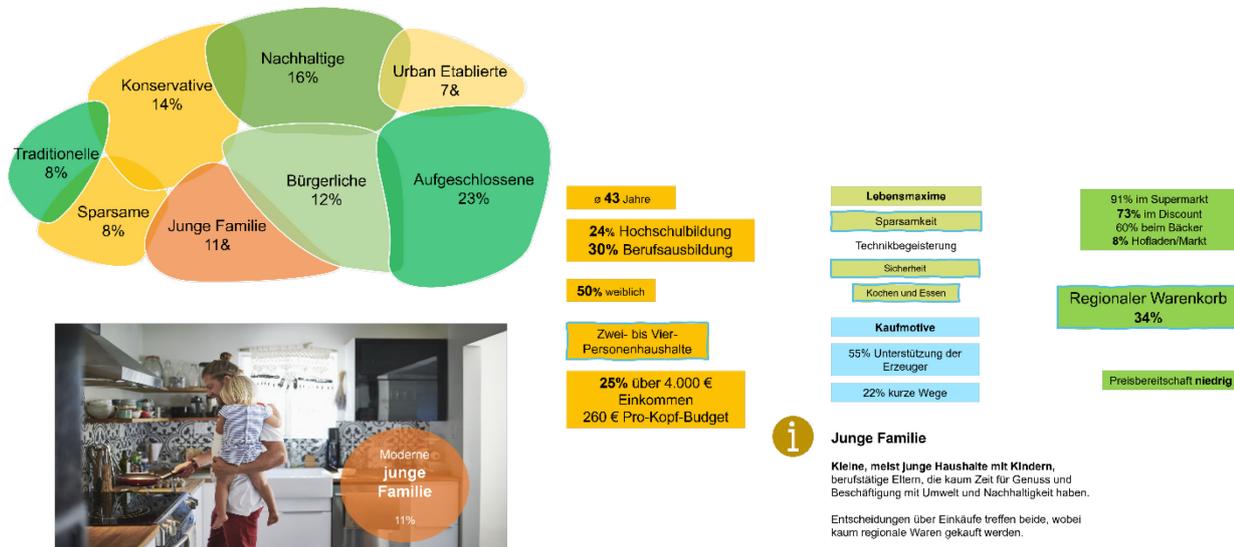
- Wie lassen sich potenzielle Kundinnen und Kunden, für die regionale Lebensmittel eine hohe Bedeutung haben, mit ihren Interessen und Einstellungen beschreiben? Wo (an welchen Orten) und wie (mit welchen Maßnahmen) können diese erreicht werden?
- Was ist aus Sicht der Verbraucherinnen und Verbraucher zu tun, damit der Anteil regionaler Lebensmittel im wöchentlichen Einkauf steigt? Welche Erwartungen haben die Verbraucherinnen und Verbraucher an regionale Lebensmittel und deren Anbieter?
- Welche Aspekte haben einen hohen und welche einen niedrigen Einfluss auf die Verbraucherzufriedenheit? Wie kann die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden weiter gesteigert werden, um Stammkunden zu gewinnen? Und wie können zufriedene Kundinnen und Kunden zu Weiterempfehlungen motiviert werden?

Um landwirtschaftliche Produkte erfolgreich zu vermarkten, benötigt es ein gutes Verständnis der Customer Journey und ihrer einzelnen Phasen. Wichtig ist es, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden in jeder Phase zu verstehen und entsprechend darauf zu reagieren. So kann man beispielsweise durch gezielte Kommunikationsaktivitäten das Bewusstsein für das Produkt erhöhen.

Aufmerksamkeit (Awareness)

In dieser Phase wird die Aufmerksamkeit des Kunden gewonnen. Dies kann durch persönlichen Kontakt, Werbung (z.B. Plakate, themenbezogene Websites, Präsenz in sozialen Medien), besondere Angebote oder Aktivitäten in regionalen Netzwerken erreicht werden. Hilfreich ist dafür die Segmentierung der Verbraucherinnen und Verbraucher anhand ihrer Lebensstile, Meinungen und Einstellungen in Typologien oder Käufergruppen, um das Lebensgefühl und Themen der Zielgruppe zu erkennen.

²⁶ Das hier zugrundeliegende AIDA-Modell ist ein bewährtes Konzept der Werbepsychologie, das den Verkaufsprozess in vier Schritte unterteilt: Attention (Aufmerksamkeit), Interest (Interesse), Desire (Verlangen) und Action (Handlung). Das Modell beschreibt die Schritte, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produkts entscheidet. Es findet oft Verwendung bei der Gestaltung von Marketingstrategien, da es den Fokus auf die Bedürfnisse und Interessen des Kunden legt und hilft, einen effektiven Verkaufsprozess zu gestalten.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 106: Segmentierung der Verbraucherinnen und Verbraucher

Interesse (Interest)

Wenn die Aufmerksamkeit des Kunden geweckt wurde, gilt es, ihn für das Produkt zu interessieren. In dieser Phase sollten Sie zeigen, welche Vorteile Ihr Produkt bietet und warum es für den Kunden relevant ist, z.B. durch Produktproben, Verkostungen und Produktvorstellungen auf Veranstaltungen, bei Wanderungen, auf Hoftagen, bei Koch-Events usw. Hierbei hilft Ihnen eine gut entwickelte Marke und ein Wertversprechen, dass Ihre Kunden verstehen und erleben können.

Verlangen (Desire)

Sobald der Kunde Interesse gezeigt hat, sollte das Verlangen nach dem Produkt geweckt werden. Hier können Sie durch gezielte Werbung, emotionale Ansprachen und positive Bewertungen von bestehenden Kunden die neuen Interessenten überzeugen. Günstige Rahmenfaktoren, einfache Vorgänge, gute Zugänglichkeit und Verfügbarkeit und ein hoher Bestellkomfort erleichtern dabei die Entscheidung für das Produkt. In der Praxis können das z.B. eine (kostenfreie) Lieferung an die Haustür, einfache digitale Bestellformulare, Abholstationen auf dem Arbeitsweg des Kunden oder die Möglichkeit sein, das Produkt beim routinemäßigen Einkauf im Lebensmitteleinzelhandel zu erwerben.

