

Für mehr Nachhaltigkeit in der land- wirtschaftlichen Wertschöpfungskette

Schriftenreihe, Heft 11/2025



Optimierung regionaler landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten für mehr Nachhaltigkeit am Beispiel der Milchproduktion und -verarbeitung – OlaW

Abschlussbericht

Tobias Kockert (MKH Agrar-Produkte-GmbH Wittichenau),

Thomas Lehr (CONOSCOPE GmbH),

Markus Schubert (CONOSCOPE GmbH),

Benno Mroß (MKH Agrar-Produkte-GmbH Wittichenau)

Inhaltsverzeichnis

1	Das Projekt OlaW	13
1.1	Hintergrund.....	13
1.2	Projektziele	14
1.3	Projektverständnis.....	16
1.4	Steckbrief MKH Agrar-Produkte GmbH.....	17
2	Markt- und Bedarfsanalyse	22
2.1	Vorgehensweise	22
2.2	Analyse der Wertschöpfung aus Sicht des Modellbetriebs	23
2.3	Analyse der Erwartungen von Verbrauchern, Kunden und Partnern	29
2.4	Strategische Schlussfolgerungen.....	32
3	IST-Analyse des Modellbetriebs MKH	39
3.1	Schwerpunkt: Vision und Strategie.....	39
3.1.1	Aktuelle Vision.....	39
3.2	Schwerpunkt: Verbraucher und Vermarktung	42
3.2.1	Exkurs: Marktumfeld Milcheis	42
3.2.2	Vorbemerkung Befragungen	45
3.2.3	Verbraucherbefragung Kornmarkt-Center Bautzen.....	46
3.2.4	Verbraucherbefragung (Online)	50
3.2.4.1	Feldbericht und Soziodemografie.....	51
3.2.4.2	Einkaufs- und Konsumverhalten der Befragten	52
3.2.4.3	Wahrnehmung regionaler Produkte und regionaler Erzeuger	58
3.2.4.4	KRABAT Milchwelt Eis aus Sicht der Verbraucher.....	62
3.2.5	Kundenbefragung auf den Märkten	67
3.2.6	Erkenntnisse.....	77
3.3	Schwerpunkt: Wertschöpfungskette und regionales Netzwerk	81
3.3.1	Strategische Analyse.....	81
3.3.2	Analyse der Verpächter als relevante Partnergruppe in der Wertschöpfungskette	86
3.4	Schwerpunkt: Organisation und Prozesse	90
3.4.1	Mitarbeitereinschätzung von Organisation und Prozessen.....	90
3.4.1.1	Ergebnisbeispiel Prozesserfassung.....	91
3.4.1.2	Stärken der MKH aus Sicht der Mitarbeitenden	93
3.4.1.3	Schwächen der MKH aus Sicht der Mitarbeitenden	95
3.4.2	Wirtschaftlichkeitsanalyse in Milchproduktion und -verarbeitung.....	96
3.4.2.1	Vorgehensmodell zur Produktkalkulation.....	97

3.4.2.2	Exkurs Datenbeschaffung.....	101
3.4.2.3	Anwendung im Pilotbetrieb	102
3.4.2.3.1	Produktbezogene Analyse der Rahmenbedingungen im Pilotbetrieb.....	103
3.4.2.3.2	Produktbezogene Prozesserfassung im Pilotbetrieb.....	104
3.4.2.3.3	Produktbezogene Kostenanalyse im Pilotbetrieb	104
3.4.2.3.4	Produktbezogene Kostenkalkulation im Pilotbetrieb	106
3.4.2.4	Schlussfolgerungen	110
3.5	Schwerpunkt: Mitarbeitende.....	111
4	SWOT-Analyse und Strategie	122
4.1	Zusammenfassung SWOT-Analyse	122
4.2	Strategieentwicklung	131
5	Handlungsfelder der Strategieentwicklung und -umsetzung	134
5.1	Handlungsfeld Vertriebskonzept	134
5.1.1	Customer Journey der Regionalvermarktung.....	135
5.1.2	Erfassung der Bedürfnisse von Zielgruppen.....	138
5.1.3	Innerbetriebliche Abläufe.....	142
5.1.4	Vermarktungspartner	145
5.1.5	Kalkulationsschema	147
5.1.6	Umsetzung des Vertriebskonzepts in einem Pilotprojekt.....	150
5.2	Handlungsfeld Produktsortiment	151
5.2.1	Produktinnovation Eis	151
5.2.1.1	Kunde und Marke	152
5.2.1.2	Umsetzung	155
5.2.1.3	Finanzierung	157
5.3	Handlungsfeld Kommunikation.....	158
5.4	Handlungsfeld Mitarbeiter	169
5.4.1	Leitbild.....	170
5.4.1.1	Voraussetzungen und Beispiele	170
5.4.1.2	Grundlagen zur Entwicklung eines Leitbildes	171
5.4.1.3	Leitbilddiskussion in der MKH.....	173
5.4.2	Führungskräfte.....	175
5.4.3	Kommunikation	176
5.5	Handlungsfeld Nachhaltigkeit	181
5.5.1	Relevanz der Nachhaltigkeitsberichterstattung für landwirtschaftliche Betriebe.....	181
5.5.2	Wesentliche Konzepte der Nachhaltigkeitsberichtserstattung.....	183

5.5.3	Vorgehensmodell für die Praxis	187
5.5.4	Beispiel aus dem Pilotbetrieb	190
5.6	Handlungsfeld Organisation	198
5.6.1	Überblick	198
5.6.2	Innerbetriebliche Abläufe im Vertriebskonzept	199
5.6.3	Interne Kommunikation und Informationsfluss.....	200
5.6.4	Erfolgsfaktor Organisation	202
Literaturverzeichnis.....		204
A 1	Anlage	206
A 1.1	Vor-Ort-Befragung zu den Verbrauchererfahrungen und -Interesse an regionalen Milchprodukten im Kornmarkt-Center Bautzen.....	206
A 1.2	Befragung auf den Märkten zu den Verbrauchererfahrungen und -Interesse an regionalen Milchprodukten.....	211
A 1.3	Online-Befragung zu den Verbrauchererfahrungen und -Interesse an regionalen Milchprodukten.....	218
A 1.4	Befragung der Verpächter	234
A 1.5	Befragung der Mitarbeitenden	236

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Projektverständnis entlang Business-Model-Canvas	17
Abbildung 2:	Die MKH in Bildern (1).....	18
Abbildung 3:	Die MKH in Bildern (2).....	19
Abbildung 4:	Die MKH in Bildern (3).....	20
Abbildung 5:	Die MKH in Bildern (4).....	20
Abbildung 6:	MKH Präsenz auf Wochenmärkten	21
Abbildung 7:	Analyse des eigenen Angebots im Vergleich zu Kundenbedürfnis und Konkurrenz.	28
Abbildung 8:	Erweitertes Business Model Canvas	35
Abbildung 9:	Darstellung des Vorgehens zur IST-Analyse im Modellbetriebs	39
Abbildung 10:	Schematische Darstellung der Vision der MKH	42
Abbildung 11:	Ergebnisse des "sweet-spot" Workshops.....	44
Abbildung 12:	Eisprodukt der MKH.....	46
Abbildung 13:	Einschätzung der Verbraucherinnen und Verbraucher zum Preis des Milcheises der MKH.....	48
Abbildung 14:	Einschätzung der Verbraucherinnen und Verbraucher zur Verpackung der Eis- Varianten.....	49
Abbildung 15:	Bewertung des Milcheises der MKH (Marke KRABAT Milchwelt) im Vergleich zum Lieblingseis der Verbraucherinnen und Verbraucher nach Schulnoten mit dem jeweiligen Durchschnitt.	49
Abbildung 16:	Soziodemografie der Befragungsteilnehmer bei der Online-Befragung	52
Abbildung 17:	Wo kaufen Sie regelmäßig (mehrmals im Monat) Lebensmittel ein?	53
Abbildung 18:	Wie schätzen Sie sich und Ihr Einkaufsverhalten ein?	53
Abbildung 19:	Wie hoch ist ungefähr der Anteil regionaler Lebensmittel an Ihren Lebensmitteleinkäufen?	54
Abbildung 20:	Wie hoch ist bei folgenden Warengruppen jeweils der Anteil an regionalen Lebensmitteln?	55
Abbildung 21:	Wo kaufen Sie Produkte von regionalen Erzeugern?	55
Abbildung 22:	Welche der folgenden Milch- und Käseprodukte konsumieren Sie häufiger und welche davon kaufen Sie von regionalen Erzeugern?	56
Abbildung 23:	Wie viel haben Sie bei Ihrem letzten Einkauf auf dem Markt für Lebensmittel ausgegeben?	57
Abbildung 24:	Wie wird sich der Einkauf regionaler Lebensmittel bei Ihnen in Zukunft verändern? In Zukunft kaufe ich	58

Abbildung 25:	Welche Rolle spielen die folgenden Produkteigenschaften bei Ihren Entscheidungen für oder gegen regionale Produkte? Im Vergleich zu nicht regionalen Lebensmitteln sind regionale Lebensmittel meistens.....	59
Abbildung 26:	Wie attraktiv sind für Sie folgende Einkaufsmöglichkeiten für Milch- und Käseprodukte von regionalen Erzeugern?	60
Abbildung 27:	Haben Sie in den letzten 12 Monaten eine der folgenden Möglichkeiten genutzt, um sich über regionale Erzeuger zu informieren?	60
Abbildung 28:	Was verbinden Sie mit regionalen Erzeugern bzw. der KRABAT Milchwelt?.....	61
Abbildung 29:	Wie häufig essen Sie Eis?	62
Abbildung 30:	Eissorten im Produktvergleich.....	63
Abbildung 31:	Kaufentscheidung für verschiedene Eismarken	64
Abbildung 32:	Gründe für die Produktauswahl (KRABAT Milchwelt, Florida Eis, Häagen-Dazs)	65
Abbildung 33:	Wie attraktiv ist es für Sie, sich zu Hause eine „Ice-Bowl“ auf der Basis von reinem Milcheis mit verschiedenen Toppings (bspw. Früchte, Cerealien, Saucen, ...), ähnlich wie auf dem gezeigten Bild, individuell zuzubereiten	65
Abbildung 34:	Kundschaften der KRABAT Milchwelt.....	66
Abbildung 35:	Überblick der Käufertypen im Großraum Dresden	67
Abbildung 36:	Soziodemografische Merkmale der Befragten Kunden der MKH.....	68
Abbildung 37:	Wo kaufen Sie regelmäßig (mehrmals im Monat) Lebensmittel ein?	69
Abbildung 38:	Haben Sie vor dem heutigen Tag die KRABAT Milchwelt aus Wittichenau schon einmal wahrgenommen?	70
Abbildung 39:	Wie häufig kaufen Sie Produkte der KRABAT Milchwelt?.....	70
Abbildung 40:	Welche der nachfolgenden Produkte der KRABAT Milchwelt kaufen Sie regelmäßig?..	71
Abbildung 41:	Was sind die Gründe dafür, dass Sie bei der KRABAT Milchwelt einkaufen?	72
Abbildung 42:	Wenn Sie sich einmal vorstellen, Sie möchten einem/einer Bekannten einen Käse aus der Lausitzer Region mitbringen, an welchen Käse der KRABAT Milchwelt denken Sie dann am ehesten?	73
Abbildung 43:	Kundeneinschätzung der MKH bei verschiedenen kaufentscheidenden Produkteigenschaften.....	73
Abbildung 44:	Weiterempfehlungsabsicht für die MKH; NPS = Net Promoter Score (Differenz zwischen Promotoren und Kritikern)	74
Abbildung 45:	Wie würden Sie Ihren Kenntnisstand zur KRABAT Milchwelt einschätzen?.....	75
Abbildung 46:	Welche der folgenden Vermarktungsmaßnahmen würden Sie der KRABAT Milchwelt empfehlen, umzusetzen?	76
Abbildung 47:	Was verbinden Sie mit der KRABAT Milchwelt?	77

