



PRAXISLEITFADEN

Digitaler Marktplatz für ökologisch erzeugte tierische Lebensmittel

Handlungsfelder für den Aufbau eines digitalen Marktplatzes

Dr. Juliane Welz
Dr. Daniel Strecker
Philipp Kögler
David Ziegler
Janice Rockstroh
Dr. Anja Schmidt
Christian Pein
Christiane Reichel
Vivien Langer

1 Vorwort	3
2 Welche Ziele verfolgt ein digitaler Marktplatz?	4
3 Welche Funktionen benötigt der digitale Marktplatz?	5
4 Welche Handlungsfelder sind für eine erfolgreiche Umsetzung des digitalen Marktplatzes entscheidend?	6
→ 4.1 Eigentümer- und Betreiberstrukturen festlegen	7
→ 4.2 Kooperationen und Vernetzung gestalten	8
→ 4.3 Produktpalette definieren	9
→ 4.4 Kundenstrukturen identifizieren	10
→ 4.5 Passende Rechtsform wählen	11
→ 4.6 Technische Ausgestaltung des Datenraums organisieren	12
→ 4.7 Datenverarbeitung sicherstellen	14
→ 4.8 Transparenz und Nachverfolgbarkeit gewährleisten	15
→ 4.9 Logistik und Versand intelligent organisieren	16
→ 4.10 Etikettierung und Kennzeichnung einhalten	17
→ 4.11 Marketing und Außendarstellung attraktiv gestalten	18
→ 4.12 Akzeptanz und Anreizsysteme schaffen	19
→ 4.13 Wirtschaftliche Ressourcen optimal einsetzen	20
→ 4.14 Zeitmanagement in der Planungs- und Umsetzungsphase berücksichtigen	21
5 Wie verändern sich Geschäftsprozesse durch die Einführung des digitalen Marktplatzes?	22
6 Literaturverzeichnis	23

Vorwort

Infolge der Krisen der vergangenen Jahre ist Regionalität stärker in das Bewusstsein der Verbraucherinnen und Verbraucher gerückt. Besonders deutlich zeigt sich dies im Bereich der Nahrungsmittelproduktion und -versorgung. Parallel dazu vollzieht sich in vielen Teilen der Gesellschaft ein Wertewandel in Richtung Qualität, Umweltschutz und Tierwohl.

Angesichts dieser Entwicklungen liegen große ökonomische, ökologische und soziale Chancen in einer Stärkung der regionalen Wertschöpfungsketten in der Landwirtschaft. Allerdings bestehen auch unübersehbare Herausforderungen wie Kapazitätsengpässe und Lücken in den Wertschöpfungsketten, insbesondere in Schlachtung und Weiterverarbeitung. Zu ausgebliebenen Investitionen der Vergangenheit kommen hier noch Nachwuchssorgen und Fachkräftemangel hinzu. Logistik sowie der teilweise schwierige Zugang zum Lebensmitteleinzelhandel stellen vor allem kleinere Erzeugungsbetriebe vor Probleme. Größere Betriebe sehen sich mit einer geringen Kaufkraft in manchen Regionen konfrontiert und müssen ihre Erzeugnisse überregional vermarkten oder exportieren.

Ein digitales Netzwerk, das die Akteure und Strukturen zur Vermarktung regionaler, ökologisch erzeugter Produkte verknüpft, kann Anreize für Investitionen schaffen, Landwirtschaftsbetriebe administrativ und logistisch entlasten sowie über neue Vermarktungswege den Zugang zu heimischen Erzeugnissen erleichtern und so wesentliche Impulse für die regionale Wertschöpfung in der sächsischen Landwirtschaft setzen.

Der vorliegende Praxisleitfaden richtet sich an alle Akteurinnen und Akteure der sächsischen Landwirtschaft: Erzeugungsbetriebe, Weiterverarbeiter und Lebensmittelproduzenten, Logistikdienstleister, Lebensmittelhändler und -vermarkter unterschiedlichster Art sowie private und gewerbliche Kundinnen und Kunden ebenso wie Plattformanbieter, IT-Dienstleister und Investorinnen und Investoren mit Bezug zur Lebensmittelwirtschaft. Sie alle kommen einzeln oder in Kooperationen für die geplante Umsetzung des digitalen Marktplatzes in Frage und können einen wesentlichen Beitrag zu dessen nachhaltigem Erfolg leisten.

Um den Einstieg in ein solches zeit- und kostenintensives Projekt zu erleichtern, hat das Sächsische Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG) im Rahmen des Projekts REGINA (vgl. Welz et al. 2023) diesen Praxisleitfaden als Informationsangebot in Auftrag gegeben. Der Praxisleitfaden gibt allen Interessierten einen Werkzeugkasten an die Hand, der durch die Darstellung von möglichen Vorgehensweisen und Gestaltungsparametern Unsicherheiten verringern und Hemmschwellen abbauen kann. In den folgenden Kapiteln werden zunächst die strategischen Ziele eines digitalen Marktplatzes und seine Funktionen beschrieben. Anschließend werden die wesentlichen Handlungsfelder und Teilschritte für eine erfolgreiche Realisierung des digitalen Marktplatzes erläutert. Zum Abschluss werden verschiedene Ausgestaltungsvarianten als Geschäftsmodelloptionen und die vielfältigen Handlungsmöglichkeiten skizziert.



2

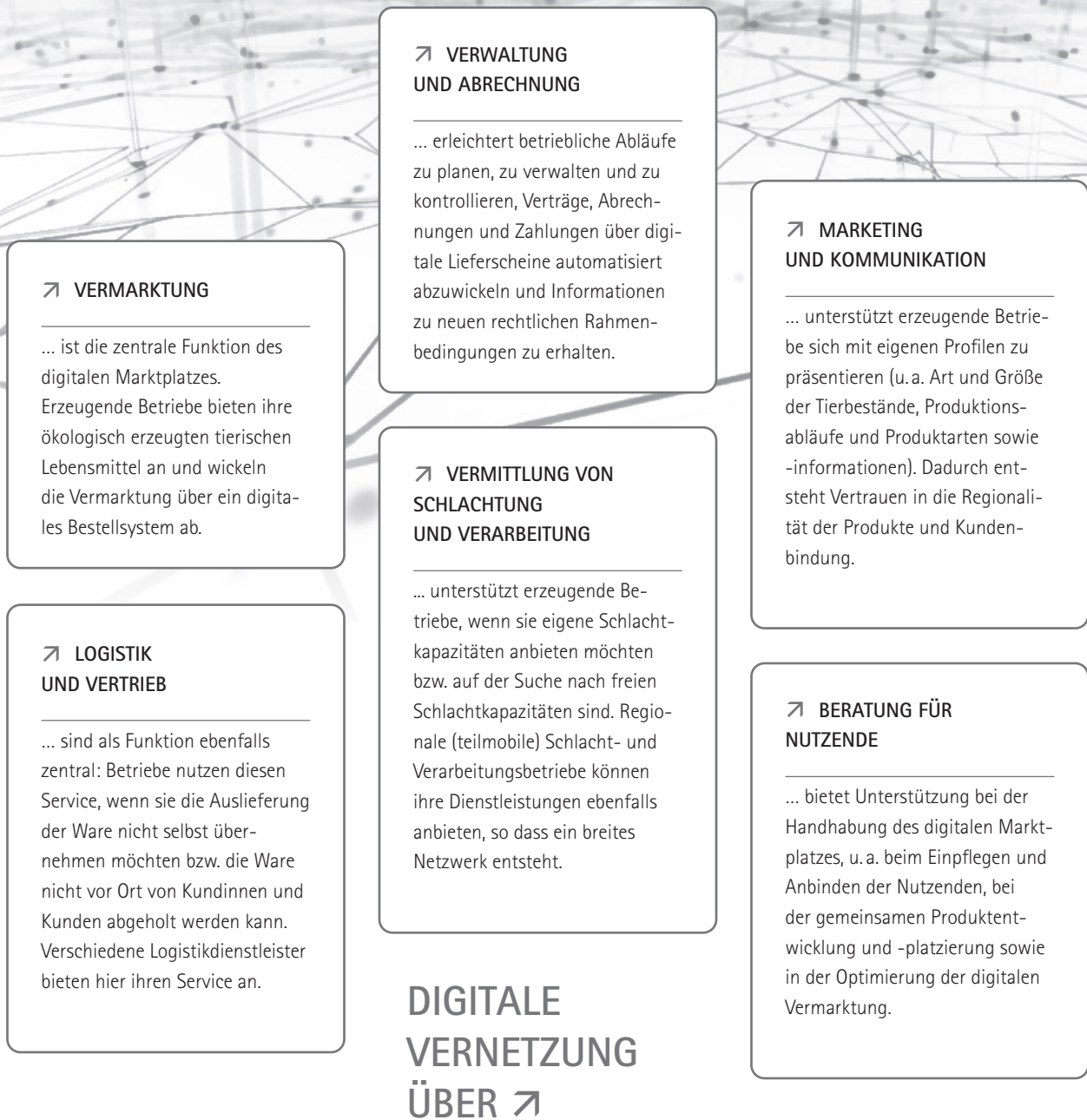
Welche Ziele verfolgt ein digitaler Marktplatz?