Handlung (Action)

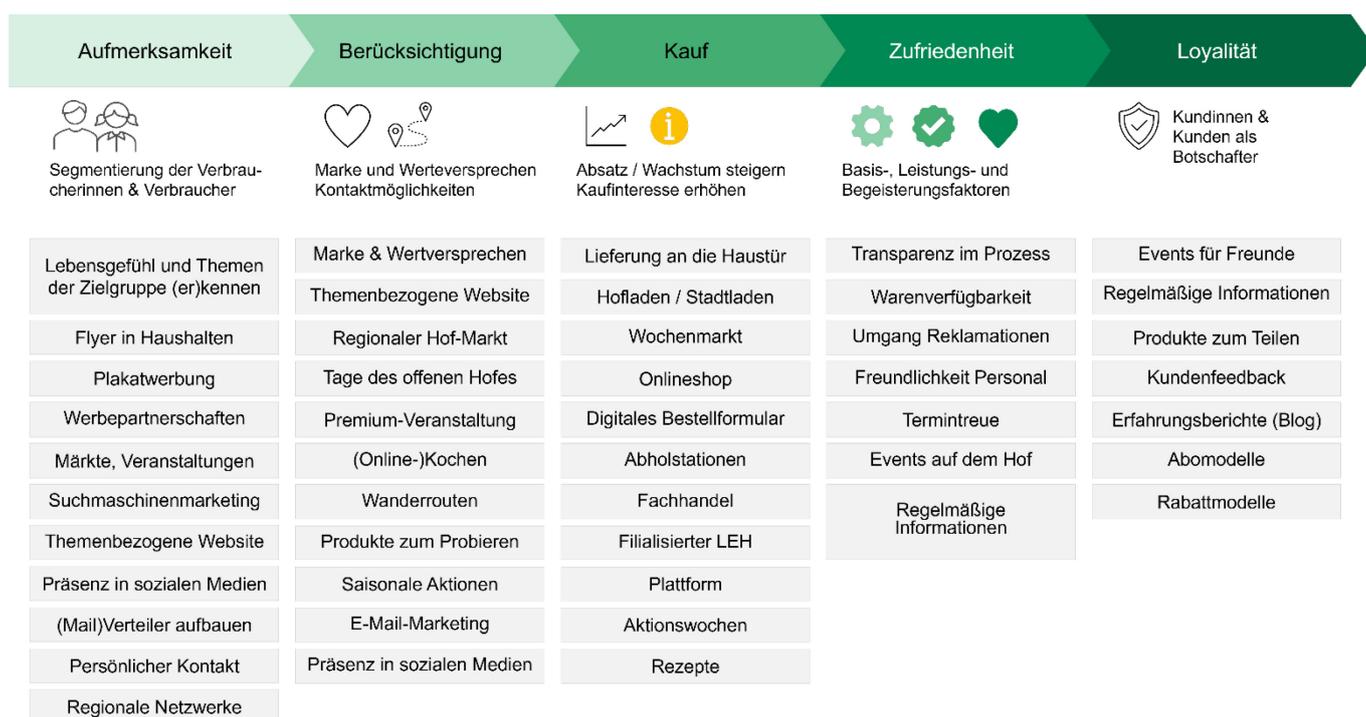
In dieser Phase geht es darum, den Kunden zum Kauf zu bewegen. Dazu können Sie spezielle Angebote machen, eine klare Kaufaufforderung aussprechen oder den Kaufprozess so einfach wie möglich gestalten. In der Phase der Handlung kann man Kunden durch bequeme Zahlungsmöglichkeiten, besondere Preisstrategien und Rabatte (z.B. im Rahmen von Aktionswochen) dazu motivieren, das Produkt zu kaufen. Dazu gehören auch Events, wie beispielsweise Koch-Events, die zum Kauf benötigter Produkte führen.

Treue (Loyalty)

In der Phase der Treue kann man Kunden u.a. durch eine gute Betreuung und freundliches Personal (z.B. im kulantem Umgang mit Reklamationen), regelmäßige und transparente Kommunikation, besondere Angebote und Aktionen (Events für Freunde, Abo- und Rabattmodelle) sowie eine einfache und bequeme Nachbestellung der Produkte an sich binden. Dazu sollten Sie regelmäßig Kundenfeedback sammeln und Erfahrungsberichte, Rezensionen und Mei-

nungen/Erwähnungen (u.a. in Blogs) sichten und auswerten. Letztlich entstehen aus einer hochzufriedenen Kundenschaft die wichtigsten Botschafter Ihrer Produkte. Mundpropaganda und Weiterempfehlung sind die glaubwürdigsten und einflussreichsten Mittel im Marketing.

Setzen Sie zudem einen verstärkten Fokus auf das Thema **Nachhaltigkeit**. Immer mehr Verbraucherinnen und Verbraucher legen Wert auf Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein und bevorzugen Unternehmen, die sich für den Schutz der Umwelt und soziale Verantwortung einsetzen. Durch die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Ihre Produkte können Sie das Interesse Ihrer Kunden erhöhen und ihr eigenes Engagement für Nachhaltigkeit unterstreichen. Hierbei ist es wichtig, die Nachhaltigkeit Ihrer Produkte, Verpackungen, Lieferprozesse usw. transparent zu kommunizieren und die positiven Auswirkungen auf die Umwelt und die Gesellschaft aufzuzeigen. Verpacken Sie z.B. Ihre Produkte in Recyclingmaterialien, polstern und kühlen Sie Ihre Versandboxen mit natürlichen Materialien, liefern Sie in städtische Gebiete mit Fahrradkurieren oder nehmen Sie Mehrwegverpackungen zurück und verwerten Sie diese wieder.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 107: Faktoren der Customer Journey und mögliche Maßnahmen in jeder Phase

8.7 Zusammenfassung

Auf Grundlage des vorgestellten Prozesses zur Entwicklung eines Vermarktungskonzeptes für eine erfolgreiche Direktvermarktung regionaler Lebensmittel bietet die folgende Übersicht eine Zusammenfassung der wesentlichen Handlungsfelder, um ein strukturiertes Modell für die eigene Vermarktung zu entwickeln und anzuwenden.

Verschaffen Sie sich einen Überblick über den aktuellen Markt

- Welche aktuellen Trends nehmen Sie wahr (Nachhaltigkeit, bequeme und preisbewusste Verbraucher, gesundheitsorientierte Kunden)?
- Welche Marktakteure gibt es, die im Bereich regionaler Lebensmittel präsent sind und wie werden die Botschaften vermittelt?

Definieren Sie, wie gut Sie auf die Direktvermarktung vorbereitet sind.