Abbildung 48:	Schlussfolgerungen der Kundenbefragung für die Customer Journey	80
Abbildung 49:	Vorgehen zur Analyse der Wertschöpfungskette	81
Abbildung 50:	Definition betriebsrelevanter Stufen der Wertschöpfungskette in der MKH	81
Abbildung 51:	Regionale und überregionale Wertschöpfungskette der MKH mit Partnern	85
Abbildung 52:	Bewertung der Zufriedenheit der Zusammenarbeit mit der MKH durch die Verpächter	87
Abbildung 53:	Bewertung der regionalen Bedeutung der MKH durch die Verpächter	88
Abbildung 54:	Einschätzung der Verpächter hinsichtlich einer zukünftigen Zusammenarbeit mit der MKH	89
Abbildung 55:	Ergebnisse des Prozessworkshops mit Mitarbeitenden	92
Abbildung 56:	Produktbezogene Kalkulation auf Basis einer Ist-Kostenerfassung	97
Abbildung 57:	Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz bei der MKH	113
Abbildung 58:	Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der derzeitigen Tätigkeit	114
Abbildung 59:	Beurteilung der Arbeitssituation im Team durch die Mitarbeitenden	115
Abbildung 60:	Zufriedenheit im Team und mit der Leitungsebene (GF = Geschäftsführung)	116
Abbildung 61:	Wahrnehmung der MKH als Arbeitgeber	116
Abbildung 62:	Wie fühlt sich die MKH für Sie an? (Fokus: Zukunftsausrichtung)	117
Abbildung 63:	Wie fühlt sich die MKH für Sie an? (Fokus: Ziele und Organisation)	118
Abbildung 64:	Wie oft ist es in den letzten 12 Monaten vorgekommen, dass Sie ... (Fokus: Arbeitssituation)	118
Abbildung 65:	Wie oft ist es in den letzten 12 Monaten vorgekommen, dass Sie ... (Fokus: Identifikation)	119
Abbildung 66:	Wie fühlt sich die MKH für Sie an? (Fokus: Motivation)	119
Abbildung 67:	Auswirkungen einer Namensänderung	120
Abbildung 68:	Chancen- und Risiken-Analyse entlang des PESTEL-Ansatzes	123
Abbildung 69:	Regulatorische Anforderungen an milchverarbeitende Betriebe	126
Abbildung 70:	Stärken- und Schwächenanalyse für den Pilotbetrieb	127
Abbildung 71:	Geschäftsmodellentwurf für die Regionalvermarktung nach dem Konzept des Business Modell Canvas	133
Abbildung 72:	Customer Journey der Regionalvermarktung in der KRABAT Milchwelt	135
Abbildung 73:	Zusammenfassung Zielgruppen-PERSONA der MKH	139
Abbildung 74:	Prozesslandkarte zur Illustration der spezifischen Waren- und Kommunikations- prozesse	143
Abbildung 75:	Interner Prozess der Bestellverarbeitung	144
Abbildung 76:	Lieferbedingungen von zwei Betrieben in der Direktvermarktung	149

Abbildung 77: Darstellungsvarianten Markenname	152
Abbildung 78: Markenschlüssel-Modell zur Positionierung der Eis-Produktmarke mloko	153
Abbildung 79: Markenauftritt und -werte der Eis-Produktmarke mloko.....	154
Abbildung 80: Verpackungen für die verschiedenen mloko-Eissorten.....	157
Abbildung 81: Customer Journey als Grundlage für die Entwicklung von Leitfragen für die Kommunikation.....	159
Abbildung 82: Elemente des Storytelling am Beispiel der „G'schichten aus dem Paulanergarten“ ..	162
Abbildung 83: Beispiele aus der Social Media Kommunikation im Zeitraum März/April 2024.....	164
Abbildung 84: Interaktionsverlauf auf Instagram in 2024 (1)	165
Abbildung 85: Interaktionsverlauf auf Facebook in 2024.....	165
Abbildung 86: Struktur eines Newsletters in der Direktvermarktung	167
Abbildung 87: Aufbau eines Flyers zur Adresssammlung von Kunden	168
Abbildung 88: Prozess der regelmäßigen Kundeninformation (Wordpress-Extension: Zusatz- programme zur Einbindung und Gestaltung auf der Internetseite)	168
Abbildung 89: Beispiele für Leitbilder landwirtschaftlicher Akteure	171
Abbildung 90: MKH-Leitbild aus Sicht der Führungskräfte	173
Abbildung 91: Erfassungsstruktur für das MKH-Leitbild	174
Abbildung 92: Vorgehen zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes	187
Abbildung 93: Überblick betriebliche Nachhaltigkeitsleistungen nach dem Ansatz der Gemein- wohlbilanzierung.....	192
Abbildung 94: Betriebliche Nachhaltigkeitsleistungen im Bereich Ökologie.....	194
Abbildung 95: Darstellung der Aufbauorganisation des Bereichs von Milchverarbeitung und Vermarktung.....	199

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konzept der SWOT-Analyse und Konfrontationsmatrix.....	34
Tabelle 2: Kurzkonzept "sweet-spot" Workshop	43
Tabelle 3: Konzept des Workshops mit Leitfragen	91
Tabelle 4: Konzept des Prozess-Workshops	91
Tabelle 5: Beispiel eines Kalkulationsschemas	100
Tabelle 6: Identifikation relevanter Hauptprodukte	102
Tabelle 7: Modellhaftes Kalkulationsschema für eine Milchverarbeitung ab Hof.....	106
Tabelle 8: Arbeitszeitübersicht und -kosten zur Käsefertigung nach Chargengröße: Käse Natur foliengereift	107
Tabelle 9: Produktkalkulation Käsefertigung nach Chargengröße: Käse Natur foliengereift.....	109

Tabelle 10: Kalkulationsschema im Konzept der Regionalvermarktung	147
Tabelle 11: Kosten der Kommissionierung in der Regionalvermarktung.....	148
Tabelle 12: Marketingaktivitäten im Pilotversuch mit der Fleischerei	151
Tabelle 13: Redaktionsplan im Zeitraum März/April 2024 zur Berichterstattung über die Produkt- und Themenwelt der KRABAT Milchwelt; (Insta = Instagram; FB = Facebook)	163
Tabelle 14: Beispiel für die Erfassung Kommunikationsstruktur: Fokus Absprachen und Bespre- chungen	178
Tabelle 15: Beispiel für die Erfassung der Kommunikationsstruktur: Fokus Kommunikations- medien und -kanäle	180
Tabelle 16: Koordination operativer Aufgaben	201
Tabelle 17: Steuerungstreffen	202

Abkürzungsverzeichnis

AfA	Abschreibung für Abnutzung
Akh	Arbeitskraftstunde
AP	Arbeitspaket
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
bspw.	beispielsweise
B2B	Business-to-Business (Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen)
B2C	Business-to-Consumer Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Privatpersonen)
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung
DV	Direktvermarktung
FiBu	Finanzbuchhaltung
ggfs.	gegebenenfalls
GVO	gentechnisch veränderte Organismen
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
kg	Kilogramm
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LfULG	Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie
LPG	Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft
MKH	MKH Agrar- Produkte- GmbH (Modellbetrieb aus der Milchproduktion und -verarbeitung)
NW Lausitz	Netzwerk und Werbegemeinschaft „Lausitz Schmeckt“
OlaW	Projekt - Optimierung regionaler landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten für mehr Nachhaltigkeit am Beispiel der Milchproduktion und -verarbeitung
o.J.	ohne Jahr
QM	Qualitätsmanagement
REGINA	Projekt - Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte
RHB	Roh, Hilfs- und Betriebsstoffe
SMEKUL	Sächsisches Staatsministerium für Energie, Klimaschutz, Umwelt und Landwirtschaft
SWOT	Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken)
TK	Tiefkühlung
u. a.	und andere(s)
u. ä.	und ähnlich(es)
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)
usw.	und so weiter

v. a.	vor allem
WSK	Wertschöpfungskette
z. B.	zum Beispiel

1 Das Projekt OlaW

1.1 Hintergrund

Die deutsche Landwirtschaft befindet sich in einem Transformationsprozess. Aus Sicht des Sächsischen Landwirtschaftsministeriums gehören dazu grundlegende Veränderungen in den Erstellungs- und Vermarktungsprozessen, 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. Erhalt und Verbesserung von Artenvielfalt, Klimaschutz, ökologischer Landbau, regionale Wertschöpfung, artgerechte Tierhaltung oder Digitalisierung als Querschnittsthema gehören zu aktuellen Schwerpunkten dieser Entwicklung im ländlichen Raum des Freistaates Sachsen (SMEKUL 2022).

Eine leistungsfähige und wettbewerbsstarke sächsische Milchwirtschaft ist für den Erhalt einer landwirtschaftlichen Unternehmenskultur essenziell. Langfristig ist zu erwarten, dass der Mengenkonsum von Milch und Milchprodukten stagnieren bzw. zurückgehen wird. Die Sicherung des Milchabsatzes wird zukünftig auch in Sachsen nur über eine höhere Wertschöpfung möglich sein. Die Erzeugung von Kuhmilch und die Anlieferung an die großen milchwirtschaftlichen Unternehmen in Sachsen sind seit Jahren einem Strukturwandel unterworfen. Seit 2015 die Milchquote aufgehoben wurde, hat sich die wirtschaftliche Situation vieler Milchviehbetriebe verschlechtert. Im Zuge dessen und in der auch bundesweit herrschenden Entwicklung zu weniger und dafür größeren Betrieben sind viele Betriebe in Sachsen aus der Milchproduktion ausgestiegen.

Auch wenn mittlerweile die Erzeugerpreise für Milch deutlich gestiegen sind, zeigen die Entwicklungen der vergangenen Jahre, dass es für Betriebe aus der Milchwirtschaft notwendig ist, die Entwicklung mehrerer Absatzkanäle (z. B. Abgabe der Milch an Molkereien, Direktvermarktung von Milch und Milcherzeugnissen an Verbraucherinnen und Verbraucher aber auch absatzorientierte Kooperationen mit Partnern aus dem B2B Segment) voranzutreiben und über den Aufbau robuster Wertschöpfungsketten die Resilienz gegenüber Krisen und Marktveränderungen zu erhöhen (LfULG 2022). Hierfür bedarf es in den Agrarbetrieben der Entwicklung entsprechender Kompetenzen. Diese strategischen Kompetenzen verschaffen den Agrarbetrieben Innovationskraft, Robustheit und Widerstandsfähigkeit in sich verändernden Marktbedingungen.

Zum Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten von relevantem Geschäftsumfang gehört die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit regionalen Partnern, 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 unterschiedliche Partner zu erweitern.

Damit die Landwirtschaft bzw. die landwirtschaftlichen Erzeugerinnen und Erzeuger wesentlich von der gesamten Wertschöpfung dieser Prozesskette profitieren, ist es erforderlich, dass ein landwirtschaftlicher Betrieb selbst die Rolle des Lead Partners (Initiator und federführende(r) Partnerin bzw. Partner) in der Kooperation der unterschiedlichen Akteure in der Wertschöpfungskette übernimmt. Ansonsten werden lediglich alte Abhängigkeiten gegen neue Abhängigkeiten ausgetauscht. Für die Aufgabe des Lead Partners ist mehr als Fachwissen und die Koordination von Aufgaben und Ressourcen nötig.

1.2 Projektziele

Ziel des Projekt OlaW „Optimierung regionaler landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten für mehr Nachhaltigkeit am Beispiel der Milchproduktion und -verarbeitung“ ist es, durch die Zusammenarbeit der MKH Wittichenau als Modellbetrieb aus der Milchproduktion und -verarbeitung mit der CONOSCOPE als Innovations- und Beratungsunternehmen relevante Antworten für die erfolgreiche Entwicklung regionaler Wertschöpfungsketten in der Milchwirtschaft unter Führung eines landwirtschaftlichen Betriebs zu erarbeiten.

Ausgangspunkt der Projektarbeiten ist eine konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse. Diese bilden einerseits die Basis für die Entwicklung von Produktinnovationen und Produktdiversifizierungen für Milcherzeugnisse in der Direktvermarktung. Andererseits sind die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden handlungsleitend für die Ableitung moderner Direktvermarktungskonzepte mit den zugehörigen Kommunikations- und Logistikprozessen sowohl auf Verbraucherseite als auch auf Seite der Vertriebs- und Absatzpartner. Dabei zu berücksichtigende Kundenerwartungen sind beispielhaft umrissen mit den Stichworten Vertrauensbildung und Kundenbindung durch Nachhaltigkeit, Tierwohl, Transparenz und Erfahrbarkeit der Wertschöpfungskette Milchwirtschaft. Diese Erwartungen spielen sowohl vor Ort als auch in den digitalen Medien eine Rolle. Innerhalb der Wertschöpfungskette sind die Potenziale der system- und entscheidungsrelevanten Prozesse zu analysieren und unter Einsatz von digitalen Tools Optimierungen zu entwickeln, mit dem Ziel, (weitere) Absatzchancen erschließen zu können. Zur Erarbeitung der Handlungsempfehlungen werden entlang der Wertschöpfungskette system- und entscheidungsrelevante Prozesse analysiert und unter Berücksichtigung digitaler Möglichkeiten messbar optimiert. Die Beachtung der Rolle und Bedeutung von Nachhaltigkeit und Tierwohl in der Landwirtschaft in Bezug auf relevante Verbrauchereinstellungen ist ein weiterer Schwerpunkt. Hier gilt es Lösungen zu entwickeln, die zu Transparenz in der Wertschöpfungskette beitragen und die Vertrauensbildung beim Verbraucher ermöglichen. Wesentlich für die Ableitung praxisrelevanter Ergebnisse ist die modellhafte Analyse, Entwicklung und Umsetzung des Konzepts am Beispiel des Pilotbetriebs.

Die Zielsetzungen, die mit diesem Vorgehen verbunden sind, lassen sich wie folgt benennen:

Optimierung von Prozessen unter Nutzung digitaler Möglichkeiten: Entlang der Wertschöpfungskette Milch sollen system- und entscheidungsrelevante Prozesse analysiert und messbar optimiert werden. Die digitalen Möglichkeiten in der Optimierung der Prozesskette sollen ausgelotet werden.