Der Aufbau eines digitalen Marktplatzes unter Einbindung einer großen Vielfalt an regionalen Akteuren entlang der gesamten Wertschöpfungskette kann als zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle zur Vermarktung einer großen Auswahl regional erzeugter Produkte dienen. Ziel des digitalen Marktplatzes ist es, die unterschiedlichen Nutzergruppen gleichsam zu bedienen und zusammenzubringen, um eine Plattform für den Austausch von physischen und digitalen Produkten und Leistungen zu schaffen.

Der hier beschriebene Marktplatz legt seinen Schwerpunkt auf biologisch zertifizierte Produkte von regional Erzeugenden und Verarbeitenden aus und für die Region Sachsen. Die Angebotspalette richtet sich dabei sowohl an Geschäftskunden (wie z.B. Schulen, Händler, Biomärkte, Gastronomie, Krankenhäuser, Kantinen und Biokisten) als auch Privatkundinnen und -kunden aus der Region Mitteldeutschland. Erzeugende Betriebe können so die Vermarktung ihrer Produkte in der Region stärken und die Bekanntheit regionaler Produkte fördern. Verbrauchende erhalten einen Zugang zu regionalen ökologisch erzeugten tierischen Lebensmitteln.

Der Aufbau eines solchen digitalen Netzwerkes erfordert die Entwicklung einer digitalen Infrastruktur, welche verschiedene Funktionen für Vermarktung, Logistik, Verarbeitung und Verwaltung anbietet. Durch die Digitalisierung werden bestimmte Prozesse der physischen bzw. analogen Welt in digitale Prozesse überführt – mit dem Ziel, diese zu vereinfachen und zu optimieren. Voraussetzung hierfür ist, die physischen Prozesse in Daten zu „übersetzen“, sie auszuwerten und für konkrete Maßnahmen zu nutzen. Hilfreich sind dabei Cloud- und Plattformdienstleistungen von externen Anbietern, die in den letzten Jahren verstärkt Einzug in die landwirtschaftliche Praxis gehalten haben. Mit ihrer Hilfe kann ein internetbasierter Marktplatz entstehen, der nicht nur Interaktionen und Transaktionen zwischen Unternehmen und Kunden (B2C), sondern auch zwischen Unternehmen (B2B) ermöglicht.

Übergeordnetes Ziel des digitalen Marktplatzes ist es, die regionale Wertschöpfung in der sächsischen Land- und Nahrungsmittelwirtschaft zu erhöhen und eine zusätzliche attraktive Absatzmöglichkeit für die heimischen Erzeugungs- und Produktionsbetriebe zu schaffen.



3

Welche Funktionen benötigt der digitale Marktplatz?

Die digitale Vernetzung der verschiedenen Akteurinnen und Akteure auf dem digitalen Marktplatz erfolgt über sechs Funktionen, die in der obenstehenden Übersicht dargestellt sind.

LEISTUNGSKOMMUNIKATION

LEISTUNGSBEREITSTELLUNG

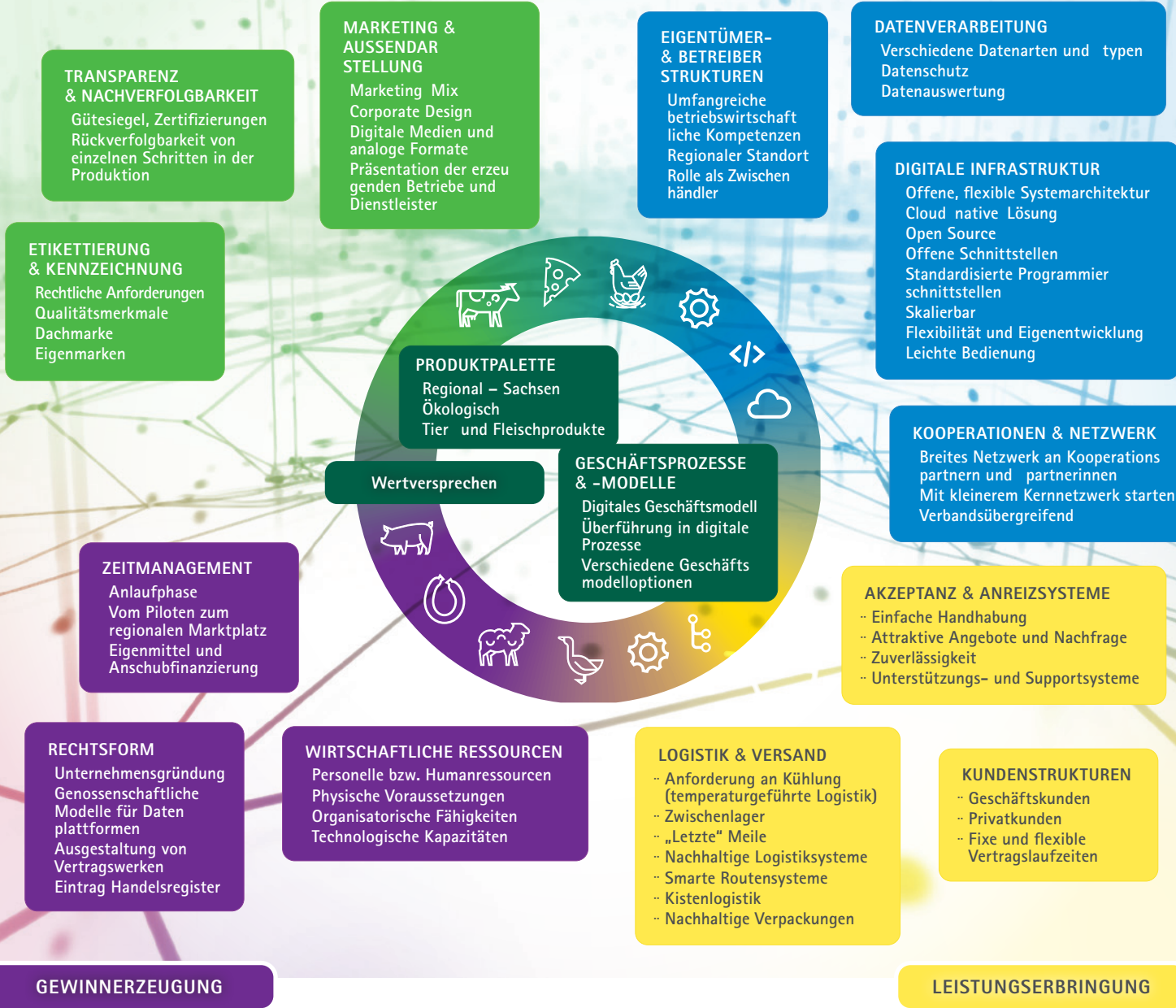


Abb. 1 Handlungsfelder eines digitalen Marktplatzes

4

Welche Handlungsfelder sind für eine erfolgreiche Umsetzung des digitalen Marktplatzes entscheidend?

Im Folgenden werden wesentliche Schritte zum Aufbau und zur Umsetzung eines digitalen Marktplatzes für ökologisch erzeugte Tier- und Fleischprodukte vorgestellt. Im Sinne eines „Werkzeugkastens“ stehen diejenigen Handlungsfelder im Mittelpunkt, die für einen erfolgreichen Betrieb des digitalen Marktplatzes bearbeitet und entschieden werden müssen. Damit erhalten potenzielle Anbieterinnen und Anbieter sowie Betreibende des Marktplatzes einen Überblick über die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten, wobei immer die jeweiligen individuellen Umstände berücksichtigt werden müssen.

6

**✓ CHECKLISTE**

Betriebswirtschaftliche Kompetenzen

Regionale Verankerung

Festlegen der Betreiberstruktur

4.1 EIGENTÜMER- UND BETREIBERSTRUKTUREN FESTLEGEN

Grundsätzlich gibt es keine Einschränkungen, wer den Aufbau des digitalen Marktplatzes initiieren und aufbauen kann. Allerdings sind umfangreiche Kompetenzen mitzubringen, um die Aussicht auf eine nachhaltig erfolgreiche Umsetzung zu erhöhen. Der Aufbau eines digitalen Marktplatzes für regional und ökologisch erzeugte tierische Lebensmittel erfordert genaue Kenntnisse der Strukturen der sächsischen Landwirtschaft und Lebensmittelindustrie, der Bedürfnisse und Vorlieben der Verbraucherinnen und Verbraucher sowie der Logistik und der Vermarktung von Nahrungsmitteln, aber auch Wissen in den Bereichen Online-Vermarktung und wirtschaftliche Umsetzung. Diese Kompetenzen sind zwar erforderlich, sie müssen jedoch nicht vollumfänglich im Unternehmen oder bei den Eigentümerinnen und Eigentümern selbst liegen. Es gibt bspw. Modelle, in denen der wirtschaftliche Betrieb des Online-Shops, IT-Dienstleistungen oder auch die Logistik an Dritte übertragen werden, idealerweise im Rahmen langfristiger vertraglicher Vereinbarungen, um Planungssicherheit und einen stabilen Betrieb der digitalen Struktur zu gewährleisten.

Eine weitere zentrale Anforderung besteht in der regionalen Verankerung des digitalen Marktplatzes. Die Unternehmenssitze von Eigentümerinnen und Eigentümern sowie Betreibenden sollten sich möglichst im Freistaat Sachsen befinden, um einen Bezug zu den Akteuren vor Ort sicherzustellen. Da auch die finanzielle Unterstützung auf Landesebene von entsprechenden Firmensitzen abhängig sein kann, dürfte zumindest die Gründung einer Projektgesellschaft oder eines Tochterunternehmens im Freistaat erforderlich sein. Der regionale Bezugsrahmen kann sich zudem positiv auf die Akzeptanz der digitalen Vermarktungsstruktur und das Vertrauen in die angebotenen Produkte und Leistungen auswirken. Dies gilt vermutlich umso mehr, wenn diese auch einen Bezug zur heimischen Landwirtschaft oder zur Lebensmittelindustrie haben.