- Welche Produkte mit welcher Qualität bieten Sie an?
- In welchem Marktsegment / welcher Nische sind Sie aktiv?
- Wie viele Kunden haben Sie bereits, wie stark sind diese an Sie gebunden und wie groß ist der Markt, den Sie noch erreichen können?
- Wie sammeln und speichern Sie die Adressen der Kunden?
- Zu welchen Preisen vertreiben Sie aktuell Ihre Produkte und wie wettbewerbsfähig sind diese?

Prüfen Sie, wie professionell Marke, Marketing und Werbung gestaltet sind

- Haben Sie Alleinstellungsmerkmale?
- Welche Botschaften/Geschichten kommunizieren Sie an Ihre Kundinnen und Kunden?
- Wie werden Verbraucherinnen und Verbraucher auf Sie aufmerksam?
- Wie zufrieden ist Ihre Kundschaft mit Ihrem Angebot?
- Wie freundlich ist Ihr Personal?
- Wie viele loyale Personen, die das Angebot weiterempfehlen, haben Sie?

Überlegen Sie, welche Kooperationen und Partnerschaften notwendig sind

- Welche Synergien und Kooperationen bestehen bereits und sind diese ausreichend und die richtigen für ein breiteres Angebotssortiment?
- Gibt es Kontakte zu Multiplikatoren, wie z. B. lokale Medien, mögliche Partner, Influencer oder Meinungsführer?
- Haben Sie die Möglichkeit, Ihren Kundinnen und Kunden ein breiteres Produktangebot anzubieten, z.B. in Form von Abo- oder Kochrezepte-Kisten?

Entwickeln Sie ein Vermarktungskonzept

- Wer sind Ihre Zielgruppen? Wer ist Ihr Wettbewerber?
- Wie sieht der optimale Marketing-Mix für Ihr Produkt aus?
- Welche Kanäle gibt es, um regelmäßig mit Kunden zu kommunizieren?
- Wie können Sie einen dauerhaften Beobachtungsprozess etablieren, um schnell auf Marktveränderungen reagieren zu können?
- Wie sammeln Sie (künftig) Kundenfeedback ein und werten es aus?

- Was sind optimale Standorte für den Vertrieb Ihrer Produkte, wer kauft dort ein und wie müssen diese gestaltet sein?

Literaturverzeichnis

- CAPGEMINI RESEARCH INSTITUTE (2020): Consumer Products and Retail – How sustainability is fundamentally changing consumer preferences, o.O. In: <https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2020/07/Final-Web-Report-Sustainability-In-CPRD.pdf> [09.04.2023].
- DEUTSCHER BAUERNVERBAND (2022): Umsatz mit Biolebensmitteln. In: <https://www.raiffeisen.com/news/artikel/umsatz-mit-biolebensmitteln-2022-erstmal-ruecklaeufig-31524979> [09.04.2023].
- FINK, F. et al. (2018): Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität, Stuttgart.
- GRASSMAN, O. et al. (2020): Geschäftsmodelle entwickeln. 55+ innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, München.
- HANDELSVERBAND DEUTSCHLAND - HDE (2022): Konsummonitor Preise 2022, Berlin.
- HPI SCHOOL OF DESIGN THINKING (2022): Die sechs Schritte im Design Thinking Innovationsprozess. In: <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/hintergrund/design-thinking-prozess.html> [15.05.2022].
- KOTTER, J. P. (2015): Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen, München.
- LANDSCHAFTSPFLEGEVERBAND SÜDHARZ/KYFFHÄUSER (2022): Leitfaden zur erfolgreichen Direktvermarktung von Lebensmitteln aus der Region Gipskarst Südharz. In: https://www.hotspot-gipskarst.de/fileadmin/user_upload/22-10-27_Leitfaden_mit_Anlagen_komplett.pdf [12.04.2023].
- OSTERWALDER, A. et al. (2011): Business Model Generation - a Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers, New York.
- OSTERWALDER, A. et al. (2014): Value Proposition Design - How to Create Products and Services Customers Want, New York.
- RECKWITZ, A. (2017): Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne, Berlin.
- SÄCHSISCHES LANDESAMT FÜR UMWELT, LANDWIRTSCHAFT UND GEOLOGIE - LFULG (Hrsg.) (2020): Bedarfs- und Machbarkeitsstudie für einen „Online-Marktplatz für regionale Lebensmittel in Sachsen, Schriftenreihe des LFULG, Heft 7/2020, Dresden (Studie der Conoscope GmbH). In: <https://www.landwirtschaft.sachsen.de/download/OnlineMarktplatzregionaleLebensmittelinSachsen.pdf> [09.03.2021].
- SÄCHSISCHES LANDESAMT FÜR UMWELT, LANDWIRTSCHAFT UND GEOLOGIE - LFULG (Hrsg.) (2023): Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte (REGINA). In: www.landwirtschaft.sachsen.de/regina-46186.html [18.04.2023].
- SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR UMWELT UND LANDWIRTSCHAFT - SMUL (Hrsg.) (2018): Verbraucher- und Marktstudie: Wie regional is(s)t Sachsen?, Dresden (Studie der Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH). In: https://www.landwirtschaft.sachsen.de/download/Studie_Wie_regional_isst_Sachsen.pdf [09.03.2021].
- TIMINGER, H. (2017): Modernes Projektmanagement. Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg, Weinheim.
- ULRICH, H. (2001): Systemorientiertes Management, Unternehmensführung, Unternehmensführung, Bern.
- VERBRAUCHERZENTRALE (2022): Verbrauchererwartungen bei regionalen Lebensmitteln und Herkunftskennzeichnungen. In: https://www.vzbv.de/sites/default/files/2022-03/22-03-02_Onlinebefragung_Regionale%20Lebensmittel_0.pdf [09.04.2023].

A 1 Anlage

A 1.1 B2B Leitfadeninterviews Erfahrungen und Interesse an regionalen Lebensmitteln

LANDESAMT FÜR UMWELT,
LANDWIRTSCHAFT
UND GEOLOGIE



Sehr geehrte Damen und Herren, wir, Hereford Elbweiderind und die CONOSCOPE GmbH, führen im Auftrag des sächsischen Landesamtes für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG) eine Online-Befragung zu Ihrem Interesse und Erfahrungen mit Lebensmittel von regionalen Erzeugern durch.