Entwicklung von (Produkt- und Prozess-)Innovationen für Erfolg in der Direktvermarktung: Im engen Austausch mit der Praxis sollen innovative Lösungen in den landwirtschaftlichen Produktions- und Vermarktungsprozessen entwickelt werden (Produktinnovation/Prozessinnovation), z. B. Optimierung der Direktvermarktung. Für die Erhöhung der Absatzchancen für landwirtschaftliche Produkte sollen beispielhafte Impulse gesetzt werden.

Betrachtung der Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe sowohl innerbetrieblich als auch in der Verbraucherkommunikation: Der Nachhaltigkeitsaspekt und das Tierwohl in der Landwirtschaft sollen gefördert werden. Dabei soll die Transparenz der Wertschöpfungskette beim Verbraucher zur Vertrauensbildung beitragen. Für relevante Prozessbestandteile sollen Kenngrößen entwickelt und erhoben werden, anhand derer ein Fortschritt in der nachhaltigen Entwicklung des Betriebes aufgezeigt werden kann.

Stärkung der Rolle des landwirtschaftlichen Betriebs als Motor regionaler Kreisläufe: Zur Verbesserung der Integration mit landwirtschaftsnahen Dienstleistungen (Landtourismus, erneuerbare Energie, Naturbildung) sollen betriebsbezogene Lösungen aufgezeigt werden.

Ableitung relevanter Impulse anhand des Modellcharakters des Projekts für einen erfolgreichen Transfer der Ergebnisse: Der mögliche erzielte Zusatznutzen (Optimierung) an Wertschöpfung und Nachhaltigkeit soll dargestellt werden. Der Modellcharakter des Vorhabens soll Impulse für andere Wertschöpfungsketten geben. Im Gesamtergebnis sollen durch eine Machbarkeitsstudie umsetzbare Handlungsempfehlungen für Unternehmen innerhalb und außerhalb des Modells sichtbar sein.

1.3 Projektverständnis

Für die Entwicklung überlebensfähiger Betriebe und -organisationen, insbesondere in der Landwirtschaft, ist es zielführend, sich in Beschreibung, Analyse und Gestaltung an einem akzeptierten Rahmenkonzept für ein erfolgversprechendes Management zu orientieren. Das hier zugrundeliegende Konzept des Business Model Canvas ist ein innovativer Ansatz zur Gestaltung von Geschäftsmodellen und eine etablierte Methode für die Visualisierung und Strukturierung zentraler unternehmerischer Grundfragen.

Mit Blick auf die dargelegten Projektziele werden die folgenden Grundfragen diskutiert:

- In welchem Wettbewerbsumfeld finden wir uns wieder und wie wollen wir uns in diesem positionieren? (Markt- und Bedarfsanalyse)
- Welche Grundüberzeugungen (Werte und Haltungen) leiten uns in der Gestaltung unserer landwirtschaftlichen Aktivitäten? (Normatives Management)
- Welche Trends und Entwicklungen haben wesentlichen Einfluss auf die Zukunft, die Zielsetzungen, den Erfolg unseres Landwirtschafts-Betriebes 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, Antworten auf die oben genannten Fragen zu haben und a) Organisation, b) Informationsflüsse und c) Prozesse daran dynamisch auszurichten. Dies ist der Schlüssel, um starke regionale Wertschöpfungsketten aufbauen zu können.



Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Osterwalder et al. (2011).¹

Abbildung 1: Projektverständnis entlang Business-Model-Canvas

Die Förderung und Optimierung regionaler landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten und damit einhergehende (Produkt-)Innovationen werden am Beispiel der MKH aus Wittichenau in Sachsen erprobt. Entwicklungen konzentrieren sich auf den realen Fall und werden in Form von Berichten und Leitfäden abstrahiert und verallgemeinert.

Als übergeordnetes Projektziel ist die Erarbeitung und der Transfer von Wissen und dessen Anwendung zur Optimierung von regionalen landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten im Projekt verankert. Ein über das Projekt hinausgehendes Ziel, welches durch dieses vorbereitet und unterstützt wird, ist der Aufbau eines Bildungs- und Informationszentrums für Landwirte der sächsischen Milchwirtschaft bei der MKH.

1.4 Steckbrief MKH Agrar-Produkte GmbH

Die MKH Agrar-Produkte GmbH ist ein moderner landwirtschaftlicher Gemischtbetrieb im nordöstlichen Teil Sachsens mit Pflanzenproduktion, Tierhaltung, Veredlung und Vermarktung. Der Personalbestand liegt stabil bei rund 45 bis 50 Arbeitnehmern.

¹ Die verwendeten Icons stammen von Freepik auf www.flaticon.com.

Unter der alle Vermarktungsabläufe umfassenden Marke KRABAT Milchwelt² präsentiert sich die MKH Agrar- Produkte Wittichenau GmbH ihren Kundinnen und Kundinnen mit den folgenden Aussagen:

„Wir setzen uns für nachhaltige Landwirtschaft und artgerechte Tierhaltung ein. Bei der Erzeugung und Verarbeitung von Lebensmitteln stehen für uns Transparenz und Natürlichkeit an erster Stelle. Der gute Geist KRABATs lebt in unserer Firmenphilosophie weiter. Johann von Schadowitz, der als Zaubermeister KRABAT die Lausitzer Sagenwelt bereichert, hat vor Jahrhunderten die Felder rund um Wittichenau fruchtbar gemacht und den Menschen Arbeit und Nahrung gegeben. Wir wirtschaften in seinem Sinne weiter – in der Region und für die Menschen der Region.“

Die Wurzeln der MKH liegen in der LPG Wittichenau, die 1976 gegründet wurde, und der LPG Wartha. Nach der politischen Wende wurde die LPG Wittichenau im Dezember 1991 in die Agroprodukt Handels- und Dienstleistungs- GmbH umgewandelt. Im Juni 1993 erfolgte die Eintragung in das Register des Amtsgerichts Dresden als MKH Agrar- Produkte GmbH Wittichenau.



Quelle: MKH Wittichenau.

Abbildung 2: Die MKH in Bildern (1)

Ab 2005 liefen unter der Regie des langjährigen Firmenchefs Gerhard Kockert die Planungen für die Umgestaltung der Anlage in Kotten zu einem "gläsernen Landwirtschaftsbetrieb". Im Dezember 2006 begannen die Umbauarbeiten für die Schaukäserei und Ende Februar 2008 wurde die erste Milch in der gläsernen Käserei veredelt. Parallel ging die Biogasanlage im November 2007 in Betrieb. Seit der Eröffnung der Schaukäserei wurde weiter in die Anlage investiert – ein neuer Milchtank und ein größerer Käsekessel wurden angeschafft.

² Im Rahmen der Vermarktung von Milch und Milchprodukten wird im Folgenden die Bezeichnung KRABAT Milchwelt synonym zur MKH Agrar-Produkte GmbH verwendet.

Der Betrieb bewirtschaftet über 2.400 ha Land, wovon rund 300 ha Grünland sind. Die Flächen werden in erster Linie für die Futterproduktion genutzt. Ein wichtiger Betriebszweig ist die Tierhaltung. In Kotten werden etwa 500 Rinder gehalten, davon 220 melkende Kühe, 40 Trockensteher und der Rest Jungvieh und Kälber.

Zusätzlich gehört die Energieerzeugung zur Philosophie der Kreislaufwirtschaft auf dem Betrieb. So verfügt man über eine Biogasanlage mit 500 kW, welche mit einem Pfefferkornsystem, also ohne Rührwerk, arbeitet.

In der Milchkuhanlage werden jährlich 2,8 Mio. kg Milch erzeugt. Gut 10 % davon (280.000 bis 300.000 kg) werden in der eigenen Hofmolkerei zu Frischmilchprodukten, Weich- und Hartkäse sowie Speiseeis verarbeitet. Die Erzeugnisse werden im Hofladen direkt an die Endkundschaft verkauft oder auf Wochenmärkten angeboten und an Restaurants bzw. an Wiederverkäufer abgesetzt.

Im April 2022 wurde der neue Milchviehstall mit 232 Liegeplätzen für Milchkühe eingeweiht und ein Abkalbebereich mit 45 Plätzen errichtet. Der Stall ist ca. 100 m lang und 42 m breit. Die beiden Pultdächer sind in der Höhe versetzt und oben offen, sodass ausreichend Licht und Frischluft eintreten. Der Futtergang befindet sich längs in der Mitte des Stalls. Auf der einen Frontseite des Gebäudes liegen beidseitig vom Futtergang die Abkalbe-Abteile mit Tiefstreu. Dann folgen auf jeder Seite zwei Melkroboter mit Wartebereichen.



Quelle: MKH Wittichenau.

Abbildung 3: Die MKH in Bildern (2)

Das Gesamtkonzept ist mit einem Sommerweidegang ausgelegt. Das heißt, dass Kühe mindestens an 180 Tagen im Jahr die Weide aufsuchen. Vom Melken kommend, finden die Kühe den Ausgang über Weidetore zu den Koppeln; so gelangen sie auch wieder zum Fressen in den Stall oder zum Melken. Die Gewährleistung von Bewegung an frischer Luft ist essenziell für die Tierhaltung im Betrieb. Bei übermäßiger Hitze können sich die Kühe im kühleren Stall aufhalten. Das alles trägt zu einer hohen Milchleistung und guten Tiergesundheit bei. So ist die durchschnittliche Jahresleistung der Kühe auf 11.500 kg Milch mit 4,1 % Fett und 3,5 % Eiweiß gestiegen.



Quelle: MKH Wittichenau.

Abbildung 4: Die MKH in Bildern (3)

Im gläsernen Hof der KRABAT Milchwelt werden landwirtschaftliche Kreisläufe erlebbar gemacht. Die Kuh steht im Mittelpunkt – von der Aufzucht der Kälber über den Anbau des Futters bis zur Veredelung der Milch. Um Anwohner, Kundschaft oder touristische Besuchergruppen in die Weiterentwicklung des Standortes im Wittichenauer Ortsteil Kotten einzubinden, finden regelmäßig geführte Besichtigungen und Veranstaltungen statt. Zudem kooperiert die KRABAT Milchwelt mit regionalen Bildungseinrichtungen.



Quelle: MKH Wittichenau.

Abbildung 5: Die MKH in Bildern (4)

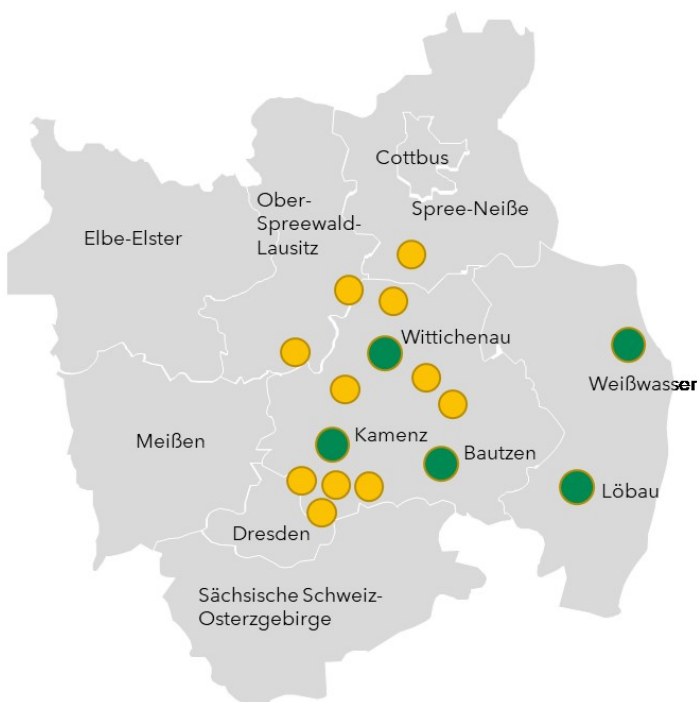
Auch im Bereich der Direktvermarktung von Milch, Milchprodukten und Käse arbeitet der Betrieb mit der etablierten Marke KRABAT Milchwelt. Für die ebenfalls am Standort hergestellten Speiseeisprodukte wurde die Marke KRABAT Milchwelt Eis eingeführt. Die Vertriebsaktivitäten konzentrieren sich auf die Kanäle des Betriebs: ein eigener Hofladen, die Belieferung weiterer Vertriebspartner/Wiederverkäufer und die Präsenz mit eigenen Verkaufsfahrzeugen auf Regional- und Wochenmärkten. In Hochzeiten kann davon ausgegangen werden, dass mindestens 2 Käseautos von Dienstag bis Sonnabend unterwegs sind.

Die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern, die neben einer reinen Belieferung auch die Betreuung eines eigenen Stands beinhalten kann (z. B. im Verkaufsladen des Missionshofes Lieske), ermöglicht es dem Betrieb, Kundinnen und Kunden in Dresden, Großserkmannsdorf/Radeberg, Hoyerswerda, Kamenz, Bautzen, Lauta, Bernsdorf, Wittichenau, Kubschütz, Neschwitz, Lieske, Senftenberg oder Panschwitz zu erreichen.