Aus wirtschaftlicher Sicht müssen sich Eigentümerinnen und Eigentümer und/oder Betreibende entscheiden, ob sie sich als Zwischenhändler verstehen, der Produkte von den Erzeugungs- und Produktionsbetrieben ankauft und auf eigenes Risiko und eigene Rechnung vermarktet. Alternativ ist denkbar, dass ein Marktplatz entsteht, auf dem erzeugende Betriebe und Lebensmittelhersteller ihre Produkte und ggf. Leistungen direkt anbieten. Ist dies der Fall, erfüllt der digitale Marktplatz eher eine Maklerfunktion.



✓ CHECKLISTE

- Stabiles Netzwerk an Kooperationspartnern
- Kerngruppe und ggf. zu Beginn regionaler Schwerpunkt
- Herkunft der angebotenen Güter und Leistungen
- Versand- bzw. Absatzgebiet
- Verbandsübergreifende Positionierung
- Einhaltung von Standards
- Strategische Partnerschaften mit Kunden

4.2 KOOPERATIONEN UND VERNETZUNG GESTALTEN

Damit der digitale Marktplatz nachhaltig erfolgreich sein kann, ist es empfehlenswert, möglichst viele Akteure entlang der Wertschöpfungskette einzubinden, so dass perspektivisch ein stabiles Netzwerk an Kooperationspartnern entsteht. Um den Aufbau strukturiert voranzutreiben, kann es jedoch sinnvoll sein, sich in einer Pilotphase zunächst auf eine Kerngruppe zu fokussieren und ggf. einen regionalen Schwerpunkt zu setzen, z. B. eine Stadt im Freistaat Sachsen oder eine ländliche Region wie das Erzgebirge, die Lausitz oder das Vogtland. Beides lässt sich nach und nach erweitern, bis das angestrebte Angebots- und Leistungsspektrum sowie die gewünschte regionale Ausdehnung erreicht sind. Mögliche Partnerinnen und Partner sind insbesondere die erzeugenden Betriebe, Hersteller von regionalen Lebensmitteln als Weiterverarbeiter, Logistiker und technische Partner für Aufbau, Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Marktplatzes sowie Marketingexpertinnen und -experten. Ein stabiles Netzwerk ist in jeder Projektphase von Bedeutung, um Planbarkeit und Verbindlichkeit sicherzustellen und die jederzeitige Verfügbarkeit der erforderlichen Kompetenzen zu gewährleisten.

Denkbar ist auch, die Grenzen Sachsens zu überschreiten und den digitalen Marktplatz z. B. auf Mitteldeutschland auszuweiten. Für die Entscheidung über den jeweils nächsten Ausbauschritt können neben wirtschaftlichen Kriterien auch Faktoren wie die regionale Identität des digitalen Marktplatzes als Marke ausschlaggebend sein.

Zu unterscheiden ist darüber hinaus zwischen der Herkunft der angebotenen Güter und Leistungen sowie dem Versand- bzw. Absatzgebiet. Während die Herkunft ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal ist, kann ein Versandangebot für die Güter mindestens innerhalb Europas ein wesentlicher wirtschaftlicher Faktor sein. Ziel ist es ferner, allen erzeugenden Betrieben unabhängig von ihrer Größe und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einen attraktiven Zugang zum digitalen Marktplatz zu ermöglichen und so die gesamte Vielfalt nicht nur der Güter, sondern auch der landwirtschaftlichen Strukturen abzubilden.

Um ein attraktives Leistungsangebot im Bio-Bereich für tierische Lebensmittel sicherzustellen, sollte der digitale Marktplatz sich verbandsübergreifend positionieren. Daher ist es wichtig, dass die Verbände beim Aufbau einbezogen werden.



✓ CHECKLISTE

Klar definierte Produktpalette

Regionalität von Erzeugnissen und Produkten
(einschl. Vorprodukten und eingesetzten Rohstoffen)

Fokus auf ökologisch erzeugte Produkte

Fokus auf tierische Produkte

Vereinbarungen und vertragliche Strukturen
mit Erzeugungsbetrieben

4.3 PRODUKTPALETTE DEFINIEREN

Für eine erfolgreiche Vermarktung auf dem digitalen Marktplatz ist im Vorfeld die Produktpalette zu definieren. Diese hat für regionale, ökologisch erzeugte tierische Lebensmittel drei zentrale Merkmale:

Fokus Regional:

Die Begriffe „Regionalität“ und „regionale Produkte“ sind oft nicht eindeutig definiert. Die regionale Erzeugung kann für Verbraucherinnen und Verbraucher sowie Herstellungsbetriebe durch die Angabe eines Radius in Kilometern, einer Stadt, eines Land- oder Naturkreises, aber auch eines Bundeslandes transparent werden. Regionale Produkte zeichnen sich nicht nur durch die Produktherkunft aus, sondern auch durch die Herkunft der Vorprodukte und eingesetzten Rohstoffe. Für den geplanten digitalen Marktplatz wird ein Fokus auf regionale Produkte aus Sachsen, in einer weiteren Ausbaustufe auch aus angrenzenden Bundesländern (Thüringen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg) empfohlen.

Fokus ökologische Erzeugung:

Ökologisch erzeugte Produkte unterscheiden sich aufgrund deutlich strengerer Richtlinien und Zertifizierungen der Bio-Anbauverbände von konventionell erzeugten Produkten. Damit ist eine insgesamt hohe Qualität gewährleistet. Wichtig ist in diesem Kontext, dass die Produkte auf dem digitalen Marktplatz verbandsübergreifend angeboten werden. Sollten auch konventionelle Produkte auf dem digitalen Marktplatz angeboten werden, ist eine deutliche Unterscheidung kenntlich zu machen.

Fokus tierische Lebensmittel:

Hierzu gehören u. a. Rind, Geflügel, Schwein, Wild, Schaf, Ziege, Fisch, Wurstwaren, Milch und Milchprodukte, Käse, Eier, Honig, Insekten etc., deren Vermarktung i. d. R. eine spezielle Transport- und Kühllogistik erfordert. Für den Anfang wird empfohlen, eine spezialisierte Auswahl an regional und biologisch produzierten Produkten in den Mittelpunkt zu stellen. Empfehlenswert ist zudem die Verwertung des ganzen Tieres (bspw. als Fleischpaket) und dessen Nebenprodukte wie Tierfelle, Borsten und Horn. Zu vermeiden ist eine einseitige Vermarktung von einzelnen Teilen des Tieres, wie bspw. ausschließlich Edelteile. Falls die Produktpalette darüberhinausgehend erweitert werden soll (bspw. um Gemüse, Obst, Gewürze), wird empfohlen die Produkte anzubieten, die auch gemeinsam mit den tierischen Lebensmitteln verarbeitet werden können.

✓ CHECKLISTE

- Genauere Kenntnis der Zielgruppen (Kundinnen und Kunden)
- Informationen über Bedürfnisse und Werte, aber auch z. B. über wirtschaftliche Faktoren
- Unterschiedliche Angebote nach Nutzergruppe
- Unterscheidung nach Geschäfts- und Privatkunden
- Flexibilität der Angebote zur Bedienung unterschiedlicher Kundenbedürfnisse

4.4 KUNDENSTRUKTUREN IDENTIFIZIEREN

Um den digitalen Marktplatz zur Vermarktung regionaler ökologisch erzeugter tierischer Lebensmittel erfolgreich umzusetzen, ist eine genaue Kenntnis von Kundinnen und Kunden bzw. Zielgruppen erforderlich: Zu den entscheidenden Faktoren zählen Interessen, Einstellungen und Werte, aber auch ökonomische Faktoren wie die Zahlungsbereitschaft. Zu den Zielgruppen des digitalen Marktplatzes gehören sowohl Geschäfts- (B2B) als auch Privatkundinnen und -kunden (B2C). Geschäftskundinnen und -kunden können überwiegend gastronomische Einrichtungen, der Bio-Fachhandel, der Lebensmitteleinzelhandel sowie Händlerinnen und Händler von Biokisten sein. Insbesondere Institutionen der Gemeinschaftsverpflegung wie Kantinen, Schulen oder Krankenhäuser sollten zukünftig stärker in den Blick genommen werden, da mit ihnen über den digitalen Marktplatz voraussichtlich nachhaltige Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden können. Ebenfalls denkbar sind Kooperationen mit Cateringunternehmen sowie Regionalinitiativen.

Während bei Geschäftskundinnen und -kunden regelmäßige Großbestellungen, teilweise auf Grundlage von vertraglichen Vereinbarungen, zu erwarten sind, zeichnen sich Privatkundenbestellungen meist durch unterschiedliche Bestellmengen sowie Liefer-, Mobilitäts- und Abholbedingungen aus. Erst- und Gelegenheitskundinnen und -kunden tätigen üblicherweise unregelmäßige Einzelbestellungen, die kleinere Probekäufe oder größere Bestellmengen umfassen können, während die Stammkundschaft regelmäßige Bestellungen mit einem teilweise ähnlichen Warenkorb auslöst. Auch fixe und flexible Vertragslaufzeiten oder Abo-Modelle können für die unterschiedlichen Zielgruppen attraktiv sein. Übergeordnetes Ziel sollte es sein, eine hohe Loyalität und Treue der Kundengruppen zu erreichen.