[optional, für Payback nicht notwendig] Zum Hintergrund des Projektes: Das Sächsische Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft möchte zusätzliche Wertschöpfungspotenziale im ländlichen Raum erschließen. Hierzu wurde u.a. das Projekt "Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte" – REGINA initiiert. Im Rahmen des Projektes sollen regionaler Wertschöpfungsketten unter den Gesichtspunkten Effizienz, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Transparenz untersucht werden. Ziel ist es innovative Lösungen in den landwirtschaftlichen Produktions- und Vermarktungsprozessen zu entwickeln und damit die Absatzchancen für regionale landwirtschaftliche Produkte zu erhöhen.

Die Befragung ist ein Teil des Projektes. Hereford Elbweiderind und die CONOSCOPE GmbH Leipzig wurde vom LfULG beauftragt, das Projekt REGINA umzusetzen. Das Projekt wird mit Steuermitteln auf der Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtages beschlossenen Haushaltes finanziert.

Noch ein Hinweis zum Datenschutz: Aus erhebungstechnischen Gründen möchten wir von unserem Gespräch eine Audioaufzeichnung erstellen. Die Aufzeichnung wird weder dem Auftraggeber (bzw. deren Mitarbeitern) noch Dritten weitergegeben (auch nicht in Form einer Kopie) oder vorgeführt – auch nicht auszugsweise. Sämtliche Aufzeichnungen und Kopien der Aufnahme, egal ob in Schrift- oder Audioform, werden nach Abschluss des Projektes gelöscht. Erhalten bleiben lediglich die anonymisierten Gesamtauswertungen des Projektes. Sie können dieser Aufzeichnung selbstverständlich auch widersprechen, dann wird diese nicht angefertigt.

Sind Sie hiermit einverstanden?

Wenn ja

- Aufnahme
- Wiederholung der Hinweise
- Aufzeichnung der Zustimmung
- Start der Befragung

Wenn nein: Start der Befragung ohne Aufnahme

Vielen Dank für Ihre Mithilfe.

I. Kurzvorstellung Gesprächspartner

1. Welche Aufgabe(n) haben Sie bei...?

II. Kunde und Produkt

2. Können Sie die Kunden beschreiben, die bei Ihnen regionale Lebensmittel nachfragen? (Einkommen, Beruf, Einstellung, Wohnort, Besonderheiten dieser Kunden)
3. Aus welchen Motiven kaufen diese Kunden regionale Lebensmittel? (Was ist das Kundenbedürfnis? Welches Interesse hat er? Macht er einen Unterschied zwischen regionalen Lebensmitteln vs. Biolebensmitteln? Welche Rolle spielt die Transparenz und Regionalität der Wertschöpfungskette?)
4. Wie ist die Zahlungsbereitschaft der Kunden für regionale Lebensmittel? (Spiegelt sich diese dann auch bei den Einkaufspreisen bei den Lieferanten nieder?)

III. Kommunikation

5. Wie erreichen Sie diese Kundengruppe? (Wo finden Sie diese Kundengruppe? Wie wird diese auf Sie aufmerksam? Welche Rolle spielt die Transparenz über die Wertschöpfungskette?)
6. Wie binden Sie diese Kundengruppen an sich?
7. Wie können Lieferanten regionaler Lebensmittel einen Beitrag zur Zufriedenheit dieser Kunden leisten?

IV. Prozesse

8. Welche erfolgsrelevanten Prozesse gibt es beim Absatz regionaler Lebensmittel? (Welche Rolle spielen Qualitätsnachweise für regionale Produkte?)
9. Welchen Beitrag können Lieferanten regionaler Lebensmittel für solche erfolgreichen Prozesse leisten?

V. Personal

10. Welche Bedeutung hat Ihr (Verkaufs- und Vertriebs-) Personal für den Absatz regionaler Lebensmittel?
11. Wie können Lieferanten regionaler Lebensmittel Sie und Ihr Personal bei diesen Aufgaben unterstützen?

VI. Zusammenfassung

12. Welche Bedeutung haben regionale Lebensmittel für Ihr Unternehmen? (Welchen Erfolgsbeitrag? Welche Rolle für die Kundenbindung? ...)
13. Was ist der zentrale Faktor, um diese Bedeutung regionaler Lebensmittel zu steigern?

A 1.2 Online Befragung zu Verbrauchererfahrungen und Interesse an regionalen Lebensmitteln

LANDESAMT FÜR UMWELT,
LANDWIRTSCHAFT
UND GEOLOGIE



Sehr geehrte Damen und Herren, wir, Hereford Elbweiderind und die CONOSCOPE GmbH, führen im Auftrag des sächsischen Landesamtes für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG) eine Online-Befragung zu Ihren Interessen und Erfahrungen mit Lebensmittel von regionalen Erzeugern durch.

[optional, für Payback nicht notwendig] Zum Hintergrund des Projektes: Das Sächsische Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft möchte zusätzliche Wertschöpfungspotenziale im ländlichen Raum erschließen. Hierzu wurde u.a. das Projekt "Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte" – Regina initiiert. Im Rahmen des Projektes sollen regionaler Wertschöpfungsketten unter den Gesichtspunkten Effizienz, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Transparenz untersucht werden. Ziel ist es innovative Lösungen in den landwirtschaftlichen Produktions- und Vermarktungsprozessen zu entwickeln und damit die Absatzchancen für regionale landwirtschaftliche Produkte zu erhöhen.

Die vorliegende Befragung ist ein Teil des Projektes. Hereford Elbweiderind und die CONOSCOPE GmbH Leipzig wurde vom LfULG beauftragt, das Projekt REGINA umzusetzen. 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. Wo kaufen Sie regelmäßig (mehrmals im Monat) Lebensmittel ein?

(Liste randomisiert anzeigen, Mehrfachnennung)

- im Discount (z.B. Aldi, Lidl)
- im Supermarkt (z.B. Rewe, Konsum, Edeka)
- im Bio-Supermarkt
- im kleineren Regionalladen
- im Lebensmittelfachgeschäft (z.B. Feinkost, Spezialitäten)
- beim Bäcker
- beim Fleischer / Metzger
- auf dem Markt (Wochenmarkt, regionale Märkte, Bauernmarkt, ...)
- direkt beim Erzeuger / im Hofladen

Lieferdienste, die nach Hause liefern (Bestellung per Internet, Mail, Telefon)

andere und zwar _____

2. Wie hoch ist ungefähr der Anteil regionaler Lebensmittel (damit meinen wir Lebensmittel, die aus einem Umkreis von 100 km von Ihrem Wohnort stammen) an Ihren Lebensmitteleinkäufen?