Die Präsenz auf Wochenmärkten unterliegt zeitlichen Schwankungen und konzentriert sich insbesondere auf Bautzen, Löbau, Weißwasser, Kamenz und Wittichenau. Daneben sind auch die Orte Königswartha, Senftenberg, Bernsdorf, Bischofswerda, Spremberg, Pulsnitz, Radeberg, Ruhland oder Hoyerswerda von Bedeutung.



- bestehende Präsenz auf Märkten
- temporäre Präsenz auf Märkten in Königswartha, Senftenberg, Bernsdorf, Bischofswerda, Spremberg, Pulsnitz, Radeberg, Pulsnitz, Ruhland, Hoyerswerda



Quelle: MKH Wittichenau.

Abbildung 6: MKH Präsenz auf Wochenmärkten

2 Markt- und Bedarfsanalyse

2.1 Vorgehensweise

Im vorliegenden Kapitel geht es darum, die im Projekt verfolgten inhaltlichen Schwerpunkte als auch die dafür notwendigen konzeptionellen Vorüberlegungen für eine umfassende Markt- und Bedarfsanalyse im landwirtschaftlichen Betrieb der MKH darzulegen. Ziel ist es, einen grundlegenden Einblick in die unternehmerische Wertschöpfung am Beispiel der Milchproduktion und -verarbeitung im Modellbetrieb der MKH zu gewinnen. Auf dieser Basis können für die folgende IST-Analyse des Modellbetriebs konkrete Analyseschwerpunkte abgeleitet werden und relevante Stärken und Schwächen als auch Chancen und Risiken erkannt werden, um Handlungsfelder der Strategieentwicklung und -umsetzung zu erkennen.

Neben der Erfassung der Einschätzungen und Erfahrungen von Mitarbeitenden sowie der Perspektive der Führungskräfte der MKH zu den Grundlagen der betrieblichen Wertschöpfung gehört dazu ebenso die Beachtung der Rolle an der Wertschöpfung beteiligter Partner in der Region. Dazu kommt die Erfassung relevanter Bedürfnisse und Erwartungen von Verbraucherinnen und Verbraucher als auch der wirtschaftlichen Partner des Betriebs, um schlussendlich auf Basis aller Analyseergebnisse ein Pilotprojekt für die Direktvermarktung in die Wege zu leiten.

In diesem Rahmen wurden die folgenden Arbeitsschritte umgesetzt:

Analyse der Wertschöpfung aus Sicht des Modellbetriebs

- IST-Analyse Workshop mit Führungskräften
- IST-Analyse Workshop mit Mitarbeitenden
- Marktumfeld- und Konkurrenzanalyse
- Strategieworkshop mit Führungskräften: Potenziale und Hypothesen

Analyse der Erwartungen von Verbrauchern, Kunden und Partnern

- Online-Befragung von Verbraucherinnen und Verbrauchern
- Befragung von Kundinnen und Kunden
- Befragung von Handels- und Vertriebspartnern
- Befragung von Verpächterinnen und Verpächtern

Strategische Schlussfolgerungen

- Zusammenführung der Ergebnisse und Pilotprojektentscheidung
- Entwicklung eines Szenarios für das Direktvermarktungsvorhaben

2.2 Analyse der Wertschöpfung aus Sicht des Modellbetriebs

Um ein möglichst umfassendes und vollständiges Bild der Wertschöpfung des Pilotbetriebs zu erhalten, wurden sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden in die Analyse einbezogen.

IST-Analyse Workshop mit Führungskräften

Im ersten Schritt wurde mit den Führungskräften eine IST-Analyse des Betriebs durchgeführt und dessen Einbindung bzw. Rolle in regionalen Kreisläufen untersucht. Dabei wurde unter anderem auf einen Analyse katalog zurückgegriffen, der im Rahmen des REGINA Projektes³ im Auftrag des LFULG entwickelt wurde. Dieser umfasst die Kategorien Unternehmensstrategie, Verbraucherinnen und Verbraucher, Netzwerk und Wertschöpfungskette, Organisation, Prozesse und Vermarktung.

Folgende Leitfragen in den genannten Kategorien waren Gegenstand der Analyse:

Unternehmensstrategie

- Was sind die konkreten Visionen und das Leitbild des Pilotbetriebs?
- Welche Bedeutung hat die Direktvermarktung im Rahmen der Unternehmensstrategie?
- Was sind die aktuellen Herausforderungen des Betriebes auf den Ebenen Politik, Recht, Umwelt, Technologie, Gesellschaft und in Bezug auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen?
- Worin liegen Stärken und Schwächen des Betriebs?
- Welche Bedeutung haben die Partner in der Ausgestaltung der Wertschöpfungskette für den Pilotbetrieb?

³ Vgl. LFULG (2023).

Verbraucherinnen und Verbraucher

- Hat der Betrieb klare Zielgruppen definiert und kennt deren Lebenseinstellungen und Werte?
- Gibt es eine Übereinstimmung zwischen den Einstellungen und Werten der Kundschaft und denen des Betriebs?
- Hat der Betrieb eine klare geographische Ausrichtung des Absatzmarktes für regionale Lebensmittel?
- Ist der gewählte Markt (Region und Zielgruppe) hinsichtlich Anzahl von Kundinnen und Kunden und deren Zahlungsbereitschaft vielversprechend?
- Sind regelmäßige persönliche Kontaktmöglichkeiten mit der Zielgruppe entstanden und werden diese von den Kundinnen und Kunden angenommen?
- Ist das Warensortiment attraktiv für die Verbraucherinnen und Verbraucher?
- Gibt es Kommunikationsmaßnahmen, über die der Betrieb Kundinnen und Kunden und Interessenten regelmäßig über aktuelle Informationen und das Warenangebot informiert?
- Sind Philosophie und Werte (z. B. Umsetzung von Tierwohl oder Umweltschutz an konkreten Alltagsbeispielen) Bestandteil der Kommunikation mit Kundinnen und Kunden?
- Werden die gesetzten Ziele und der Erfolg von Maßnahmen regelmäßig überprüft?

Netzwerk und Wertschöpfungskette

- Existiert für das Wertschöpfungsnetzwerk eine klare Formulierung gemeinsamer Ziele und Strategien?
- Haben die Partner die Spielregeln der Kooperation gemeinsam definiert?
- Wird der Inhalt von Zielen und Strategien von allen Partnern geteilt?
- Sind die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit bezüglich Aufgaben und Erwartungen an die Partner, Grundstruktur des Geschäftsmodells, rechtliche Fragen sowie Preissetzung und Erlösverteilung klar?
- Erfolgen ein kontinuierlicher Abgleich von Erwartungen und Ergebnissen in der Kooperation sowie eine Diskussion potenzieller Weiterentwicklungs- und Verstetigungsprozesse?

Organisation

- 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 sich dafür verantwortlich fühlt?
- Sind die Grundprinzipien der Zusammenarbeit, Aufgabenstruktur, Ressourcen und Veränderungsprozesse für das Team der Direktvermarktung definiert?
- Werden die Mitarbeitenden in die Entwicklung von Vision, Zielen und Grundprinzipien der Zusammenarbeit einbezogen und tragen die Idee 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?

Prozesse

- 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?
- Werden 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?

Vermarktung

- Werden Kundenbedürfnisse, Wettbewerberverhalten und Marktveränderungen regelmäßig beobachtet?

- Wird der Einfluss dieser Faktoren auf die Entwicklung von Produkten oder Produktfamilien beachtet?
- Ist das Vermarktungskonzept (in den letzten 12 Monaten) hinsichtlich aktueller Marktbedingungen und Verbraucherbedürfnisse überprüft und ggf. angepasst worden?
- Sind Qualität des Angebots und Umfang des Sortiments so gestaltet, dass Kundinnen und Kunden (weiterhin) davon überzeugt sind und regelmäßig kaufen?
- Entwickelt der Betrieb kontinuierlich Neuerungen im Produktangebot, die Kunden interessieren?
- Führen die Kommunikationsmaßnahmen dazu, dass regelmäßig neue Kundinnen und Kunden Produkte probieren?
- Empfehlen Kundinnen und Kunden den Betrieb und seine Produkte aktiv weiter?
- Wird regelmäßig geprüft, wie Standorte (Filialen, Verkaufsorte) von Kunden genutzt werden und ob diese zeitgemäß gestaltet sind?

IST-Analyse Workshop mit den Mitarbeitenden

Im folgenden Schritt erfolgte ein Workshop mit den Mitarbeitenden der MKH. Dieser diente dazu, die erarbeiteten Ergebnisse und Einschätzungen der Führungskräfte im Rahmen der Analyse der Wertschöpfung aus Sicht der Mitarbeitenden einzuordnen. Um eine möglichst unvoreingenommene Sicht der Mitarbeitenden zu erhalten, wurden die Ergebnisse aus der Einschätzung der Führungskräfte erst am Ende des Workshops vorgestellt und diskutiert. Zudem standen operative Aspekte und die Einschätzung innerbetrieblicher organisatorischer Aspekte im Mittelpunkt.

Basierend auf den inhaltlichen Erkenntnissen aus der Arbeit mit den Führungskräften wurde ein Konzept mit folgendem Inhalt erarbeitet:

Inhalt

- Überblick über die Wertschöpfungskette
- Systematisierung von Stärken und Schwächen der Wertschöpfungskette
- Einschätzung von innerbetrieblichen Stärken und Schwächen
- Diskussion ausgewählter Ergebnisse zur Vertiefung
- Ideensammlung zur Direktvermarktung und potenziellen Produkten
- Erste Bestandsaufnahme der Zufriedenheit von Mitarbeitenden

Im Anschluss an den Workshop wurde eine gesonderte Befragung der Mitarbeitenden durchgeführt. Hier lag der Fokus auf Fragen zum Betriebsklima, Zufriedenheit in Arbeitsprozessen oder den Mitwirkungs- und Entscheidungsmöglichkeiten.

Marktumfeld- und Konkurrenzanalyse

Ziel der Marktumfeld- und Konkurrenzanalyse war die Einschätzung wesentlicher Verbrauchertrends und des Wettbewerbs mittels einer Marktrecherche und Definition relevanter Wettbewerber insbesondere in den milchwirtschaftlichen Produktfeldern Käse, verarbeitete (gekühlte) Milchprodukte (z. B. Joghurt) und Eis.

Bezüglich des Marktumfelds und der Verbrauchertrends wurden u. a. folgende Aspekte analysiert:

- Verbraucherverhalten zu Milchprodukten
- Trends im Bereich Milchprodukte
- Bedeutung von Milchersatzprodukten
- Bedeutung verschiedener Absatzkanäle
- Bedeutung verschiedener Marktsegmente

Im Rahmen der Konkurrenzanalyse erfolgte einerseits eine Konzentration auf Akteure aus den Produktfeldern Käse, Joghurt, gekühlte Milchprodukte sowie Eis. Zum anderen wurden vor allem Akteure mit einer klaren Qualitätspositionierung im Markt betrachtet. Folgende Aspekte haben hier eine besondere Rolle gespielt:

- Preissetzung und Abgabemenge
- Produktvariationen und Produktgestaltung
- Wertversprechen und Markenbotschaften
- ableitbare Zielgruppen
- Kompetenz- und Alleinstellungsmerkmale

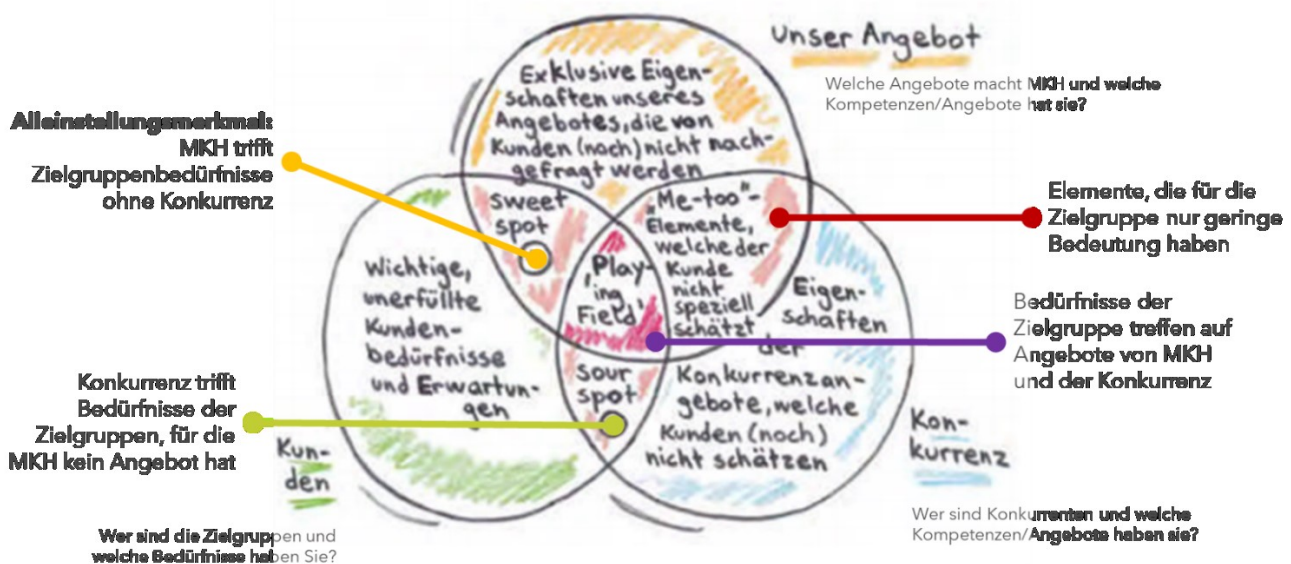
Strategieworkshop mit Führungskräften: Hypothesen und Potenziale

Die Ergebnisse der oben beschriebenen Analysen im Rahmen der Workshops mit Führungskräften, den Mitarbeitenden und der Marktumfeld- und Konkurrenzanalyse wurden im Rahmen eines Strategieworkshops mit Führungskräften zusammengeführt, um Hypothesen und Potenziale für mögliche Di-

rektvermarktungsprodukte zu identifizieren und einen Input für die Analyse der Bedürfnisse und Erwartungen der Verbraucherinnen und Verbraucher zu liefern. In diesem Zuge wurden die folgenden Fragen diskutiert:

- Welche Angebote werden bereits von der MKH gemacht und welche Kompetenzen sind vorhanden?
- In welche Richtung können Angebote erweitert bzw. neue Kompetenzen aufgebaut werden?
- Wer sind die Zielgruppen und welche Bedürfnisse und Erwartungen haben diese?
- Wer sind die direkten Konkurrenten und welche Kompetenzen und Angebote haben sie?