➤ HINWEIS Darstellung von Zielgruppen über Personas

Um besser nachvollziehen zu können, wer genau die Zielgruppen für den digitalen Marktplatz sind und welche Bedürfnisse sie haben, kann es helfen, sie sich als eine einzelne Person vorzustellen – mit einer bestimmten Lebensrealität und konkreten Einstellungen und Werten. Mithilfe sogenannter Persona-Beschreibungen ist es möglich, sich in potenzielle Zielgruppen hineinzusetzen (Pruitt und Grudin, 2003; Lepzien und Lewerenz, 2017).



4.5 PASSENDE RECHTSFORM WÄHLEN

✓ CHECKLISTE

Berücksichtigung der Struktur der Eigentümer und Betreiber

Sicherung von Handlungsspielräumen, Planbarkeit, Stabilität und Verlässlichkeit

Regelung u. a. von Eigentums- und Gesellschafterrechten, Entscheidungsbefugnissen und Mitbestimmungsmöglichkeiten, aber auch von Kapitalbedarfen, Haftungsfragen und steuerlichen Themen

Berücksichtigung von Besonderheiten im Lebensmittelbereich und für digitale Geschäftsmodelle

Klare vertragliche Regelungen und AGB

Individuelle Klärung konkreter Fragen für das eigene Vorhaben

Die Rechtsform ist eines der grundlegenden Themen bei der Gründung eines Unternehmens und damit auch für den Aufbau des digitalen Marktplatzes. Sie muss einen geeigneten Rahmen für das Geschäftsmodell sowie die Struktur der Eigentümerinnen und Eigentümer sowie Betreibenden schaffen, der Handlungsspielräume, Planbarkeit, Stabilität und Verlässlichkeit gleichermaßen sicherstellt. Zahlreiche Industrie- und Handelskammern bieten im Internet detaillierte Informationen zu den unterschiedlichen Rechtsformen an und stehen für individuelle Beratungen zur Verfügung. Auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz hat im Rahmen der Schriftenreihe „Gründerzeiten“ einen Leitfaden zum Thema Rechtsformen veröffentlicht (BMWK 2021). Ebenso finden sich im Internet viele Informationsseiten zur Unternehmensgründung mit entsprechenden Hinweisen. Konkrete Fragen sollten jedoch unbedingt für den jeweiligen Einzelfall geklärt werden, ggf. auch unter Hinzuziehung von eigenen Steuerberatern, zumal im Lebensmittelbereich und für digitale Geschäftsmodelle besondere Anforderungen zu berücksichtigen sind. Nur so lassen sich spezifische Risiken minimieren und die bestmöglichen Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten für das eigene Geschäftsmodell finden.

Ein zusätzlicher Themenkreis kann sich aus den Aspekten der Gemeinnützigkeit und Gemeinwohlorientierung ergeben. Genossenschaftliche Modelle sind daher ebenfalls als Rechtsformen denkbar, bspw. wenn die erzeugenden Betriebe von der Stärkung der regionalen Wertschöpfung nicht nur durch den Verkauf ihrer eigenen Produkte profitieren, sondern durch eine wirtschaftliche Beteiligung auch am Erfolg des digitalen Marktplatzes selbst partizipieren sollen.

Aus rechtlicher Sicht ist zudem auch die konkrete Ausgestaltung von Vertragswerken (z. B. Gesellschaftervertrag und Geschäftsordnungen für die Gremien in einer GmbH) sowie den Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) entscheidend. In diesen müssen vielfältige Aspekte wie Versand- und Logistikbedingungen, Lieferausfälle, Verspätungen, Retoure- und Rücksendemöglichkeiten, Pfandsysteme sowie, besonders wesentlich, Haftungsfragen hinsichtlich der Qualität der Ware und denkbarer Schadenersatzansprüche eindeutig geregelt werden. Im Online-Geschäft und im Lebensmittelhandel sowie vor allem in der Verbindung beider ist dabei auf besondere Sorgfalt zu achten. Zu bedenken ist schließlich, dass – je nach gewählter Rechtsform – eine Eintragung in das Handelsregister und eine Gewerbeanmeldung erforderlich sind.



4.6

TECHNISCHE AUSGESTALTUNG DES DATENRAUMS ORGANISIEREN

Für den Aufbau des digitalen Marktplatzes ist zunächst zu klären, welche technischen Anforderungen hinsichtlich der Software, Systeme und Services erfüllt werden müssen. Grundlage dafür bilden die Funktionen von bereits bestehenden Plattformanbietern, insbesondere die folgenden Komponenten (laut Zinchenko 2018):

- das Enterprise Resource Planning (ERP) zur Planung jeglicher Ressourcen durch Bestell- und Produktdaten;

- das Product Information Management (PIM) zur Vorbereitung und Bereitstellung von Produktdaten auf verschiedenen Kanälen;

- das Content Management System (CMS) zur Erstellung, Änderung sowie Verwaltung von digitalen Inhalten wie Text und Bild sowie

- das Customer-Relationship-Management (CRM) zur Verwaltung von Geschäftsbeziehungen und Kundendaten.

Da diese Systemkomponenten integriert werden müssen, braucht es eine offene, flexible Systemarchitektur und einen standardisierten Datenaustausch. Hier kann entweder auf Standardsoftware zurückgegriffen werden oder eine eigene customized Software aufgebaut werden (Czeloth et al., 2022). Zudem ist es wichtig, dass der digitale Marktplatz weitere Funktionen entlang des Verkaufsprozesses wie Suche, Filterung, Warenkorb sowie die Zahlungsabwicklung gebündelt zur Verfügung stellt. Für Verkäuferinnen und Verkäufer sowie Administratoren sind Profilverwaltungszentren einzurichten.

Hosting der Plattform – Cloud-native oder Self-hosted

Für den Betrieb des digitalen Marktplatzes gilt es zu differenzieren, inwiefern dieser auf einer Self-hosted-Infrastruktur gehostet werden soll oder ob ein Cloud-native-Betrieb in Betracht kommt. Unabhängig davon, ob man sich für eine eigene, extern beauftragte Entwicklung oder eine Entwicklung basierend auf bestehender Plattformsoftware entscheidet, sind Cloud-native-Lösungen zu empfehlen. Diese Empfehlung basiert auf den Faktoren Kosten, Wartung, Skalierung, Datensicherung und -sicherheit, Compliance sowie Zugriff, Integration und Intensität der Datenverarbeitung. Im Wachstumsprozess auf eine andere Server- oder Cloudstruktur zu wechseln, gestaltet sich schwierig, sodass diese Entscheidung von Beginn an zu treffen ist.

➤ HINWEIS Cloud-native versus Self-hosted

Cloud-Native beschreibt einen Software-Entwicklungs-Ansatz, bei dem Applikationen von Anfang an für den Einsatz in der Cloud konzipiert werden. Eine Self-hosted-Lösung ermöglicht die volle Kontrolle über die eigene Hardware, Software und Kundendaten. Die Verwaltung rund um Infrastruktur und Software erfordert jedoch viel internes Know-how und es können sich Herausforderungen ergeben, wenn es um die Skalierung der Infrastruktur geht.

✓ CHECKLISTE

Cloud-native oder Self-hosted

Herstelleregebundene oder Open-Source-Software

Schnittstellen der Plattform

Eigenentwicklung oder externer Dienstleister

Benutzendenfreundlichkeit

Herstelleregebundene oder Open-Source-Software?

Beim Aufbau einer Datenplattform ist zu prüfen, inwiefern Open-Source- oder Closed-Source-Entwicklungen sinnvoll und welche Datenstrukturen und -formate jeweils kompatibel sind. Sofern das IT-Know-how vorhanden ist, kann die Nutzung von Open-Source-Software aus Kostensicht und in Anbetracht der nicht vorhandenen Abhängigkeit von einem Anbieter als Chance angesehen werden. Empfohlen wird Open-Source-Software vor allem in der Phase des modellhaften Betriebs der Plattform.

Schnittstellen der Plattform – Formate des Datenaustauschs

Datenformate wie CSV, XML und json gelten sowohl in der eigenen oder externen Entwicklung als auch in der Nutzung von Standardsoftware als gängig (Karasoy et al., 2022). Insbesondere die Unterstützung durch eine REST-API ist empfehlenswert, weil dadurch manuelle Uploads und Downloads überflüssig werden. Ein Datenaustausch mit weiteren Systemkomponenten wie ERP, CRM etc. kann somit automatisiert erfolgen. Vor dem Aufsetzen des digitalen Marktplatzes ist es sinnvoll, die Systeme, Zugänge und Datenformate der Nutzenden (v.a. erzeugende Betriebe und externe Dienstleister) zu kennen.

Skalierbarkeit – Eigenentwicklung oder externer Dienstleister?

Da zu erwarten ist, dass der digitale Marktplatz im Laufe der Zeit kontinuierlich wächst, sollte dieser sich an neue Anforderungen anpassen können. Dies wird auch unter dem Begriff der Skalierbarkeit gefasst. Vor allem bei einer Eigenentwicklung ist dies gut realisierbar, da entsprechende Mechanismen selbst programmiert und implementiert werden können. Bei externen Software-Anbietern ist Skalierbarkeit teilweise möglich und mit Mehrkosten verbunden.