0% ... 100% (Programmierhinweis Schieberegler)

ich kaufe nicht bewusst regionale Lebensmittel

3. Im Vergleich vor einem Jahr kaufe ich ...

Filter: nur wenn Frage 2 > 0

deutlich mehr regionale Lebensmittel

etwas mehr regionale Lebensmittel

genauso viele regionale Lebensmittel

etwas weniger regionale Lebensmittel

viel weniger regionale Lebensmittel

4. Aus welchen Warengruppen stammen die von Ihnen gekauften regionalen Lebensmittel?

Liste randomisiert anzeigen, Filter: nur wenn Frage 0 > 0, Mehrfachnennung

Fleisch und Wurst

Fisch

Milch, Milch- und Käseprodukte

Obst, Gemüse, Kartoffeln

Back- und Teigwaren

Eier

Getränke

Sonstiges und zwar: _____

5. Weshalb ist es Ihnen wichtig, regionale Lebensmittel zu kaufen?

Filter: nur wenn Frage 0 > 0

6. Wie wichtig sind für Sie die folgenden Argumente für den Kauf regionaler Lebensmittel?

Liste randomisiert anzeigen, Filter: nur wenn Frage 0 > 0

	1 (sehr wichtig)	2	3	4	5	6 (unbedeutend)	k.A.
Frische und hohe Qualität der Lebensmittel	<input type="checkbox"/>						
bewusste Ernährung	<input type="checkbox"/>						
Unterstützung regionaler Produzenten	<input type="checkbox"/>						
Förderung des Tierwohls	<input type="checkbox"/>						
ökologische Aspekte wie ein besserer Co2 Fußabdruck der Lebensmittel	<input type="checkbox"/>						
Zertifikate und Gütesiegel regionaler Lebensmittel	<input type="checkbox"/>						
Möglichkeit, sich vor Ort zu informieren	<input type="checkbox"/>						
entspricht meinen Überzeugungen	<input type="checkbox"/>						

7. Wie bewerten Sie die Preise der regionalen Lebensmittel für ... hinsichtlich der zwei nachfolgenden Aspekte?

(Programmierhinweis bei Payback nach Zufall einfügen Fleisch & Fisch | Milch, Milchprodukte und Käse | Obst und Gemüse bei Kunden Hereford Elbweiderind direkt Hereford Elbweiderind)

	Lebensmittel müssten viel teurer sein	Preis ist angemessen	Lebensmittel müssten viel günstiger sein	k.A.
für die Qualität der erhaltenen Lebensmittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
als (angemessene) Vergütung für die Erzeugung und Verarbeitung der Lebensmittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Was müsste passieren, damit Sie mehr regionale Lebensmittel kaufen?

Programmierhinweise: Liste randomisiert anzeigen, Aufzählung weglassen, ist nur für Filterführung eingefügt

... würde bedeuten, dass ich ...	1 sehr viel mehr regi- onale Le- bensmittel kaufe	2 mehr kaufe	3 etwas mehr kaufe	4 ge- nauso viel kaufe wie bis- her	5 weni- ger kaufe als bis- her	k.A.
a) größeres Angebot (aus allen Wa- rengruppen) regionaler Lebensmittel bei meinen bevorzugten Einkaufsorten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) bessere Erreichbarkeit des Ver- kaufsortes (z.B. Hofladen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) größere Auswahl regionaler Le- bensmittel von verschiedenen Anbie- tern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) ansprechendere Präsentation regionaler Lebensmittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) mehr Informationen über regionale Lebensmittel und deren Erzeugung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) reibungslose Lieferung regionaler Lebensmittel nach Hause	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Möglichkeit, eine Bestellung regio- naler Lebensmittel an einer Abholsta- tion in der Nähe abzuholen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Einfachere Auffindbarkeit von An- bietern regionaler Lebensmittel im In- ternet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) mehr auf Tierwohl und umwelt- schonenden Anbau geachtet wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Sie haben angegeben, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen Ihren Einkauf regionaler Lebensmittel nicht wesentlich steigern würden. Was müsste stattdessen getan werden?

Programmierhinweis: wenn bei keiner Antwort in Frage 7 > 3)

10. Welchen Mehrwert haben die folgenden Aktionen von Anbietern regionaler Lebensmittel für Sie?

Liste randomisiert anzeigen

	1 = sehr interes- sant für mich	2	3	4	5	6 = nicht interessant für mich	k.A.
Newsletter über den landwirtschaftli- chen Betrieb (z.B. Haltung der Tiere, Anbau der Lebensmittel oder Verarbei- tung der Lebensmittel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelmäßige Produktempfehlungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rezepte mit regionalen Zutaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoffeste oder Tage der offenen Tür, um sich vor Ort einen Eindruck zu ver- schaffen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kochevents direkt beim Erzeuger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abonnement (regelmäßige Belieferung mit regionalen Lebensmitteln)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkaufsstände auf regionalen Märk- ten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktionen für Feiertage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Wie zufrieden sind Sie mit den Informationen, die Sie von Hereford-Elbweiderind erhalten?

Programmierhinweis: nur für Kontakte Hereford-Elbweiderind

- 1- sehr zufrieden
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 - überhaupt nicht zufrieden

12. Filter: wenn Frage 7 e) (Information) = 1 oder 2

Welche Informationen über regionale Lebensmittel sind Ihnen wichtig?

Liste randomisiert anzeigen

Informationen	Informationen hierzu sind für mich sehr wichtig					Informationen hierzu sind für mich ohne Bedeutung		k.A.
zur Haltung von Tieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zur Anbauweise von Obst, Gemüse und Getreide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen über die einzelnen Erzeugungs- und Verarbeitungsschritte der Lebensmittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu ökologischen Aspekten (z.B. CO2-Fußabdruck) der Lebensmittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zum Unternehmen, das die Lebensmittel verkauft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu Frische und Qualität der Lebensmittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zu den Inhaltsstoffe: detaillierte Übersicht der Zutaten und deren Herkunft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Filter: wenn Frage 7 f) (Lieferung) = 1 oder 2

Wie häufig bestellen Sie (**unverarbeitete**) Lebensmittel, die Ihnen nach Hause geliefert werden?

- mehrmals in der Woche
- mehrmals im Monat
- einmal im Monat
- mehrmals im Jahr
- einmal im Jahr
- nie

14. Wenn Nie oder nur einmal im Jahr in Frage 12:

Warum lassen Sie sich Lebensmittel nicht oder nur selten liefern?