Ziel war die Erarbeitung optimaler Bereiche in der Direktvermarktung der MKH, sogenannter "sweet-spots", in denen ein Kundenbedürfnis im Vergleich zur Konkurrenz besonders gut erfüllt und damit ein deutliches Alleinstellungsmerkmal erreicht wird. Das entsprechende Analysekonzept wird in der folgenden Abbildung dargestellt.



Quelle: Van Aerssen & Buchholz (2018).

Abbildung 7: Analyse des eigenen Angebots im Vergleich zu Kundenbedürfnis und Konkurrenz.

Die Strukturierung und Entwicklung eines Angebots mithilfe des dargestellten Analysekonzepts ermöglicht es, Wettbewerber und Kundeninteressen einzuschätzen und mit dem eigenen Angebot zu vergleichen. Somit können die Potenziale der verschiedenen Produkte abgeschätzt und ein Produkt mit möglichst hohem Potenzial ausgewählt werden. Dabei können die Flächen der Abbildung wie folgt interpretiert werden.

- Konkurrenzangebot ohne weitere Überschneidungen: Eigenschaften der Konkurrenzangebote, die Kundinnen und Kunden (noch) nicht schätzen

- Kundeninteressen ohne weitere Überschneidungen: wichtige und unterfüllte Bedürfnisse und Erwartungen der Kundinnen und Kunden
- eigenes Angebot ohne weitere Überschneidungen: exklusive Eigenschaften des eigenen Angebots, die von Kundinnen und Kunden (noch) nicht nachgefragt werden
- Überschneidung Konkurrenzangebot und eigenes Angebot: "me-too"-Elemente, welche Kundinnen und Kunden nicht speziell schätzen und die für die geplante Zielgruppe nur eine geringe Bedeutung haben
- Überschneidung Konkurrenzangebot und Kundeninteressen: "sour spot", in dem die Konkurrenz Bedürfnisse der Zielgruppe trifft, für die noch kein eigenes Angebot vorhanden ist
- Überschneidung Konkurrenzangebot, Kundeninteressen und eigenes Angebot: "Playing-Field", in dem die Bedürfnisse der Zielgruppe sowohl durch das eigene Angebot als auch durch das der Konkurrenz bedient wird
- Überschneidung eigenes Angebot und Kundeninteressen: "sweet-spot", in dem das eigene Angebot mit Alleinstellungsmerkmalen und ohne Konkurrenz die Zielgruppenbedürfnisse bedient.

2.3 Analyse der Erwartungen von Verbrauchern, Kunden und Partnern

Bezüglich der Verbrauchererwartungen liegen zahlreiche Erkenntnisse in Form von Sekundärdaten aus Studien vor. Diese wurden bspw. im Rahmen der Studie "Online-Marktplatz für regionale Lebensmittel in Sachsen" untersucht und im Rahmen einer Befragung des Projekts REGINA vertieft⁴. Auf diesen Ergebnissen wird aufgebaut.

Die Konzeption der Befragungen orientiert sich dabei an den Schritten einer sogenannten Customer Journey (zu Deutsch: Kundenreise) von Verbrauchern regionaler Lebensmittel mittels der Leitfrage, unter welchen Bedingungen Verbraucher bereit sind, den Anteil regionaler Lebensmittel in ihrem Warenkorb zu erhöhen.

⁴ Vgl. LFULG (2020).

Online-Befragung von Verbraucherinnen und Verbrauchern

Zur Ermittlung der Verbrauchererfahrungen und des Verbraucherinteresses wurde eine Online-Befragung unter Verbraucherinnen und Verbrauchern durchgeführt. Zu den Befragten gehörten Personen ab 18 Jahren aus Dresden und dem direkten Dresdner Umland, welche über ein Online-Access-Panel rekrutiert und online befragt wurden. Angestrebt wurde eine Stichprobe von n=500 Verbraucherinnen und Verbrauchern aus dieser Region. Die Online-Befragung wurde durch CONOSCOPE auf den unternehmenseigenen Servern gehostet. Im Anhang A 1.3 findet sich der Fragebogen.

Inhalte

- Verständnis und Wahrnehmung von regionalen Lebensmitteln (insb. Milcherzeugnisse)
- Anlass und Motivation für den Kauf regionaler Lebensmittel (insb. Milcherzeugnisse)
- Erfahrungen beim Kauf regionaler Lebensmittel (insb. Milcherzeugnisse)
- Potenziale verschiedener Milcherzeugnisse in der Direktvermarktung
- Erwartungen bzgl. Qualitätsnachweisen, Transparenz, Tierwohl, regionaler Herkunft
- Erwartungen an den Service in der Direktvermarktung (insb. Milcherzeugnisse)
- Erwartungen an den Einkauf regionaler Lebensmittel im LEH (insb. Milcherzeugnisse)
- Soziodemographie zur Identifikation spezifischer Zielgruppen

Ziel der Online-Befragung war es, Einstellungen und Motive verschiedener Verbrauchergruppen und deren Bedeutung sowie Wirkungszusammenhänge adäquat darzustellen und relevante Aussagen hinsichtlich der folgenden Aspekte abzuleiten:

- Analyse der Besonderheiten im Einkaufsverhalten regionaler Milcherzeugnisse. Es wurde erwartet, dass im Vergleich zum Einkaufsverhalten bei Fleisch als Trägerprodukt der Vermarktung (wie dies bspw. im Projekt LFULG Forschungsprojekt REGINA der Fall war) nennenswerte Unterschiede bestehen.
- Analyse der Direktvermarktungspotenziale verschiedener Milcherzeugnisse in der weißen Linie (Milch, Milchgetränke, Sahneerzeugnisse, Joghurt, Quark und Desserts), gelben Linie (Käselinien) oder kalten Linie (Eis). Es wurden wesentliche Erkenntnisse zur Auswahl eines Direktvermarktungsprodukts für das weitere Projektvorgehen erwartet.

- Entwicklung von PERSONA für den Bezug regionaler Lebensmittel über unterschiedliche Absatzkanäle. Diese dienten anschließend als Grundlage zur Entwicklung von Marketing- und Kommunikationskonzepten sowie des individuellen Nutzenversprechens.

Der Online-Fragebogen wurde in der CAWI-Software LimeSurvey umgesetzt. Alle Filter- und Sprunganweisungen wurden berücksichtigt und einem ausführlichen Test unterzogen. Filterführung und logische Steuerung erfolgten dabei softwareseitig. Nach Programmierung wurde die Befragung einem Pretest unterzogen, um das Verständnis der Fragen und die reibungslose Durchführbarkeit zu überprüfen. Die Ergebnisse des Pretests wurden analysiert und der Fragebogen entsprechend überarbeitet.

Nach Abschluss der Feldphase wurden die Daten auf Plausibilität geprüft, nötige Datenbereinigungen durchgeführt und Antworten aus offenen Fragen in Kategorien überführt. Im Anschluss erfolgte die statistische Auswertung.

Befragung von Kundinnen und Kunden

Zusätzlich wurden Kundinnen und Kunden der MKH befragt. Der Fragebogen war dabei dem für die Verbraucherinnen und Verbraucher vergleichbar. Dazu kamen spezifische Fragen zu Kundenerfahrungen mit der MKH. Die Erhebung fand direkt vor Ort oder an Verkaufsständen der MKH mittels Tablets in Form persönlicher Interviews statt. Die Interviews wurden offline auf den Tablets gespeichert und im Anschluss über die unternehmenseigenen Server durch die Onlinebefragungs-Software LimeSurvey hochgeladen. Im Anhang A 1.1 und A 1.2 finden sich die *verwendeten Fragebögen*.

Inhalte

- Bedeutung der MKH für den Bezug von regionalen Lebensmitteln
- Erfahrungen mit der MKH und den bereits bezogenen Produkten
- Alleinstellungsmerkmale der MKH und ihrer Produkte
- Kaufmotive für die Produkte der MKH
- bevorzugte Einkaufsorte
- Erwartungen an mögliche neue Produkte

Befragung von Handels- und Vertriebspartnern

Ergänzt wurden die Verbraucher- und Kundenbefragungen durch die Erhebung der Erfahrungen ausgewählter Handels- und Vertriebspartner aus dem Fachhandel und Lebensmitteleinzelhandel (LEH), mit denen die MKH bereits kooperiert. Hierfür wurden in persönlichen Gesprächen folgende Inhalte erörtert:

Inhalte

- Faktoren, welche die Ausweitung des Geschäftsvolumens unterstützen
- Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich Milcherzeugnisse
- Anforderungen und Erwartungen hinsichtlich Liefermengen und Liefermodalitäten
- Möglichkeiten der Präsentation der Marke und des Qualitätsversprechens
- Potenziale verschiedener Milcherzeugnisse in der Direktvermarktung
- Potenziale für Produktinnovation und -diversifizierung bei Milcherzeugnissen
- Kooperationsmöglichkeiten bei Kommunikations- und Marketingmaßnahmen

Befragung von Verpächterinnen und Verpächtern

Als abschließender Bestandteil in der Analyse der Erwartungen von Verbrauchern, Kunden und Partnern wurde eine Befragung der Verpächterinnen und Verpächter der MKH durchgeführt. Hierfür waren neben produktorientierten Themen folgende Schwerpunkte vorgesehen:

- Bedeutung der Rolle der MKH für die Region
- Bedeutung der Kreislaufwirtschaft für die Landwirtschaft
- Erfahrungen und Erwartungen mit Produkten der MKH
- persönliches Verhältnis zur MKH

Die Befragung der Verpächterinnen und Verpächter fand im Zeitraum von September bis November 2023 statt. Dabei wurde auch das Erntedankfest am 07.10.2023 genutzt. Dazu kamen Märkte, die wöchentlich beliefert werden oder Vor-Ort Events. Im Anhang A 1.4 findet sich der Fragebogen.

2.4 Strategische Schlussfolgerungen

Im Rahmen der Erarbeitung der strategischen Schlussfolgerungen wurden die Ergebnisse der vorangegangenen Analysen zusammengeführt und Entscheidungen für das Pilotvorhaben in der Direktvermarktung abgeleitet.

Zusammenführung der Ergebnisse und Pilotprojektentscheidung

Die gesammelten Ergebnisse wurden in eine SWOT-Analyse überführt. Mit dieser konnten für den Modellbetrieb und sein Wertschöpfungsnetzwerk neben Stärken und Schwächen auch die Voraussetzungen und die erfolgskritischen Faktoren zur Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette untersucht werden. Daraus wurden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, die im weiteren Projektvorgehen strategisch und operativ umgesetzt wurden.

SWOT-Analyse: Mittels der internen Analyse von Stärken und Schwächen und deren Gegenüberstellung zu Chancen und Risiken, die sich aus der externen Umwelt ergeben, können Aussagen zu den gegebenen Möglichkeiten für die Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette und der Direktvermarktung eines auszuwählenden Milchproduktes getroffen werden. Hinsichtlich der Stärken und Schwächen werden verschiedene interne Einflussfaktoren wie Prozesse und Prozessqualität, Digitalisierung, Kommunikation, Logistik, Produktqualität, Mitarbeitende, Image, Kundenloyalität betrachtet. Bei der Ableitung von Chancen und Risiken handelt es sich um externe Einflussfaktoren. Hier werden Umfeldfaktoren wie Wettbewerber aber auch technologische, soziale oder politische Entwicklungen berücksichtigt. Ziel dieser umfassenden Standortbestimmung ist es, strukturelle Faktoren zu erkennen und deren Bedeutung einzuordnen. Die allgemeineren Chancen und Risiken wurden auf den Zielmarkt Region Bautzen und Metropolregion Dresden anhand von Bedürfnisanalysen und statistischem Material über die Metropolregion konkretisiert. Über ein Scoring wurde die Bedeutung von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken gewichtet und damit priorisiert.