Flexibilität – Individualsoftware oder Shopsystem?

Neben der Skalierbarkeit ist auch die Flexibilität bei der Eigenentwicklung am höchsten. Allerdings gibt es bei Softwareanbietern teilweise die Option, in einem modularen Baukastensystem Funktionen gegen monatliche Zahlungen hinzuzufügen oder eigene Programmierungen und Funktionen zu implementieren. Daher sind wiederum Mehrkosten für die weiterführende externe IT-Entwicklung einzuplanen, sofern das eigene IT-Know-how fehlt. Insofern ist zu empfehlen, keine All-in-One-Lösung durch standardisierte Marktplatz-Software zu nutzen, sondern eine kostengünstige Kombination aus Eigenentwicklung und der Marktplatz-Software zu schaffen.

Die Nutzenden im Fokus – Benutzendenfreundlichkeit

Geht es um eine möglichst anwenderfreundliche Nutzung, ist die Eigenentwicklung zu bevorzugen. Während standardisierte Lösungen zahlreiche Funktionen, Add-ons und Plugins anbieten, können diese teilweise nicht auf individuelle Anforderungen der Nutzenden eingehen. Außerdem funktioniert keine Entwicklung – ob eigen, extern oder basierend auf einer Standardlösung entwickelt – auf Anhieb. Eine Einführung in die Bedienung der digitalen Infrastruktur für die Nutzenden ist daher dringend notwendig.



✓ CHECKLISTE

 Schutz von personenbezogene Daten laut DSGVO

 Unterscheidung von Datenarten

 Ablage von Daten und Sicherheitsstandards

4.7

DATENVERARBEITUNG SICHERSTELLEN

Die Erhebung und der Austausch von Daten auf dem digitalen Marktplatz findet zwischen den Akteuren wie Kundinnen und Kunden, Erzeugenden, Kooperationspartnern, Logistikunternehmen und Lieferanten (wie Partnerfahrern bzw. Kurieren) statt. Daten werden einerseits durch das aktive Einpflegen der erzeugenden Betriebe sowie der Kundinnen und Kunden, durch website-basierte Prozesse oder analytische Tools generiert, aber auch durch Prozessdaten der einzelnen Wertschöpfungsstufen. Auf dem digitalen Marktplatz werden demnach vielfältige Datenarten und -typen generiert und in verschiedenen Bereichen der Datenverarbeitung genutzt.

Besonderem Schutz unterliegen personenbezogene Daten, d.h. persönliche Informationsdaten wie Bestands- und Kontaktdaten in Form von Name, Adresse, E-Mail-Adresse oder Telefonnummer, zum anderen Profil-, Inhalts- oder Eventdaten sowie Bestell-, Zahlungs- und Transaktionsdaten. Weiter gelten Protokolldaten, also Zugriffs- und Nutzungsdaten, als personenbezogen und umfassen besuchte Webseiten, Zugriffszeiten, Endgeräte- und Analyse-Daten, IP-Adressen, Meta- und Kommunikationsdaten sowie HTTP-Daten, Opt-in-Daten und Cookies.

Neben der technischen Erhebung von Daten werden durch die Nutzung der Funktionen des digitalen Marktplatzes weitere Daten erhoben und verarbeitet, etwa bei der Registrierung, bei Warenbestellungen, Vertragsabschlüssen, Zahlungsprozessen, Bonitätsprüfungen oder Liefermodalitäten. Darüber hinaus können weitere Daten im Rahmen von sozialen Medien, Newslettern, Marketing und Direktwerbung, Feedback, Befragungen, der statistischen Marktforschung und Zielgruppenanalysen entstehen. Mehrwerte der erhobenen Daten entstehen vor allem durch analytische Aktivitäten. Dabei gewinnen Datenmanagement, Data Science und Data Analytics, Data Mining, Machine Learning sowie Künstliche Intelligenz zunehmend an Bedeutung.

➤ HINWEIS Daten als Wirtschaftsgut

Daten stellen eine strategische Ressource für Gesellschaft und Wirtschaft dar. Durch die Erhebung, Nutzung und Verarbeitung können Leistungsangebote individualisiert und bedarfsgerecht optimiert werden. Mehrwerte entstehen vor allem bei der Kombination und Analyse verschiedener Datenquellen und Kontextdaten (Otto und Burmann, 2021). Die Erhebung und Protokollierung von Daten erfolgt nach den durch die DSGVO festgelegten Grundsätzen der Datensparsamkeit, Integrität und Vertraulichkeit. Daten dürfen nur erhoben werden, sofern sie benötigt werden. Außerdem müssen diese Daten vor unrechtmäßiger oder unbefugter Verarbeitung, vor Verlust und Zerstörung, Schädigung und Manipulation geschützt werden (Strauß, 2021). Aus diesem Grund sollten auf Plattformen robuste Sicherheitsfunktionen und -Tools integriert werden.

✓ CHECKLISTE

Transparenz durch Siegel

Nachverfolgbarkeit durch QR-Codes, Smart- oder NFC-Tags

Verknüpfung von Daten und Informationen

4.8 TRANSPARENZ UND NACHVERFOLGBARKEIT GEWÄHRLEISTEN

Transparenz, Vertrauen und Sicherheit gelten als Schlüsselfaktoren für zahlreiche Branchen und Akteure, von Produzierenden bis zu Verbrauchenden, so auch zwischen Landwirtschaft, Politik und Gesellschaft. Transparenz und Nachverfolgbarkeit können über verschiedene Wege hergestellt werden. Eine Möglichkeit sind Gütesiegel und Zertifizierungen für Lebensmittel wie das EU-Bio-Siegel, das deutsche Bio-Siegel und die jeweiligen Siegel der Bioverbände. Durch sie werden unterschiedliche Standards der Produktion oder auch Tierhaltung sichergestellt (BUND, 2022). Ein weiterer Weg sind Hinweise auf bestimmte Initiativen, wie bspw. das Regionalfenster oder das Sächsische Regionalfenster zur Kennzeichnung der Herkunft, Verarbeitung und des regionalen Anteils von Lebensmitteln (www.regionalfenster.de).

Zu den digitalen Lösungen für Nachverfolgbarkeit und transparente Darstellung einzelner Wertschöpfungs-schritte zählt die Nutzung von QR-Codes, Smart- oder NFC-Tags. Diese sind durch Produktnummern bzw. Barcodes produktspezifisch verknüpft. Durch eine Scanner-App auf dem Smartphone kann ein QR-Code eingelesen werden und anschließend über einen Link zu einer Website vom Hersteller bereitgestellte Informationen erhalten. Dabei können verschiedene Daten von Erzeugenden selbst bereitgestellt oder aus Sensoren und IoT-fähigen Geräten gewonnen werden. Die Rückverfolgbarkeit der landwirtschaftlichen Wertschöpfung kann sich auf das Einzeltier (durch digitale Ohrmarken und RFID-Scanner) oder auf ganze Lieferketten (durch Bewegungs-, Temperatur- und Standortdaten) beziehen (EuroTier, 2022; Jänisch, 2020).

➤ HINWEIS Blockchain-Technologie

Ein weiteres Anwendungsfeld für Transparenz und Nachvollziehbarkeit ist die Blockchain-Technologie. In Bezug auf Landwirtschaft und Lebensmittel eröffnet sie ihre Potenziale vor allem im Bereich der transparenten Produktion von Lebensmitteln und der nachverfolgbaren Prozesse der Lebensmittellogistik. Durch das Teilen der Informationen über die Blockchain können die Produktionsorte, -wege und -bedingungen sowie vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsprozesse nachverfolgt werden. So erhalten auch Verbrauchende die Möglichkeit, Produktqualität und -geschichte transparent einzusehen. Zusätzlich hilft die Blockchain-Technologie, die Sicherheit von Geschäfts- und Handelsprozessen sowie Transaktionen zu gewährleisten, vor allem durch die fälschungssichere Dokumentation von Prozessen, Lieferzuständen, Zertifikaten und digitalen Herkunftsnachweisen.

✓ CHECKLISTE

spezifische Anforderungen an den Transport von tierischen Frischeerzeugnissen (z. B. Kühlkette, Hygiene)

Gesetzliche Anforderungen an Lebendtiertransporte

Ggf. Einsatz von Sensorik zur Überwachung von Transportwegen und Kühlketten

Leistungserbringung

✓ CHECKLISTE

Bedienung unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen in der Logistikkette (z. B. Zwischenlogistik, Lagerung in Hubs, „letzte Meile“)

Verteilung der Zwischenlager

Auswahl geeigneter Knotenpunkte und Routenplanung

Ggf. Vereinbarung von überregionalen Logistikkoperationen

(Nachhaltige) Verpackung der Produkte

4.9

LOGISTIK UND VERSAND INTELLIGENT ORGANISIEREN

Für die Logistik im Bereich Frischfleisch und Fleischwaren hat die Kühlung der Erzeugnisse höchste Priorität. Daher bedarf es einer zuverlässigen Kühlkette. Der Transport unterliegt dabei bestimmten Vorgaben: Tiefgekühltes Fleisch muss bei minus 18 Grad Celsius gelagert und transportiert werden, Frischfleisch bei vier und Milch bei maximal acht Grad Celsius. Um die Qualität des Produkts auch während und nach der Auslieferung zu gewährleisten, ist die temperaturgeführte Logistik von Nahrungsmitteln mittlerweile zum Standard geworden.