Sprung zu Frage 17

15. Wie zufrieden waren Sie bisher mit der Lieferung der Lebensmittel? Bitte bewerten Sie auf einer Schulnotenskala von 1 ich habe immer sehr gute Erfahrungen gemacht bis 6 Lieferung war immer ungenügend

1 ich habe bisher immer sehr gute Erfahrungen gemacht

2

3

4

5

6 bisher waren immer Lieferungen ungenügend

16. Filter Wenn Frage 14 = 1 oder 2

Mit welchen Aspekten der Lieferung von Lebensmitteln waren Sie bisher zufrieden?

17. Filter Wenn Frage 14 = 3 - 6

Was sollte Ihrer Meinung nach bei Lebensmittellieferungen besser werden?

18. Wie attraktiv finden Sie folgende Liefervarianten für regionale Lebensmittel?

	Bevorzugen ich	Finde ich gut	Ist ok für mich	Finde ich eher schlecht	Ist für mich nicht interessant
Lieferung am immer gleichen Liefertag in der Woche und möglichst in einem Lieferfenster von 3-4 Stunden	<input type="checkbox"/>				
Möglichkeit ein Lieferfenster von 1-2 Stunden an einem Tag meiner Wahl auszusuchen	<input type="checkbox"/>				
Lieferung an meinem Wunschlieferstag mit Online-Verfolgung des Lieferprozesses	<input type="checkbox"/>				
Abstellen der Lieferung an einem Ort meiner Wahl bei mir zuhause (z.B. vor der Haustür, in der Garage, ...)	<input type="checkbox"/>				

19. Wie hoch dürfen die Liefergebühren für regionale Lebensmittel im Wert von 50 € sein, die Sie bereit sind, für die von Ihnen präferierten Lieferbedingungen zu bezahlen?

_____ €

20. Was verbinden Sie mit ...?

Liste randomisiert anzeigen, für Payback Ihrem am häufigsten genutzten Einkaufsmarkt sonst Hereford Elbweiderind

- regionale Nähe
- meine Heimat
- große Verbundenheit
- starke Tradition
- intensiver Genuss
- hohes Vertrauen
- regionale Identifikation
- Naturbelassenheit
- Stolz

21. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie ... weiterempfehlen?

(Programmierhinweis: für Payback mit Ihrem am häufigsten genutzten Einkaufsmarkt sonst Hereford Elbweiderind)

- 0 – unwahrscheinlich
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 – äußerst wahrscheinlich

Soziodemografie

22. Ihr Alter _____ Jahre

23. Ihr Geschlecht

männlich weiblich divers

24. Welche PLZ hat Ihr Wohnort? _____

25. Welches ist ihr höchster Bildungsabschluss?

- kein Schulabschluss
- Hauptschule, Volksschule (Abgang 8. Klasse)
- Weiterführende Schule ohne Abitur, mittlere Reife, 10. Klasse
- Abitur, Hochschulreife
- abgeschlossene Berufsausbildung
- Meister, Techniker o.ä.
- Diplom/ Master/ Bachelor/ Magister
- anderer Abschluss
- keine Angabe

26. Wenn Sie sich selbst einschätzen müssten: Welche der folgenden Attribute passen am ehesten zu Ihnen? (Mehrfachnennungen möglich)

Ich bin...

- zielstrebig
- vielseitig interessiert
- spezialisiert
- motiviert
- kreativ
- ein Mensch mit modernen Ansichten
- ein Mensch mit traditionellen Ansichten
- aktiv

Kochen, Essen und Genießen gehört für mich zu
einem guten Leben dazu.

29. Wie viele Personen leben in ihrem Haushalt

30. Die Ergebnisse der Umfrage sollen nach Einkommensgruppen der Haushalte ausgewertet werden. Können Sie Ihr monatliches Haushaltsnettoeinkommen, also aller Personen, die in ihrem Haushalt leben, einer der folgenden Kategorien zuordnen?

- bis 1.000 €
- 1.001 bis 2.000 €
- 2.001 bis 3.000 €
- 3.001 bis 4.000 €
- 4.001 bis 5.000 €
- über 5.000 €
- keine Angabe

Vielen Dank für Ihre Mithilfe.

A 1.3 Online Befragung zum Abendbrotpaket



LANDESAMT FÜR UMWELT,
LANDWIRTSCHAFT
UND GEOLOGIE



Liebe Freunde der Elbweiderinder,

wir planen etwas Neues. Gemeinsam mit unseren Partnern Hofmolkerei Bennewitz und Bäckerei Eßrich wollen wir Euch ein Abendbrotpaket anbieten – gute Lebensmittel von regionalen Lieferanten in einer fertigen Box für ein vollständiges regionales Abendbrot.

Um das Abendbrotpaket an Euren Bedürfnissen auszurichten, haben wir einen kurzen Fragebogen erstellt. Bitte helft uns durch Eure Teilnahme und nehmt Euch 5 Minuten Zeit dafür. Danke! Die Ergebnisse der Umfrage liefern uns wichtige Erkenntnisse und helfen uns dabei, den Elbweiderind-Service für Euch noch besser zu machen.

Eure Angaben werden anonym und vertraulich behandelt, nicht in Verbindung mit Eurer 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.

Die Befragung ist Teil des Projektes REGINA (Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte) welches Hereford Elbweiderind und die CONOSCOPE GmbH im Auftrag des LfULG (Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie) durchführen. Das Projekt wird mit Steuermitteln auf der Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtages beschlossenen Haushaltes finanziert.

Vielen Dank für Eure Mithilfe

1. Welche der jeweiligen Situationen beschreibt das Abendbrot bei Euch zu Hause am besten? Ihr könnt die Skala nutzen, um Eure Antworten abzustufen.

	1	2	3	4	5	
Wir essen alle zusammen.	<input type="checkbox"/>	Jeder isst für sich allein.				
Wir achten auf möglichst viel Abwechslung	<input type="checkbox"/>	Wir essen immer das Gleiche.				
Das Abendbrot ist für uns Zeit zum Austausch.	<input type="checkbox"/>	Beim Abendbrot wird bei uns wenig gesprochen.				
Wir gestalten das Abendbrot sehr bewusst.	<input type="checkbox"/>	Abendbrot läuft eher nebenbei bei uns.				
Wir nehmen uns viel Zeit für die Zubereitung.	<input type="checkbox"/>	Die Zubereitung unseres Abendbrotes muss schnell gehen.				
Wir essen überwiegend warm.	<input type="checkbox"/>	Wir essen überwiegend kalt.				
Wir bereiten das Abendbrot gemeinsam vor.	<input type="checkbox"/>	Das Abendbrot wird meist von einem Einzelnen vorbereitet.				
Die Zubereitung des Abendbrotes ist möglichst einfach und unkompliziert.	<input type="checkbox"/>	Die Zubereitung des Abendbrotes ist möglichst komplex und aufwändig.				