Die Ergebnisse wurden über das Instrument einer Konfrontationsmatrix im Rahmen der SWOT-Analyse zusammengeführt. Anhand der Konfrontationsmatrix wurde einerseits eine Entscheidung für ein erfolgsversprechendes Direktvermarktungsvorhaben getroffen und andererseits konkrete Handlungsoptionen identifiziert und abgeleitet.

Die nachfolgende Darstellung zeigt die Grundstruktur der Konfrontationsmatrix.

Tabelle 1: Konzept der SWOT-Analyse und Konfrontationsmatrix

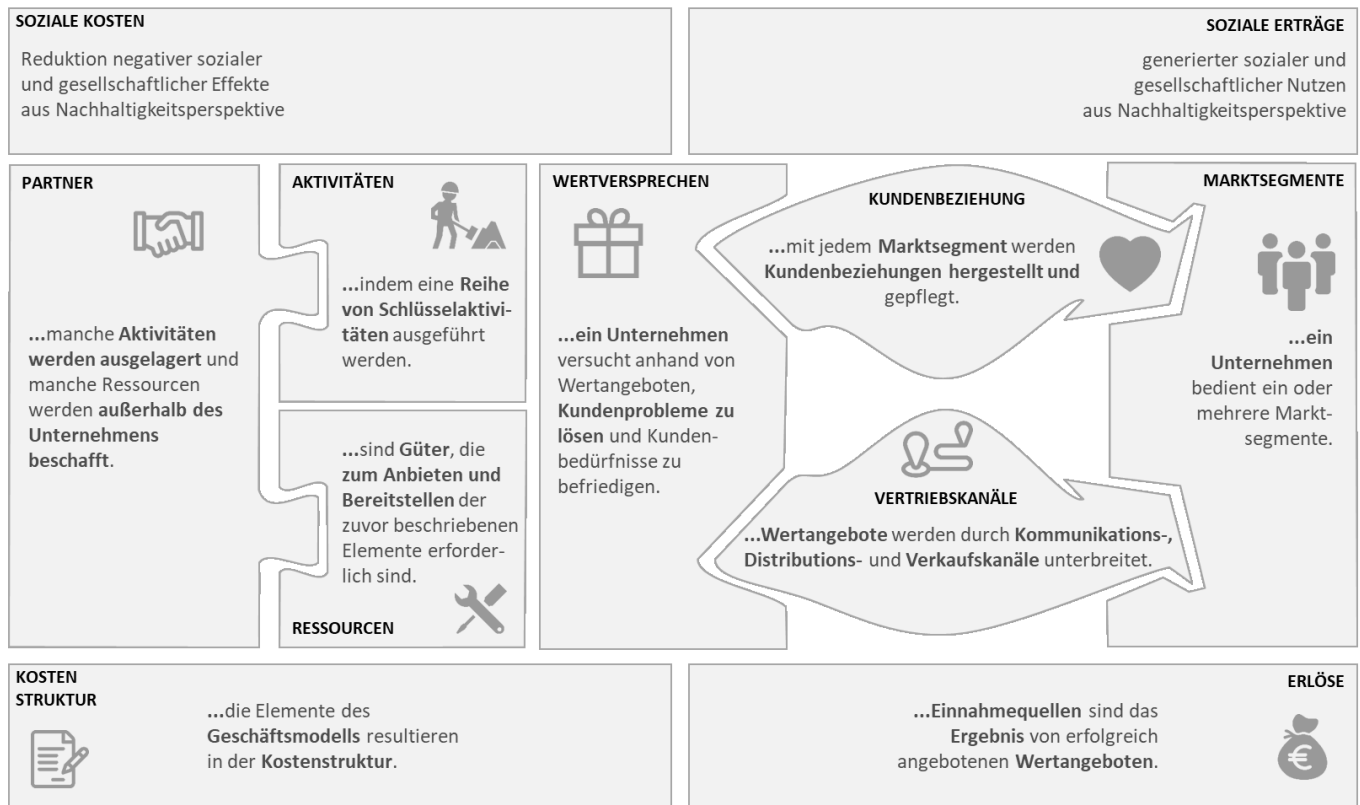
	Chancen	Risiken
Stärken	SO-STÄRKEN ■ Welche Stärken wollen wir weiterentwickeln? ■ Welche Trends, Rahmenbedingungen können wir verstärkend aufgreifen? ■ Wie setzen wir Stärken ein, um Chancen zu nutzen?	ST-STRATEGIEN ■ Welchen problematischen Trends und Rahmenbedingungen können wir damit entgegenwirken? ■ Wie setzen wir Stärken ein, um Risiken abzuwehren?
Schwächen	WO-STRATEGIEN ■ Welche Trends und Rahmenbedingungen wollen wir nutzen? ■ Welche Schwächen müssen wir hierfür bearbeiten? ■ Was muss getan werden, um die Chancen zu nutzen?	WT-STRATEGIEN ■ Welchen problematischen Trends und Rahmenbedingungen müssen wir unbedingt entgegenwirken? ■ Welche Schwächen müssen wir hierfür bearbeiten?

Entwicklung eines Szenarios für das Direktvermarktungsvorhaben

Für das im vorherigen Arbeitsschritt ausgewählte Direktvermarktungsvorhaben war ein erstes Szenario abzuleiten, das strategische Vorgaben für die Konzeptentwicklungs- und Umsetzungsphase definiert. Hierzu wurde auf das Konzept des Business Model Canvas zurückgegriffen. Dieses ist im Rahmen der Forschung zu Entrepreneurship und Business Development mittlerweile eine etablierte Methode, um sich einen Überblick über die wichtigsten Schlüsselfaktoren eines Geschäftsmodells zu verschaffen. Darüber hinaus ermöglicht dieser Ansatz, die Entwicklung und Überarbeitung innovativer und komplexer Geschäftsprozesse voranzutreiben. Durch das visuell unterstützte Vorgehen nach OSTERWALDER et al. (2011, 2014) können individuelle Ideen baukastenartig zu einem Gesamtmodell entwickelt und in ihrer Beziehung zueinander erkannt werden.

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

Im Folgenden werden die Inhalte der verschiedenen Bausteine kurz beschrieben.



Quelle: eigene Erstellung, anhand Osterwalder et al. (2011)⁵.

Abbildung 8: Erweitertes Business Model Canvas

Soziale Erträge

Vor dem Hintergrund, dass relevante Kundensegmente immer stärker die Forderung vertreten, dass wirtschaftliches Handeln mit Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt verknüpft ist, sollte ein Geschäftsmodell 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 den Konsum und Bedarfsdeckung hinausgehen, ermöglicht es sowohl Kundinnen und Kunden als auch Unternehmen ihrer Verantwortung gerecht zu werden.

Soziale Kosten

Geschäftsmodelle implizieren in der Regel auch soziale und gesellschaftliche Kosten. Dies lässt sich sinnvoll in den Blick nehmen, wenn eine Betrachtung entlang der Prinzipien der Nachhaltigkeit als Dreiklang aus ökonomischer, ökologischer und sozialer Ausgewogenheit erfolgt.

⁵ Die verwendeten Icons stammen von Freepik auf <http://www.flaticon.com/>.

Partner

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

Aktivitäten

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

Ressourcen

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

Wertversprechen

Ein Wertversprechen des Unternehmens beschreibt die Gesamtheit an Produkten und Dienstleistungen, die für ein bestimmtes Marktsegment Werte schöpfen. Dieses kann für Zielkunden vollkommen neu sein oder auf etablierten Konzepten basieren. Zusätzliche Merkmale, Eigenschaften und Funktionen ermöglichen es, herkömmliche Angebote zu erweitern oder innovative Kombinationen zu schaffen.

Vermittelte Werte können quantitativ (Preis, Leistungsgeschwindigkeit, Verfügbarkeit u. a.) oder qualitativ (z. B. Gestaltung, Kundenerfahrung, Status) erfahrbar sein.

Kundenbeziehungen

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

Vertriebskanäle

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

Kunden- bzw. Marktsegment

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

Kostenstruktur

Die Kostenstruktur eines Geschäftsmodells setzt sich mit den Ausgaben auseinander, die mit der Realisierung von Geschäftsaktivitäten verbunden sind. Auf der Basis definierter und für den Betrieb notwendiger Schlüsselressourcen, Aktivitäten und Partnerschaften können diese kalkuliert und in das Angebot eingepreist werden. Dabei spielen sowohl Fixkosten, variable Kosten als auch Mengen- oder Verbund-

vorteile eine Rolle. Die Berücksichtigung kostenorientierter bzw. wertorientierter Geschäftsmodellausprägungen dient der Unterscheidung von möglichst schlanke Kostenstrukturen, niedrig-preisiger Wertangebote, maximaler Automatisierung oder umfangreichen Outsourcing gegenüber einer Zielstellung, die auf erstklassige Wertangebote und ein hohes Maß an persönlichem Kontakt und Service setzt.

Erlöse

Erlöse bezeichnen die Einkünfte, die ein Unternehmen aus den gewählten Kundensegmenten bezieht. Transaktionseinnahmen aus einmaligen Kundenzahlungen oder wiederkehrende Erlöse aus fortlaufenden Zahlungen bilden typische Arten von Einnahmequellen. Die spezifische Ausprägung dieser basiert auf der Gestaltung des Geschäftsmodells entsprechend des Marktumfelds und kann von einem Verkauf von Gütern über Mitglieds- oder Nutzungsbeiträge, Verleih/Vermietung/Leasing, Lizenzen bis zu Maklergebühren und Werbung reichen.

3 IST-Analyse des Modellbetriebs MKH

Im Rahmen der Untersuchung im Modellbetrieb der MKH wurden auf der Basis der im vorangegangenen Kapitel eingeführten Analysekategorien (Abschnitt 2.2) für den Pilotbetrieb konkrete Schwerpunkte erarbeitet. Angesichts der betrieblichen Gegebenheiten war es sinnvoll, den Zuschnitt der Kategorien neu zu fassen und den Bereich der Mitarbeitenden als eigenen Schwerpunkt aufzunehmen

Über den Inhalt der Analyseschwerpunkte gibt die folgende Abbildung Auskunft.

Vision & Strategie	Verbraucher & Vermarktung	Wertschöpfungskette & reg. Netzwerk	Organisation & Prozesse	Mitarbeiter
Grundlagen der aktuellen Vision und Strategie	- Marktumfeld in der Direktvermarktung - Kundenbedürfnisse, Konsumverhalten und Käufertypen	- Stufen der betrieblichen Wertschöpfung - Zusammenarbeit mit Partnern	- betriebliche Abläufe, Arbeitsschritte und Wirtschaftlichkeit - interne und externe Kommunikation	- Arbeitsbedingungen, Erwartungen - Identifikation und Zufriedenheit

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 9: Darstellung des Vorgehens zur IST-Analyse im Modellbetriebs

3.1 Schwerpunkt: Vision und Strategie

3.1.1 Aktuelle Vision

Die MKH Agrar- Produkte- GmbH ist ein moderner landwirtschaftlicher Gemischtbetrieb im nordöstlichen Teil Sachsens mit Pflanzenproduktion, Tierhaltung, Veredlung und Vermarktung. Das Unternehmen mit rund 45 bis 50 Arbeitnehmern hat sich als LPG Nachfolgebetrieb entwickelt und wird von 14 Gesellschaftern repräsentiert.

Das Selbstverständnis als ein transparenter und gewinnorientierter Betrieb, dass sich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Gesellschaftern und allen Partnern verpflichtet sieht sowie als kulturell prägender Bestandteil der Region versteht, ist für das Unternehmen die Grundlage dafür, notwendige Veränderungen nachhaltig und erfolgreich zu gestalten.

Das Hauptaugenmerk der Firmenphilosophie liegt seit je her auf der Grundlage der Kreislaufwirtschaft von Boden - Pflanze - Tier - Boden, welche nachhaltig die erwerbsmäßige Landwirtschaft in der Region sichert. Dabei ist zu beachten, dass der Boden die Grundlage jeglichen Wirkens und ein sorgsamer Umgang mit dieser Ressource unumgänglich ist. Neben der landwirtschaftlichen Urproduktion von Feldfutter, Getreide, Raps und Milch setzt das Unternehmen verstärkt auf die Veredlung und Direktvermarktung der produzierten Waren sowie auf die Energieproduktion durch Biomasse und Sonnenenergie.