Je nach Leistungsangebot des digitalen Marktplatzes sind die nachfolgend beschriebenen Logistikprozesse mit Hilfe geeigneter Lösungen umzusetzen. Insbesondere, aber keineswegs nur im ökologischen Bereich sind die erzeugenden Betriebe bestrebt, im Sinne des Tierwohls Transporte lebender Tiere möglichst zu vermeiden. Allerdings führen die Kapazitätsengpässe in der Schlachtung dazu, dass sich Transporte nicht umgehen lassen. Sofern der digitale Marktplatz solche Logistikleistungen für die erzeugenden Betriebe erbringen möchte, sind die strengen gesetzlichen Anforderungen an Tiertransporte einzuhalten.

Der Vertrieb der Produkte besteht je nach Logistiknetz aus mehreren Stufen: die (Fern-)Produktlogistik zu einem zwischengeschalteten Lagerort, die Intralogistik innerhalb dieses Lagerorts sowie die sogenannte „letzte Meile“ zu Endkundinnen und -kunden, ggf. auch zu einer Abholstation oder einem Mobilitätspunkt mit digitalen Services. Grundsätzlich ist allerdings zu fragen, ob Logistikleistungen selbst erbracht oder ggf. eher ausgelagert werden sollen.

Lagerorte (oder auch Hubs) bilden in diesem Konzept Umschlagpunkte für Waren. Durch eine geeignete Struktur und Anordnung bieten sie die Möglichkeit zur Optimierung von Transportwegen und tragen dazu bei, Leerfahrten zu vermeiden. Empfehlenswert ist, übergeordnete Lagerorte an wenigen zentralen Punkten und dezentrale Lagerorte als kleinere Zwischenlager vor der Auslieferung an Endkundinnen und -kunden einzurichten. Andererseits bestimmen das Verteilungsgebiet und die Art der ausgelieferten Waren die Verteilung der Lagerorte in der Fläche und die Auswahl der idealen Knotenpunkte.

Eine weitere zentrale Herausforderung in der Logistik ist die Verpackung der Waren, insbesondere im Bereich temperaturempfindlicher Lebensmittel. Mit dem Ziel Verpackungsmüll zu reduzieren, sollten alternative bio-basierte Materialien (z. B. Strohverpackungen, Graspapier, Folien aus Stärke und wassergefüllte Kühlelemente) Anwendung finden. Mehrweg-, Rücknahme- sowie Pfandsysteme bergen wiederum Herausforderungen in Bezug auf Rückholung, Reinigung, Wiederverwertung und ggf. Recycling von Verpackungen und Kisten, die auf dem Weg zu einer Kreislaufwirtschaft gelöst werden müssen.

✓ CHECKLISTE

Sicherstellung der Einhaltung der gesetzlichen Verpflichtungen für die verschiedenen Erzeugnissen

Unterscheidung zwischen unverpackten und verpackten Lebensmitteln

Informationen und zusätzliche Services im QR-Code

Nutzung von Gestaltungsspielräumen, z.B. Etikettierung für Marketingzwecke

Dachmarke zur Identitätsbildung und Erkennbarkeit der konkreten Erzeugungsbetriebe

4.10 ETIKETTIERUNG UND KENNZEICHNUNG EINHALTEN

Für die Etikettierung und Kennzeichnung von Lebensmitteln bestehen weitreichende und konkrete Verpflichtungen, die auf europäischen Regelungen basieren und von allen Erzeugenden, Produzierenden und Anbietern unabhängig von ihrer jeweiligen Betriebsgröße einzuhalten sind. Entsprechend unterliegen alle Betriebe, die Lebensmittel erzeugen, be- und verarbeiten, verpacken, lagern, befördern und vermarkten diesen grundlegenden Verordnungen. Einen umfassenden Überblick bietet bspw. die Verbraucherzentrale (2022).

Die Regelungen unterscheiden zwischen verschiedenen Erzeugnissen, insbesondere zwischen unverpackten und verpackten Lebensmitteln. Fleisch und Fleischerzeugnisse gehören zu den leichtverderblichen und somit besonders sensiblen Produkten, die innerhalb der Gruppe der verpackten Lebensmittel zusätzlichen Anforderungen unterliegen. Konkret müssen Fleisch und Geflügel, ebenso wie Fisch, Milch und Käse, z. B. in der Regel ein Identitätskennzeichen tragen, das die Rückverfolgbarkeit der Produkte durch die Lebensmittelüberwachung gewährleistet. Damit eng verbunden ist die Verpflichtung zur Angabe der Herkunft.

Der digitale Marktplatz sollte ferner für sich die Frage beantworten, ob eine Dachmarke zur Identitätsbildung der Produkte beitragen kann und soll. Dies hängt zum einen wiederum mit der Marketingstrategie und der Einschätzung der jeweiligen wirtschaftlichen Erfolgsaussichten zusammen, muss zum anderen aber auch die Erzeugenden einbeziehen, die teilweise ein großes Interesse an der Erkennbarkeit ihrer Betriebe haben. Die Vorteile einer Dachmarkenstrategie für ein breites Produktsortiment liegen in der einprägsamen Identitätsstiftung innerhalb einer Region oder eines größeren Bezugsraums. Dadurch werden Wiedererkennungswerte geschaffen, Alleinstellungsmerkmale treten hervor und der Produktabsatz kann gesteigert werden.

Bei Anwendung von Einzelmarken ist der individuelle Aufwand für Produkte hinsichtlich der Bewerbung, Gestaltung, Bearbeitung und Markenführung wesentlich höher. Wegen der Nischenpositionierung der einzelnen Marken würde nur ein kleiner Teil des Marktes abgedeckt und somit nicht das breite Spektrum der Zielgruppe und möglichen Kaufkraft erreicht (Meffert et al., 2016).

✓ CHECKLISTE

Mix aus Printmedien, digitalen Medien (Internet, soziale Medien) und persönlichem Austausch

Klärung, welche Identität und Werte als Alleinstellungsmerkmale transportiert werden sollen

Logo, Slogan Schriftarten und Farben

Attraktive Gestaltung des Internetauftritts

Ansprechende Darstellungen bzw. Portraits der einzelnen Betriebe

Zielgruppengerechte Ansprache

4.11 MARKETING UND AUSSENDARSTELLUNG ATTRAKTIV GESTALTEN

Um den digitalen Marktplatz erfolgreich umzusetzen und bekannt zu machen, bedarf es der Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle aus Printmedien, digitalen Medien (Internet, soziale Medien) und persönlichem Austausch. Ziel der Marketingkommunikation sollte einerseits die Darstellung der Betriebe, von deren Identität und Werten sein, andererseits sollten die Mehrwerte und Alleinstellungsmerkmale des digitalen Marktplatzes hervorgehoben werden.

Grundlegend gilt es, über eine Corporate Identity die Kultur und Werte des Marktplatzes zu vermitteln und mithilfe eines Corporate Designs sowohl digital als auch analog eine Wiedererkennbarkeit zu schaffen. Wesentliche Elemente hierfür sind ein einprägsames Logo, ein sinnstiftender Slogan sowie vorab festgelegte Schriftarten und Farben. Ein attraktiver Internetauftritt, ein inhaltlich und gestalterisch überzeugender Marktplatz und eine ansprechende Darstellung der Betriebe sollen der Landwirtschaft mehr Wertschätzung verschaffen, zeitgleich auch einen stärkeren Bezug zu Natur, Tier und Umwelt vermitteln und sowohl Geschäfts- als auch Privatkundinnen und -kunden ansprechen.

Dabei sollte der digitale Marktplatz die wichtigsten Informationen zu den einzelnen Betrieben enthalten, wie ein Kurz-Porträt, thematische Schwerpunkte und betriebliche Informationen wie Produktions- und Anbauverfahren oder Produktangebote. Weitere Möglichkeiten sind Imagefilme der Betriebe oder Live-Kameras, die die Realität in den Ställen und auf den Weiden darstellen. Erklärvideos zu Tierherkunft, Produktion, Anbauweisen, Vermarktung oder Verwertung der Lebensmittel durch Kochrezepte (auch als Video-Anleitungen) sind ebenfalls möglich.

Neben digitalen Formaten sollte durch klassische Printmedien auf den digitalen Marktplatz und die Betriebe aufmerksam gemacht werden. Hierfür dienen Hof- und Infoschilder oder Schaufenster an viel besuchten und gut sichtbaren Positionen sowie an den Betrieben und Ställen selbst. Darüber hinaus fördern Veranstaltungen wie „Marktplatz on Tour“, Hoffeste, Landeserntedankfeste oder „Tage der offenen Tür“ eine Bindung zwischen Landwirtschaft und Gesellschaft. Vor allem in der Startphase des digitalen Marktplatzes ist ein höherer Marketing-Aufwand einzuplanen.



Leistungserbringung

✓ CHECKLISTE

Bewertungsmöglichkeiten

Handhabbarkeit und Benutzerfreundlichkeit

Unterstützungs-/Supportfunktionen

Nachfragepotenzial und wirtschaftliche Attraktivität

Alleinstellungsmerkmale und Differenzierung

4.12 AKZEPTANZ UND ANREIZSYSTEME SCHAFFEN

Der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg des digitalen Marktplatzes ist untrennbar mit seiner Akzeptanz durch die Akteure entlang der Wertschöpfungskette verbunden, insbesondere seitens der Kundinnen und Kunden auf der Nachfrageseite sowie der Landwirtschaftsbetriebe und Lebensmittelproduzenten auf der Angebotsseite. Eine hohe Akzeptanz auf allen Seiten ist die beste Grundlage, um über positive Erfahrungen und Bewertungen neue Nutzende zu gewinnen. Daher sollte der digitale Marktplatz in jedem Fall eine Funktion anbieten, die aussagekräftige Bewertungen ermöglicht.