2. Welche Lebensmittel gehören zu Eurem Abendbrot regelmäßig dazu?

- Brot
- Brötchen
- Wurst
- Käse
- Obst
- Gemüse
- Kartoffeln
- Eier
- Fisch
- Fleisch
- Nudeln
- _____

6. Eine Regiobox Standard mit 3 kompletten Abendbroten für 2-3 Personen würde 60 Euro kosten, eine RegioBox XL mit 3 kompletten Abendbroten für 4-5 Personen gäbe es für 85 Euro. Wie findet Ihr die Preise?

- zu günstig
- günstig
- angemessen
- teuer
- zu teuer

7. Wenn günstig/teuer: Welchen Preis wärt Ihr bereit zu bezahlen?

Für die Regiobox Standard (2-3 Personen) _____ Euro

Für die Regiobox XL (4-5 Personen) _____ Euro

8. Wie wahrscheinlich ist es, dass Ihr eine RegioBox mit Euren drei bestbewerteten Rezeptideen bestellt? (Programmierhinweis: drei der bestbewerteten Mahlzeiten aus Frage 5 anzeigen)

- 1 Würde ich auf jeden Fall ausprobieren.
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 Daran habe ich kein Interesse.

9. Warum würdet Ihr Euch eher gegen eine RegioBox entscheiden?

(Programmierhinweis: nur wenn Antwort 4-6 in Frage 8)

10. Wie zufrieden seid Ihr mit Hereford Elbweiderind und unseren Lebensmitteln?

- 1 sehr zufrieden
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 gar nicht zufrieden

Soziodemografie

11. Euer Alter _____ Jahre

12. Euer Geschlecht

männlich weiblich divers

13. Welche PLZ hat Euer Wohnort? _____

14. Welches ist Euer höchster Bildungsabschluss?

- kein Schulabschluss
- Hauptschule, Volksschule (Abgang 8. Klasse)
- Weiterführende Schule ohne Abitur, mittlere Reife, 10. Klasse
- Abitur, Hochschulreife
- abgeschlossene Berufsausbildung
- Meister, Techniker o.ä.
- Diplom/ Master/ Bachelor/ Magister
- anderer Abschluss
- keine Angabe

15. Wenn Ihr Euch selbst einschätzen müsstet: Welche der folgenden Attribute passen am ehesten zu Euch?
(Mehrfachnennungen möglich)

Ich bin...

- zielstrebig
- vielseitig interessiert
- spezialisiert
- kreativ
- modern
- traditionell
- aktiv
- gesund
- ein Arbeitstier
- ein Familienmensch
- gern allein
- teamfähig

16. Wie wichtig sind Euch die folgenden Lebensziele?

	1 = Sehr wichtig	2	3	4	5	6 = Über- haupt nicht wichtig	k.A.
einen sicheren Arbeitsplatz haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Stabilität in unserer Lebenssituation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Umwelt und Natur schonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Traditionen und Bräuche unserer Region bewahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
bei technischen Entwicklungen immer auf dem neuesten Stand sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
weltoffen und tolerant sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
sparsam sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
das Leben in vollen Zügen genießen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Stolz sein auf das Erreichte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
sich politisch, gesellschaftlich engagieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
nachfolgenden Generationen eine lebenswerte Umwelt hinterlassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
uns intensiv mit Lebensmitteln und gesunder Ernährung beschäftigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
nachhaltig kochen, essen und leben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

17. Wie viele Personen leben in Eurem Haushalt?

___ Erwachsene
 ___ Kinder im Alter von _____

18. Die Ergebnisse der Umfrage sollen nach Einkommensgruppen der Haushalte ausgewertet werden. Könnt Ihr Euer monatliches Haushaltsnettoeinkommen, also aller Personen, die in Eurem Haushalt leben, einer der folgenden Kategorien zuordnen?

- bis 1.000 €
- 1.001 bis 2.000 €
- 2.001 bis 3.000 €
- 3.001 bis 4.000 €
- 4.001 bis 5.000 €
- über 5.000 €
- keine Angabe

Vielen Dank für Eure Mithilfe

A 1.4 Befragung zu regionalen Lebensmitteln auf dem Samstagsmarkt

LANDESAMT FÜR UMWELT,
LANDWIRTSCHAFT
UND GEOLOGIE



Guten Tag, mein Name ist von CONOSCOPE.

Wir führen in Kooperation mit dem Samstagsmarkt und Hereford Elbweiderind im Auftrag des sächsischen Landesamtes für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG) eine Befragung zu Ihren Interessen und Erfahrungen mit Lebensmittel von regionalen Erzeugern durch.

Gern würde ich Ihnen ein paar kurze Fragen stellen. Die Befragung dauert ca. 15 Minuten und Sie helfen uns damit, die Angebote für unsere Kunden zu verbessern.

Ihre Angaben werden natürlich nach den Regeln des Bundesdatenschutzgesetzes vertraulich behandelt. Hätten Sie kurz Zeit für mich?

[Nur bei Rückfragen] Zum Hintergrund des Projektes: Das Sächsische Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft möchte zusätzliche Wertschöpfungspotenziale im ländlichen Raum erschließen. Hierzu wurde u.a. das Projekt "Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte" – Regina initiiert. Im Rahmen des Projektes sollen regionaler Wertschöpfungsketten unter den Gesichtspunkten Effizienz, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Transparenz untersucht werden. Ziel ist es innovative Lösungen in den landwirtschaftlichen Produktions- und Vermarktungsprozessen zu entwickeln und damit die Absatzchancen für regionale landwirtschaftliche Produkte zu erhöhen.

Die vorliegende Befragung ist ein Teil des Projektes. Hereford Elbweiderind und die CONOSCOPE GmbH Leipzig wurde vom LfULG beauftragt, das Projekt REGINA umzusetzen. 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.