Einen der wichtigsten Standorte des Unternehmens bildet der Hof der MKH, welcher 2008 als gläserner Hof mit Milchproduktion, Schaukäserei inklusive Direktvermarktung und Biogasanlage errichtet wurde, auf dem landwirtschaftliche Kreisläufe erlebbar werden. Im Vertrieb tritt das Unternehmen unter der

markenrechtlich geschützten Bezeichnung KRABAT Milchwelt⁶ auf. In der Milchkuhanlage werden jährlich knapp 3 Mio. kg Milch erzeugt. Rund 10 % davon werden zu Frischmilchprodukten, Weich- und Hartkäse sowie Speiseeis verarbeitet. Ausgehend von einem anfänglichen Ab Hof Verkauf von Milch- und Käseprodukten entwickelte sich eine breit aufgestellte kontinuierliche Vermarktung von eigenen sowie partnerschaftlichen Artikeln (Netzwerk "Lausitz schmeckt"⁷). Beispielhaft geschieht dies auf Wochenmärkten, regionalen Festen, über die Teilnahme und Präsentation zu Messen, wie der "Grünen Woche" oder dem Europäischen Bauernmarkt (Plauen). Dazu kommen auch eigenverantwortlich organisierte Hofveranstaltungen. Dem vermehrten öffentlichen Interesse an Aufklärung und Information über Nachhaltigkeit und Transparenz in der Landwirtschaft wird durch Hofführungen, Besichtigungen sowie Bildungsangebote für "Groß und Klein" begegnet.

Die Vision der MKH ist es, das Unternehmen zu einem Modellbetrieb für eine zukunftssteife und in der Region bei Unternehmen und Bürgern verwurzelte Landwirtschaft zu entwickeln.

Relevante Kernthemen sind:

Zukunftsorientierte ("enkeltaugliche") Landwirtschaft für Qualitätsprodukte

Hierzu gehören beispielsweise die ganzheitliche Betrachtung des Kreislaufs Boden - Pflanze - Tier - Boden in der Pflanzenproduktion, eine artgerechte Tierhaltung, die Einbindung von Energieerzeugung durch Sonnenenergie und Biomasse bis hin zur Reduktion von Treibhausgasen in Veredelungs- und Distributionsprozessen.

Die Gewährleistung der Qualität in den Verarbeitungsprozessen soll durch die Verarbeitung der Milch in effizienten und nach modernen Konzepten organisierten Manufakturprozessen erfolgen. Hierzu zählt auch eine Innovationskultur und Innovationsbereitschaft für die Produktion von Milchprodukten, die sich an Kundenbedürfnissen ausrichtet, um eine möglichst hohe Wertschätzung und damit auch Zahlungsbereitschaft zu erzielen. Dies umfasst auch zeitgemäße Vermarktungswege und -kanäle in der Region und angrenzenden Metropolregionen.

⁶ Neben der Marke KRABAT Milchwelt für den Vertrieb von Milch und Milchprodukten ist die Marke KRABAT Milchwelt Eis für die Vermarktung von Speiseeis von Bedeutung.

⁷ Netzwerk und Werbegemeinschaft „Die Lausitz schmeckt“.

MKH als Motor der regionalen Wertschöpfungskette Milchwirtschaft

Die MKH übernimmt als mittelständischer Landwirtschaftsbetrieb Verantwortung für die Region, arbeitet mit regionalen Partnern zusammen und entwickelt mit diesen regionalen Wertschöpfungsketten. Die MKH versteht sich dabei als Motor, Impulsgeber und Gestalter der Wertschöpfungskette. Dazu gehört auch das Ziel der Reduktion von treibhausgasfördernden Transportwegen und eine Ausrichtung der Verarbeitungsprozesse an nachhaltigen Kriterien.

Zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung kommt aus aktueller Sicht den Veredelungsstufen der Milch und der regionalen markenorientierten Vermarktung (u. a. Direktvermarktung) eine zentrale Rolle zu.

Schließlich sieht die MKH die angestoßenen Prozesse als beispielhaft angesichts der Herausforderungen in der sächsischen Milchwirtschaft. Die gefundenen Lösungen sollen mit Landwirten im gesamten Freistaat diskutiert und als Impuls weitergegeben werden.

MKH als Erlebnis- und Bildungsort: Transparenz und Erlebbarkeit der Landwirtschaft

Transparenz und Erlebbarkeit sind der Schlüssel für Vertrauen der Verbraucherinnen und Verbraucher sowie die Basis einer starken Kundenbindung. Dazu gehören verschiedene Bildungsangebote auf dem Hof, um Kreislauf(Land)wirtschaft erleben zu können. Gleichzeitig bieten sich damit auch Potenziale im Sinne regionaler Partnerschaften, um die Region (z. B. die Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft) zu repräsentieren und bekannt zu machen. Ziel ist es, einen Beitrag zur Steigerung der Wertschätzung heimischer Produkte zu leisten und diesen Prozess aktiv an die Bürgerinnen und Bürger der Region Lausitz zu kommunizieren.

Die Ausführungen lassen sich in nachfolgender Abbildung zusammenfassen.



Modellbetrieb
für eine zukunftsste Landwirtschaf, die in der Region verwurzelt ist

regionale Kreisläufe
& Tierwohl

Kundenorientierte
Innovationskultur

**enkeltaugliche
Landwirtschaft für
Qualitätsprodukte**

Wertschöpfungsketten

Veredelung der Milch

Impulsgeber für
andere Betriebe

**Motor der regionalen
Wertschöpfungskette
Milchwirtschaft**

Transparenz für
Vertrauen

Erlebbarkeit von
Landwirtschaft für
mehr Wertschätzung

**MKH als Erlebnis-
und Bildungsort**

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 10: Schematische Darstellung der Vision der MKH

3.2 Schwerpunkt: Verbraucher und Vermarktung

3.2.1 Exkurs: Marktumfeld Milcheis

Der MKH-Landwirtschaftsbetrieb produziert neben Molkereiprodukten, die von Joghurt über Butter, verschiedene Käsesorten bis Quark reichen, auch Speiseeis aus der Milch der eigenen Kühe und bietet das Produkt in einer nachhaltigen Portionspackung an. Das Milcheis der MKH zeichnet sich durch die Verwendung weniger und natürlicher Zutaten aus. Bei der Produktion steht Regionalität, Nachhaltigkeit und Tierwohl im Vordergrund.

Um die aktuellen Anforderungen für eine Direktvermarktung von Milcheis besser zu verstehen, wurde ein Workshop mit den Führungskräften der MKH durchgeführt, um relevante Potenziale für mögliche Produktinnovationen im Bereich Eis abzuschätzen und zu entscheiden, ob sich ein weiteres Engagement in der Vermarktung lohnt.

Das Ziel dieses Schrittes lag in der Erarbeitung sogenannter "sweet-spots"⁸ in der Direktvermarktung, d.h. der Kennzeichnung optimaler Bereiche, in denen ein Kundenbedürfnis im Vergleich zur Konkurrenz

⁸ Vgl. Aerssen & Buchholz (2018).

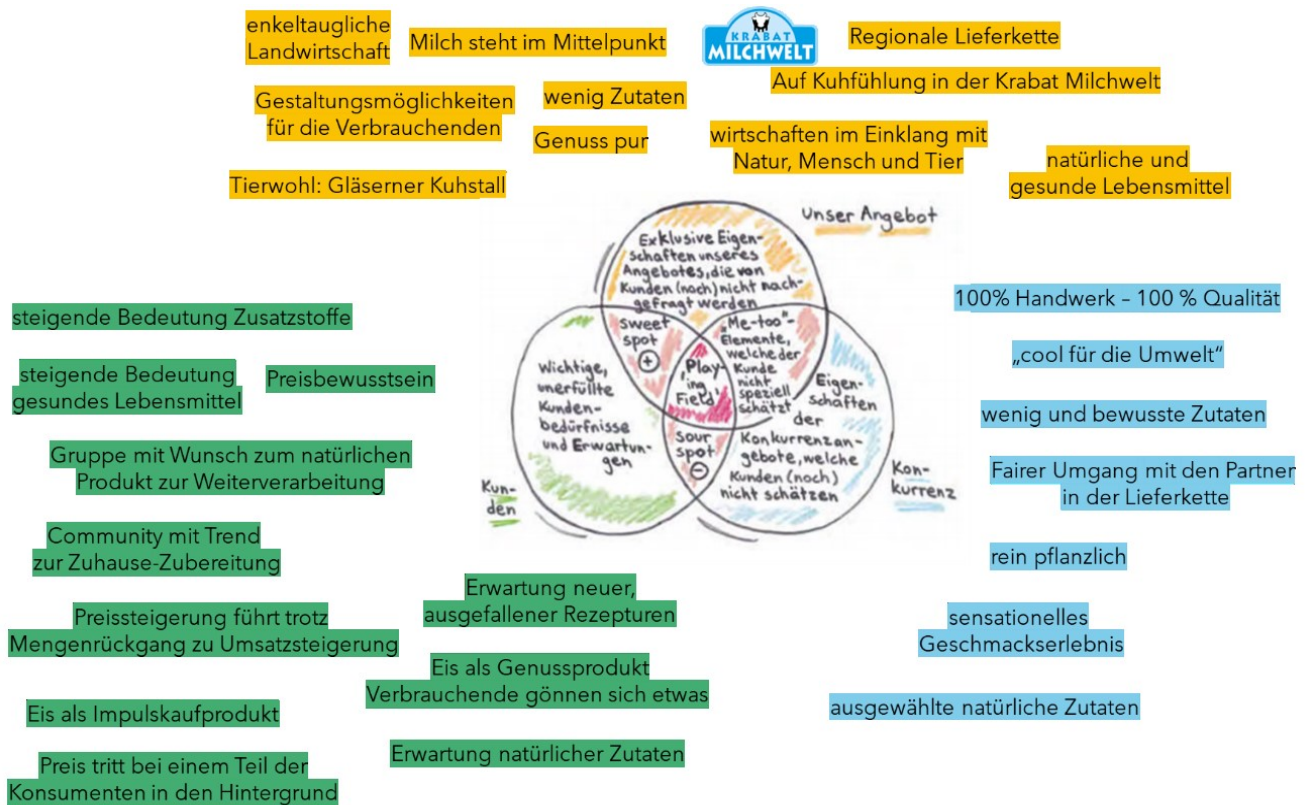
besonders gut erfüllt werden kann, um geeignete Hinweise auf die Vermittlung eines adäquaten Wertversprechens für das Eisprodukt zu erhalten.

Tabelle 2: Kurzkonzzept "sweet-spot" Workshop

Zielsetzung	Systematische Bewertung der möglichen Produktinnovation Eis. Entscheidung bezüglich einer Weiterführung der Produktidee auf Basis der Befragungen
Teilnehmende	Führungskräfte der MKH, insb. aus den Bereichen Unternehmensführung, Vermarktung und Produktion
Dauer	60 Minuten
Vorbereitung	Recherche von Trends im Eismarkt aus Verbrauchersicht Recherche und Auswertung der Markenkommunikation ausgewählter Eismarken (Florida Eis, Nomoo, Hägen-Dazs, Ben & Jerry)
Leitfragen	Was ist das Besondere an unseren eigenen Angeboten? Welche Eigenschaften haben die Produkte unserer Wettbewerber? Welche Bedürfnisse haben die Kunden?
Ergebnissicherung	Karten auf einer Metaplanwand

Ergebnis

Ausgehend von einer eingehenden Recherche der aktuellen Trends und der Einstellungen von Verbrauchern (linke Seite der folgenden Abbildung mit grünen Anmerkungen) sowie von potenziellen Wettbewerbern im Eismarkt (rechte Seite und blaue Anmerkungen) wurde das Milcheis der MKH (oben mit gelben Anmerkungen) in den bereits bestehenden Markt eingeordnet. Dabei lag der Fokus auf dem Premium-Segment des Eismarkts und einem ggfs. bestehenden Alleinstellungsmerkmal der MKH in diesem Bereich.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 11: Ergebnisse des "sweet-spot" Workshops

Kundinnen und Kunden schätzen dabei insbesondere Produkte, welche außer der Milch wenig zusätzliche Inhaltsstoffe haben und zudem natürlich hergestellt werden. Wesentliche Wettbewerber versuchen ebenfalls einen Fokus auf ausgewählte Zutaten zu legen und betonen einen fairen Umgang mit Partnern entlang der Lieferkette. Hier kann die MKH bereits einen wesentlichen Mehrwert mit dem eigenen Eis schaffen, da die vollständige Erzeugung, Verarbeitung und Vertrieb durch die MKH in Eigenregie geleistet werden. Somit kann hier dem Trend der Regionalität von Produkten, welcher Verbraucherinnen und Verbrauchern zunehmend wichtiger wird, begegnet werden und ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen werden. Die MKH kann zudem durch die Kreislaufwirtschaft und das persönliche Erleben des Tierwohls vor Ort überzeugend das Wertversprechen eines regionalen Produzenten mit nachhaltigen Grundsätzen vertreten. Bei allen bereits bestehenden Produkten der MKH, wie auch beim Milcheis, steht die Reinheit und Qualität der Milch als Hauptrohstoff im Fokus.

Zusammenfassend lässt sich somit zum jetzigen Zeitpunkt ein zu bedienender relevanter "sweet-spot" im Eismarkt für die MKH erkennen: Die Natürlichkeit des Produkts, welches mit wenig Zutaten und nachhaltig hergestellt wird, trifft auf den Trend zu Regionalität und der steigenden Bedeutung von Produkten mit hochwertigen Inhaltsstoffen.