Auf der Angebotsseite sind für erzeugende Betriebe und Produzenten zunächst eine einfache Handhabbarkeit und hohe Benutzerfreundlichkeit („Usability“) Grundvoraussetzungen: Die Registrierung und das Einstellen von Produkten sollten unkompliziert sein und ggf. sollte der Marktplatzanbieter kompetente Unterstützung liefern. Anbieterinnen und Anbieter erwarten ferner das Vorhandensein eines ausreichenden Nachfragepotenzials und damit eine hohe wirtschaftliche Attraktivität der Plattform.

Aus Sicht der Kundinnen und Kunden sind neben der Benutzerfreundlichkeit eine ansprechende, emotionale Gestaltung des Internetauftritts, die Angebotsvielfalt, eine hohe Qualität und angemessene Preise der Produkte sowie Transparenz und Nachverfolgbarkeit hinsichtlich ihrer Herkunft wichtig. Der Versand selbst muss pünktlich und zuverlässig erfolgen und sich bei verderblichen Waren flexibel gestalten lassen, z. B. durch die Möglichkeit für Kundinnen und Kunden, konkrete Wunsch-Zeitfenster für die Anlieferung anzugeben. Im Fall von fehlerhaften, verdorbenen oder beschädigten Sendungen ist schließlich eine hohe Servicequalität sicherzustellen, d. h. vor allem ein entgegenkommendes Verhalten der Mitarbeitenden sowie unkomplizierte Regelungen für Reklamation und Retouren.



✓ CHECKLISTE

- _____
- Finanzielle Leistungsfähigkeit
- _____
- Nachhaltige wirtschaftliche Erfolgsaussichten
- _____
- Personelle bzw. Humanressourcen
- _____
- Physische Voraussetzungen
- _____
- Organisatorische Fähigkeiten
- _____
- Technologische Kapazitäten
- _____
- Identifikation von Einsparpotenzialen und
Attraktivität für alle Beteiligten

4.13

WIRTSCHAFTLICHE RESSOURCEN OPTIMAL EINSETZEN

Das Vorhandensein und der optimale Einsatz verschiedener Ressourcen stellen eine Voraussetzung sowohl für den Aufbau als auch den erfolgreichen Betrieb und die langfristige Etablierung eines digitalen Marktplatzes dar. Dies betrifft neben den finanziellen Möglichkeiten insbesondere auch personelle, physische, organisatorische und technologische Ressourcen (Welge et al. 2017).

Human- oder personelle Ressourcen spiegeln Kenntnisse und Fähigkeiten, aber auch Erfahrungen der in den Geschäftsablauf eingebundenen Personen wider. Während des Aufbaus des digitalen Marktplatzes ist der personelle Ressourcenbedarf anfänglich hoch, sollte sich aber im Laufe der Zeit auf die am laufenden Geschäft beteiligten Personen sowie den Einsatz von IT-Spezialisten für reguläre Anpassungs- und Wartungsarbeiten oder im Störfall reduzieren.

Das Zusammenwirken von Anbietern, Logistikunternehmen und Kaufinteressierten stellt eine wesentliche organisatorische Ressource dar. Diese bildet sich in entsprechenden Prozessen und Strukturen ab, z. B. Logistikprozesse, wie Auslieferungsvorgänge, aber auch die Möglichkeiten virtuell abgebildeter Bezahlvorgänge.

In der Entwicklungsphase sind zunächst umfangreiche finanzielle Ressourcen erforderlich, die von den Eigentümern oder Betreibern, im Fall nicht ausreichender Möglichkeiten auch über Förderprogramme oder Fremdfinanzierungen (Banken, Risikokapital, Crowdfunding u. a.) bereitgestellt werden können. Später bilden die Einnahmen des digitalen Marktplatzes den wesentlichen Bestandteil der finanziellen Ressourcen, die dann wiederum für neue Investitionen und Erweiterungen verwendet werden können.

Die technologischen Ressourcen sind ebenfalls eine Voraussetzung für den Aufbau und die Etablierung des digitalen Plattformmodells. Neben genutzter Software und IT-Architektur auf der Anbieterseite der Plattform gehört auch der stabile Internetzugang potenzieller Kundinnen und Kunden zu den technologischen Ressourcen.

Welche Ressourcenausstattung tatsächlich benötigt wird, ist davon abhängig, wie der digitale Marktplatz konkret ausgestaltet ist. Bei allen Entscheidungen ist auf ausreichende Kapazitäten der beschriebenen Ressourcenkategorien zu achten, um unerwünschte Entwicklungen zu vermeiden. Die Beteiligung am digitalen Marktplatz ist davon abhängig, welchen individuellen Nutzen sich die einzelnen Akteure davon versprechen und welchen Ressourceneinsatz sie dafür erbringen müssen.

✓ CHECKLISTE

Realistische Einschätzung von Anlaufphase und Höhe der entstehenden Aufwendungen (Vorlaufkosten, Überbrückungsmöglichkeiten)

Sicherstellung der erforderlichen Kapazitäten und Ressourcen

Möglichkeit zur Erbringung von Eigenleistungen

Einbeziehung von Mitteln Dritter

Errichtung einer selbsttragenden Plattform

4.14

ZEITMANAGEMENT IN DER PLANUNGS- UND UMSETZUNGSPHASE BERÜCKSICHTIGEN

Auch wenn durch Standardisierungen Prototypen von Online-Marktplätzen recht schnell entwickelt werden können, dürfen die Dauer der Anlaufphase und die entstehenden Aufwendungen nicht unterschätzt werden. Von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Entwicklung und Implementierung des digitalen Marktplatzes sind daher ausreichende zeitliche, personelle und materielle Ressourcen, um die zunächst anfallenden Verluste zu decken.

In der Anfangsphase stehen den finanziellen und zeitlichen Aufwendungen noch keine oder nur geringe Erträge gegenüber, da die gewünschten Leistungen noch nicht oder nur in begrenztem Umfang angeboten und damit nur geringe oder keine Umsatzerlöse erzielt werden können. Auch nach Implementierung des digitalen Marktplatzes wird die Zahl der Anbieter und Produkte zunächst langsam steigen, gleichzeitig muss die Bekanntheit der Plattform durch aufwendiges Marketing erhöht werden. Investorinnen und Investoren müssen daher mit einer Anlaufphase kalkulieren, die durch eine ausreichende Eigenkapitalbasis oder durch Fremdkapital überbrückt werden kann. Die Aufwendungen lassen sich je nach vorhandenen Kompetenzen der Gründerinnen und Gründer durch Eigenleistungen beim Aufbau der Plattform senken. Darüber hinaus ist zu prüfen, inwiefern eine projektbezogene Anschubfinanzierung aus öffentlichen Mitteln denkbar ist. Diese kann allerdings nur für die Umsetzung der ersten Schritte (Pilot) ermöglicht werden. Eine dauerhafte Subventionierung ist in den meisten Fällen nicht vorgesehen, so dass sich der digitale Marktplatz nach der beschriebenen Anlaufphase selbst tragen muss.

Erfahrungen im Aufbau mit digitalen Plattformen in der Region haben gezeigt, dass es mindestens eine fünfjährige Entwicklungsphase braucht, bevor der Marktplatz wächst und eine Skalierung erfährt. In den ersten zwei Jahren ist es wichtig, den Marktplatz zu konzipieren, programmieren und implementieren. Erste Pilotkundinnen und -kunden können testweise den Marktplatz erproben und erste Erzeugerprofile erstellen.

Wie verändern sich Geschäftsprozesse durch die Einführung des digitalen Marktplatzes?

Der digitale Marktplatz greift in die Geschäftsprozesse der Akteurinnen und Akteure entlang der gesamten landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette ein und verändert diese an einigen Stellen tiefgreifend. Zu erwarten ist insbesondere, dass die Erzeugungsbetriebe von administrativen Tätigkeiten in den Bereichen Auftragsannahme und -verarbeitung sowie Logistik entlastet und ihnen damit mehr Raum für ihre Kernaufgaben lässt. Dabei ist wichtig zu betonen, dass viele Gestaltungsoptionen denkbar sind, die auch die Geschäftsprozesse unterschiedlich beeinflussen und verlagern könnten. Daher ist es wichtig, das Geschäftsmodell des Marktplatzes genauer zu betrachten und im Sinne der Akteure entlang der Wertschöpfungskette auszugestalten, um für diese attraktiv zu sein.

➤ HINWEIS Beschreibung von Geschäftsmodellen

Geschäftsmodelle lassen sich anhand ihrer wesentlichen Kernelemente beschreiben. Dazu zählen nach Abdelkafi et al. (2013) Leistungsangebot, Leistungserzeugung, Leistungsbereitstellung, Einnahmenerzeugung und Leistungskommunikation. Aus der Kombination aller Elemente einschließlich rechtlicher Aspekte resultieren unterschiedliche Kosten- und Erlösstrukturen. Dabei können verschiedene Modelle wirtschaftlich attraktiv sein und es gibt nicht die eine richtige Ausgestaltung, da individuelle Voraussetzungen und Kompetenzen zu berücksichtigen sind.