Zuerst haben wir einige Fragen direkt zum Samstagsmarkt

1. Wie häufig kommen Sie auf den Samstagsmarkt?

- mehrmals im Monat
- einmal im Monat
- ab und zu
- ich bin das erste Mal da

2. Welche Lebensmittel kaufen Sie auf dem Samstagsmarkt?

- Fleisch und Wurst
- Fisch
- Milch, Milch- und Käseprodukte
- Obst, Gemüse, Kartoffeln
- Back- und Teigwaren
- Eier
- Getränke
- Sonstiges und zwar: _____

3. Wie viel geben Sie durchschnittlich für einen Einkauf auf dem Samstagsmarkt aus?

Euro _____

4. Mit welchen fünf Begriffen würden Sie den Samstagsmarkt beschreiben?

- Regionalität
- Heimat
- Verbundenheit
- Tradition
- Genuss
- Vertrauen
- Naturbelassenheit
- ...

5. Was könnte die Betreiber des Samstagsmarktes noch verbessern damit Sie persönlich mehr Lebensmittel einkaufen?

6. Und was könnte getan werden damit noch mehr Leute auf den Samstagsmarkt kommen?

7. Wie zufrieden sind mit dem Samstagsmarkt insgesamt? Bitte bewerten Sie auf einer Schulnotenskala von 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend

- 1 = sehr gut
- 2 = gut
- 3 = befriedigend
- 4 = ausreichend
- 5 = mangelhaft
- 6 = ungenügend

8. Bitte bewerten Sie nun noch einige Detailspekte des Samstagsmarktes mit Schulnoten.

	1	2	3	4	5	6
Qualität der Lebensmittel	<input type="checkbox"/>					
Freundlichkeit des Verkaufspersonals	<input type="checkbox"/>					
Ambiente des Samstagsmarkts	<input type="checkbox"/>					
Präsentation der Lebensmittel	<input type="checkbox"/>					
Wartezeiten an den Ständen	<input type="checkbox"/>					
Informationen über die Lebensmittel	<input type="checkbox"/>					
Angebot an Lebensmitteln	<input type="checkbox"/>					
Preise der angebotenen Lebensmittel	<input type="checkbox"/>					

9. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie den Samstagsmarkt weiterempfehlen?

- 0 – unwahrscheinlich
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 – äußerst wahrscheinlich

Nun haben wir einige Fragen zu Elbweiderind einem der Anbieter auf dem Samstagsmarkt?

10. Haben Sie schon einmal Lebensmittel von Elbweiderind gekauft?

- Nein, kenne ich nicht (dann bitte weiter mit dem nächsten Fragenblock)
- ja, bisher aber nur selten
- ja, kaufe ab und zu mal ein
- ja, kaufe häufig

11. Wo kaufen Sie bevorzugt Produkte von Elbweiderind ein?

- Samstagsmarkt
- Konsum
- Stadtladen
- Hofladen
- Hoffest

12. Wie sind sie auf Elbweiderind aufmerksam geworden?

- durch den Samstagsmarkt
- durch Empfehlung von Freunden
- über die Website
- über einen Besuch auf dem Landgut Neue Elbe

Nun haben wir einige Fragen zu Ihrem Einkaufsverhalten regionaler Lebensmittel

13. Hat sich Ihr Einkaufsverhalten von regionalen Lebensmitteln in den letzten 12 Monaten verändert? Im Vergleich vor einem Jahr kaufe ich ...

- deutlich mehr regionale Lebensmittel
- etwas mehr regionale Lebensmittel
- genauso viele regionale Lebensmittel
- etwas weniger regionale Lebensmittel
- viel weniger regionale Lebensmittel

14. Wo kaufen Sie regelmäßig (mehrmals im Monat) Lebensmittel ein?

- im Discount (z.B. Aldi, Lidl)
- im Supermarkt (z.B. Rewe, Konsum, Edeka)
- im Bio-Supermarkt
- im Lebensmittelfachgeschäft (z.B. Feinkost, Spezialitäten, Bäcker, Fleischer)
- auf dem Markt (Wochenmarkt, regionale Märkte, Bauernmarkt, ...)
- direkt beim Erzeuger / im Hofladen
- Lieferdienste, die nach Hause liefern (Bestellung per Internet, Mail, Telefon)
- andere und zwar _____

15. Was sind für Sie die drei wichtigsten Argumente für den Kauf regionaler Lebensmittel?

- Frische und hohe Qualität der Lebensmittel
- bewusste Ernährung
- Unterstützung regionaler Produzenten
- Förderung des Tierwohls
- ökologische Aspekte wie ein besserer Co2 Fußabdruck der Lebensmittel
- Zertifikate und Gütesiegel regionaler Lebensmittel
- Möglichkeit, sich vor Ort zu informieren
- entspricht meinen Überzeugungen

Abschließend möchten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person bitten.

16. Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?

- unter 18 Jahre
- 18-30 Jahre
- 31-40 Jahre
- 41-50 Jahre
- 51-60 Jahre
- Älter als 60 Jahre

17. Bitte selbstständig eintragen: Geschlecht

- weiblich

männlich

divers

18. Welchen höchsten allgemeinbildenden Schulabschluss bzw. Hochschulabschluss haben Sie?

gehe noch zur Schule

kein Schulabschluss

Hauptschule, Volksschule (Abgang 8. Klasse)

Weiterführende Schule ohne Abitur, POS (mittlere Reife, 10. Klasse)

Abitur, Hochschulreife

Diplom/ Master/ Bachelor/ Magister

Promotion / Habilitation

Keine Angabe

19. Welche PLZ hat Ihr Wohnort? _____

20. Wie viele Personen leben in ihrem Haushalt? _____

Vielen Dank für Ihre Mithilfe.

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

Autoren:

Thomas Lehr, Markus Schneider
CONOCOPE GmbH
Käthe-Kollwitz-Str. 60, 04109 Leipzig
Telefon: + 49 351 341 47827-100
Telefax: + 49 351 341 47827-17
E-Mail: info@conoscope.de
Matthias Scheider, Thomas Breitling
schneider+freunde Landwirtschaftliche Markt- und Beratungsgesellschaft mbH
Am Schlosspark 9, 04886 Arzberg / OT Pülswerda
Telefon: +49|151-65144478
E-Mail: info@elbweiderind.com

Redaktion:

Janina Bauer
Referat 21 Grundsatzangelegenheiten, Öffentlichkeitsarbeit
August-Böckstiegel-Straße 1, 01326 Dresden
Telefon: + 49 351 2612-2105
Telefax: + 49 351 2612 2099
E-Mail: Janina.Bauer@smekul.sachsen.de

Fotos:

schneider+freunde Landwirtschaftliche Markt- und Beratungsgesellschaft mbH
Shutterstock (shutterstock.com)

Auflage:

1. Auflage

Redaktionsschluss:

21.04.2023

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