Für den digitalen Marktplatz lässt sich das Kerngeschäftmodell folgendermaßen formulieren: Erzeugende und verarbeitende Betriebe, Logistikdienstleister und Standorte zur Zwischenlagerung sind wichtige Partner. Wesentliche Wertschöpfungsprozesse sind neben der eigentlichen Erzeugung und Lebensmittelproduktion die Logistik und der Schlachtungsservice. Dabei sollten im Hinblick auf ökonomische und ökologische Faktoren Kapazitäten und Logistikwege möglichst effizient gebündelt werden. Servicedienstleistungen, wie bspw. Vermittlung und Support, unterstützen die regionalen Erzeugungsbetriebe und schaffen zusätzliche Absatzwege. Die Bedienung unterschiedlicher Kundensegmente dient der Sicherung und Stabilisierung des Absatzes.

Die Haupteinnahmequelle liegt im Verkauf der Produkte. Dem gegenüber stehen notwendiges Personal, Logistik, ein effizientes Marketing und die technische Infrastruktur als Hauptkostentreiber. Die Vermarktung der Produkte erfolgt über unterschiedliche Kommunikationskanäle. Für den Erfolg des Geschäftsmodells sind zusätzlich eine hohe Transparenz (vor allem bzgl. der Lieferketten und wichtiger Daten zu Erzeugung und Produktion) und überzeugende Nachhaltigkeitswerte entscheidend. Zusätzliche Leistungen und ihre Ausprägungen ermöglichen die Ausgestaltung unterschiedlicher Geschäftsmodelloptionen.

Das finale Geschäftsmodell wird von zahlreichen weiteren, individuell von Betreibenden abhängigen Faktoren bestimmt. Damit erfordert die konkrete Ausgestaltung des Geschäftsmodells eine detaillierte, Vor- und Nachteile abwägende Abstimmung innerhalb des Konsortiums, welches den digitalen Marktplatz in die Praxis überführen möchte. Dabei ist zu beachten, dass Geschäftsmodelle im Laufe der Zeit auch weiterentwickelt werden müssen.

Literaturverzeichnis

- Abdelkafi, N., Makhotin, S. & Posselt, T. (2013).** Business model innovations for electric mobility – what can be learned from existing business model patterns? *International Journal of Innovation Management*, 17 (1), 1340003. <https://doi.org/10.1142/S1363919613400033>.
- BMW (Hrsg.) (2021).** GründerZeiten 11 – Rechtsformen. Berlin.
- BUND (2022).** Mit Brief und (Bio-)Siegel: Welche Kennzeichnung von Lebensmitteln ist empfehlenswert? [URL: https://www.bund.net/massentierhaltung/haltungskennzeichnung/bio-siegel/](https://www.bund.net/massentierhaltung/haltungskennzeichnung/bio-siegel/) [13.12.2022].
- Czeloth, C., Dohr, A., Driehaus, C., Greipl, A., Hübner, R., Lucas, O., Münch, J., Runge, J., Stricker, S. & Zimmer, D. (2022).** Studie: Die Marktplatzwelt 2022 – Online-Marktplätze und ihre Erfolgsfaktoren. *Ecom consulting, Gominga (Hrsg.)*. [URL: https://www.ecom-consulting.de/wp-content/uploads/2022/06/220531_Ecom_Gominga_Marktplatzstudie_2022.pdf](https://www.ecom-consulting.de/wp-content/uploads/2022/06/220531_Ecom_Gominga_Marktplatzstudie_2022.pdf) [07.07.2022].
- EuroTier (2022).** Vom Transponder bis zum Etikett. [URL: https://www.eurotier.com/de/presse/aktuelle-meldungen#!/news/vom-transponder-bis-zum-etikett](https://www.eurotier.com/de/presse/aktuelle-meldungen#!/news/vom-transponder-bis-zum-etikett) [13.12.2022].
- Jänisch, R. (2020).** Kühlkette überwachen – warum IoT für die Logistik so wichtig ist. [URL: https://ioxlab.de/de/iot-tech-blog/kuehlkette-ueberwachen-warum-iot-fuer-die-logistik-so-wichtig-ist/](https://ioxlab.de/de/iot-tech-blog/kuehlkette-ueberwachen-warum-iot-fuer-die-logistik-so-wichtig-ist/) [13.12.2022].
- Karasoy, Ö., Turgut, G. & Degeling, M. (2022).** Datenübertragbarkeit – Zwischen Abwarten und Umsetzen. In M. Friedewald, M. Kreuzer & M. Hansen (Hrsg.), *Selbstbestimmung, Privatheit und Datenschutz*. DuD-Fachbeiträge. Springer Vieweg, Wiesbaden.
- Lepzien, J. & Lewerenz, M. (2017).** Persona-Methode. Eine Methode zur Illustrierung von Bildungsbedarfen. [URL: https://www.uni-rostock.de/storages/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/Persona.pdf](https://www.uni-rostock.de/storages/uni-rostock/UniHome/Weiterbildung/KOSMOS/Persona.pdf) [13.12.2022]
- Meffert, H., Perrey, J. & Vollhardt, K. (2016).** Management von Markenportfolios. *Handbuch Markenführung*. In: F.-R. Esch (Hrsg.), Springer Fachmedien Wiesbaden, Springer Reference Wirtschaft. S. 1–19.
- Otto, B. & Burmann, A. (2021).** Europäische Dateninfrastrukturen. *Informatik Spektrum* 44, S. 283–291.
- Pruitt, J. & Grudin, J. (2003).** Personas: Practice and Theory. In *Proceedings of the 2003 conference on Designing for user experiences (DUX, 03)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 1–15. <https://doi.org/10.1145/997078.997089>
- Strauß, K. (2021).** Protokolldaten & Datenschutz. *Datenschutzexperte.de*. [URL: https://www.datenschutzexperte.de/blog/datenschutz-und-eu-dsgvo/protokolldaten-datenschutz/](https://www.datenschutzexperte.de/blog/datenschutz-und-eu-dsgvo/protokolldaten-datenschutz/) [07.12.2022].
- Verbraucherzentrale (2022):** Lebensmittel-Kennzeichnung: Was muss drauf stehen? [URL: https://www.verbraucherzentrale.de/wissen/lebensmittel/kennzeichnung-und-inhaltsstoffe/lebensmittelkennzeichnung-was-muss-drauf- stehen-5430](https://www.verbraucherzentrale.de/wissen/lebensmittel/kennzeichnung-und-inhaltsstoffe/lebensmittelkennzeichnung-was-muss-drauf- stehen-5430) [13.12.2022].
- Welge, M. K., Al-Laham, A. & Eulerich, M. (2017).** *Strategisches Management. Grundlagen-Prozess-Implementierung*, 7. Aufl. 2017, S. 85 f.
- Welz, J., Strecker, D., Kögler, P., Ziegler, D., Rockstroh, J., Schmidt, A., Reichel, C., Langer, V. & Pein, C. (2023):** Regionale Wertschöpfungsketten für ökologische Tier- und Fleischprodukte. REGINA Abschlussbericht. Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie.
- Zinchenko, A. (2018).** PIM, ERP, WAWI, CRM, CMS und andere – was ist der Unterschied? [URL: https://atropim.com/de/blog/pim-erp-wawi-crm-cms-und-andere-was-ist-der-unterschied](https://atropim.com/de/blog/pim-erp-wawi-crm-cms-und-andere-was-ist-der-unterschied) [07.06.2022].



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: poststelle.lfulg@smekul.sachsen.de www.lfulg.sachsen.de

Das LfULG ist eine nachgeordnete Behörde des Sächsischen Staatsministeriums für Energie, Klimaschutz, Umwelt und Landwirtschaft.

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

Autoren

Dr. Juliane Welz, Dr. Daniel Strecker, Philipp Kögler, David Ziegler, Janice Rockstroh
Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie IMW
Neumarkt 9-19, 04109 Leipzig
Telefon: + 49 341 231039-162
E-Mail: juliane.welz@imw.fraunhofer.de
Dr. Anja Schmidt, Christiane Reichel, Vivien Langer
Technische Universität Chemnitz, Reichenhainer Str. 39, 09126 Chemnitz
Christian Pein
Gäa e.V. – Vereinigung ökologischer Landbau, Glacisstr. 20b, 01099 Dresden

Redaktion

Bernhard Jansen
LfULG, Referat 21
August-Böckstiegel-Str. 3, 01326 Dresden
Telefon: + 49 351. 2612 - 2117
E-Mail: bernhard.jansen@smekul.sachsen.de

Layout und Satz

Bianca Bley, www.zebraluchs.de

Infografik und Titelcolage

Katja Bose, www.stadtttaucher.de

Redaktionsschluss

31.05.2023

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.

Dank

Wir bedanken uns insbesondere bei dem Modellbetrieb Biohof Barthel für die zahlreichen Gespräche im Rahmen des REGINA-Projekts. Darüber hinaus geht ein großer Dank an alle erzeugenden Betriebe, Expertinnen und Experten für Ihre Zeit und Teilnahme an den Interviews und Workshops. Nicht zuletzt gilt unser besonderer Dank den Kolleginnen und Kollegen der Universität Leipzig, die wertvolle Informationen zum technischen Aufbau der Datenplattform beigetragen haben.

*Täglich für
ein gutes Leben.*

www.lfulg.sachsen.de