Angesichts steigender Produktionskosten von Milch und hoher Zuckerpreise⁹ zeigt sich auch, dass der Preiswettbewerb im Eismarkt zunimmt und zudem Produkte mit ausgefallenen Rezepturen gut angenommen werden. Dazu ist deutlich, dass Eis häufig als Impulskauf von Verbraucherinnen und Verbrauchern eingekauft wird. Eine Aufgabe im Vertrieb des Milcheises ist es somit, die Mehrwerte des Produkts intuitiv und schnell verständlich zu machen. Ein zu erklärungsbedürftiges Produkt im Premiumsegment sollte dementsprechend nicht entstehen.

Im weiteren Projektverlauf wurde dementsprechend der Fokus auf die Erarbeitung und Vermittlung des Wertversprechens des Produkts gelegt, welches den "sweet-spot" im Eismarkt bedient. Der Einsatz unterschiedlicher Befragungsinstrumente hat dabei den Analyseprozess unterstützt.

3.2.2 Vorbemerkung Befragungen

Zum besseren Verständnis der Kundenbedürfnisse als auch zur Entwicklung von Vermarktungs- und Direktvermarktungsstrategien und zur Prüfung von Produkt- und Vertriebsinnovationen sind direkte Befragungen unter Kundinnen und Kunden und in der potenziellen (noch nicht erreichten) Zielgruppe ein wichtiges Instrument.

Zur Entwicklung eines Studiendesigns verschiedener Befragungsbausteine wurden zentrale Hypothesen abgeleitet. Diese sind:

- Die bestehenden Kundinnen und Kunden sind mit der MKH sehr zufrieden. Die Weiterempfehlungsquote ist hoch.
- Die MKH hat als regional landwirtschaftlicher Betrieb der Milchproduktion und -verarbeitung ein hohes Ansehen, genießt das Vertrauen der Verbraucherinnen und Verbraucher oder kann sich entsprechendes Vertrauen durch die bestehenden Bildungs- und Informationsangebote schnell erarbeiten.
- In der Bevölkerung der Metropolregion Dresden besteht ein grundsätzliches Interesse an regionalen, qualitativ hochwertigen Milchprodukten wie derer, der MKH.
- Für die Bearbeitung des Marktes in der Metropolregion Dresden kommen Vertriebskooperationen mit dem Lebensmittelhandwerk und ausgewählten Lebensmittelfachgeschäften in Frage. Bei ansprechender Präsentation und Kommunikation können Kundinnen und Kunden gewonnen und regelmäßig versorgt werden.

⁹ Vgl. Mintel Group Ltd. (2024).

- Die Einführung einer Produktinnovation Eis bietet ein hohes Marktpotenzial. In diesem Segment ist eine wettbewerbsfähige, qualitätsorientierte Positionierung mit einem entsprechenden Preis möglich.
- Bei der Entwicklung der Befragungsinstrumente ist zu berücksichtigen, dass die MKH über keine E-Mail-Adressen zu bestehenden Kundinnen und Kunden verfügt und daher eine digitale Kundenbefragung nicht möglich ist.

Basierend auf diesen Hypothesen wurden folgende Befragungsinstrumente konzipiert:

- Kundenbefragung, inkl. Verkostung im Kornmarktcenter in Bautzen
- Onlinebefragung im Metropolraum Dresden und im Umland
- Kundenbefragung auf Märkten, auf denen die MKH mit Verkaufsfahrzeugen präsent ist

3.2.3 Verbraucherbefragung Kornmarkt-Center Bautzen

Im Rahmen der Veranstaltung „Total regional!“ vom 06.09.-09.09.2023 im Kornmarkt-Center Bautzen stellte sich die MKH mit ihrer Produktpalette auf einem eigenen Stand vor. Neben dem Verkauf von Milch, Joghurt, Quark und Käse wurde außerdem das Eis der MKH zur kostenlosen Verkostung angeboten. Der Projektpartner Conoscope begleitete diesen Aktionszeitraum mit individuellen Befragungen der Konsumenten über Leitfadeninterviews. Hinsichtlich Alter und Geschlecht wurde eine relative Gleichverteilung der Stichprobe erreicht. Der Fragebogen findet sich in Anlage A 1.1.



Quelle: eigene Erstellung, anhand MKH.

Abbildung 12: Eisprodukt der MKH

Im angegebenen Zeitraum wurden 78 Interviews zu den nachfolgenden Inhalten geführt:

- Lieblingseis und Gründe für den Kauf
- Rolle des Preises
- Bedeutung von Geschmacksrichtungen und Zutaten
- Bewertung des Eis der MKH
- Relevanz einer regionalen Erzeugung
- Bedeutung zusätzlicher Rezeptideen
- Bewertung verschiedener Eis-Verpackungen

Die Frage nach dem von Kunden bevorzugten Eis ergab, dass insbesondere die klassischen Eissorten den Geschmack der Kundschaft treffen und ausgefallene Geschmacksrichtungen eher weniger interessant sind. Zu den häufigsten Nennungen zählten: Vanille, Schokolade, Stracciatella, Joghurt, Mango, Zitrone und Erdbeere.

Die Marke spielt für die Befragten eine untergeordnete Rolle. Andere Aspekte stehen beim Kauf eher im Vordergrund, wie u. a. Geschmack, Inhaltsstoffe bzw. Zutaten und Preis. Bei Letztgenanntem zeigte die Befragung, dass auf der einen Seite sehr stark auf diesen geachtet wird und ein teures Produkt oftmals nur "im Angebot" gekauft wird. Allerdings konnte auch beobachtet werden, dass Befragte sich Eis auch bewusst gönnen und dabei nicht auf den Preis schauen.

Bezogen auf die Vielfalt an Geschmacksrichtungen, die es bei Eisprodukten gibt, zeigte sich, dass etwas weniger als der Hälfte der Befragten (44 %) diese Vielfalt gar nicht so wichtig, während 56 % der Befragten ein vielfältiges Angebot wichtig ist. Weiterhin ist der Hälfte der befragten Personen (51 %) wichtig, dass auf Zusatzstoffe verzichtet wird, wobei das für die meisten (63 %) nicht auf Kosten des Geschmacks gehen darf.

Die Bewertung der Eisprodukte der MKH fiel insgesamt sehr positiv aus. Diese überzeugten hinsichtlich des Geschmacks („sehr lecker“), der Konsistenz („sahnig“, „cremig“) und der Süße („nicht zu süß“). Hinsichtlich des Preises waren sich die Befragten eher uneinig. So war es einigen für eine Kaufentscheidung zu teuer. Bei anderen käme es für einen besonderen Anlass in Frage. Wiederum andere der befragten Personen schätzten den Preis aber auch als angemessen ein.

Preis: Eis Krabat Milchwelt		
Preis ist zu hoch (35%)	Preis ist hoch, aber... (27%)	Preis ist angemessen (38%)
„der große Becher ist zu teuer“	„ist hoch – für besondere Anlässe“	„angemessen“
„zu teuer für Haushalt mit hohem Eiskonsum“	„an sich ist der Preis angemessen, wenn sich an die Inhaltsstoffe gehalten wird und der Geschmack so bleibt“	„für ein gutes Eis mit wenig Inhaltsstoffen würde ich es zahlen“
„hochpreisig, eher nicht angemessen“	„Preis macht Sinn, aber teuer“	„gerechtfertigt, schreckt nicht vom Kauf ab“
„abschreckend für die Marke“	„schon ganz schön teuer, aber regional und handgemacht verständlich“	„passt, würde ich auch kaufen“
„über 5€ tut es weh“		„würde es trotz des Preises probieren“
„zu teuer“		„Preis ist verständlich“

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 13: Einschätzung der Verbraucherinnen und Verbraucher zum Preis des Milcheises der MKH

Der Aspekt der regionalen Erzeugung bei der Kaufentscheidung ist für die meisten Befragten sehr wichtig¹⁰. Die Mehrheit achtet generell bei ihrem Einkauf auf regionale Produzenten und unterstützt diese gern. Dennoch gab es auch Personen, wenn auch wenige, mit der Ansicht, dass das für sie nicht relevant bzw. insbesondere der Preis am Ende ausschlaggebend sei.

Die Idee, das Milcheis der MKH mit zusätzlichen Rezeptideen anzubieten, überzeugte fast alle Befragten. Einige schlugen direkt konkrete Varianten vor, bspw. die Verfeinerung mit Obst. Andere würden sich gern durch Rezepte inspirieren lassen und fänden es gut, wenn diese beim gekauften Eis beiliegen. Nur wenige sehen für sich keinen Bedarf.

Um einen Eindruck der Kundschaft von der Verpackung zu gewinnen, haben wir den Befragten ausgewählte Eisprodukte aus Supermärkten sowie das MKH-Produkt vorgelegt und um eine Bewertung gebeten. Im Ergebnis zeigt sich, dass eine optisch herausstechende Verpackung den Befragten hierbei nicht besonders wichtig ist. Vielen kommt es eher darauf an, was "drinnen" ist bzw. ob die Verpackung als umweltfreundlich gilt.

¹⁰ Dabei sind sich die Befragten auch bewusst, dass bestimmte Zusatzstoffe, wie z. B. die Vanille, nicht aus der Region stammen können.



- „Serviervorschlag ist attraktiv“
- „die Farbe gefällt“
- „lecker Früchte drauf“



- „Manusso am besten“
- „man erkennt, was drin ist“
- „weißer Untergrund ist besser als Pappe“



- „MKH bunter machen“
- „Krabat-Logo größer“
- „MKH-Becher zu schlicht“
- „die Bemerkung -aus der Lausitz- sollte drauf stehen“
- „zu neutral, bunter/auffälliger wäre ansprechend“



- „ist etwas trist“
- „Florida Eis am besten“
- „durch die Schlichtheit fällt es wieder auf“

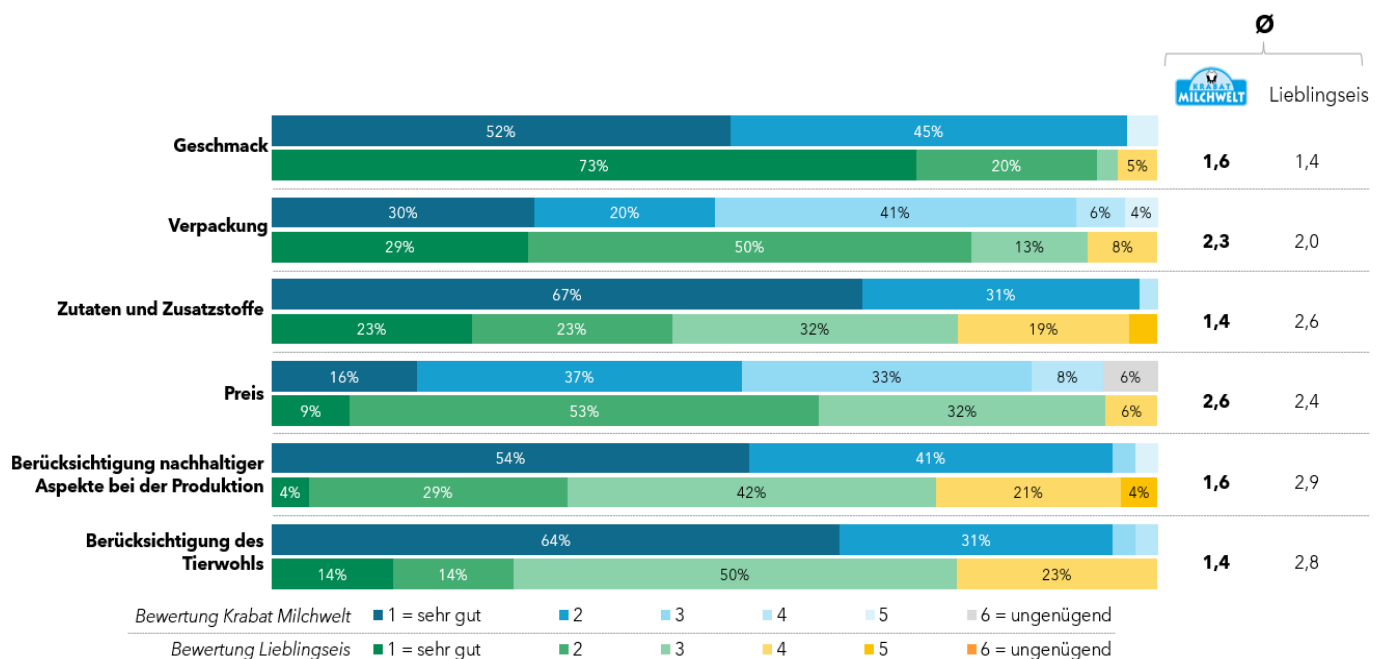


- „Farbe passt zur Sorte“
- „weniger „Schick Schnack“, nicht so bunt“
- „Farbaufteilung, bunt machen“

Quelle: eigene Erstellung

Abbildung 14: Einschätzung der Verbraucherinnen und Verbraucher zur Verpackung der Eis-Varianten

Zum Ende wurden die Befragten gebeten, ihr Lieblingseis und das Milcheis der MKH hinsichtlich verschiedener Aspekte über die Vergabe von Schulnoten (1 = sehr gut bis 6 = ungenügend) zu bewerten.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 15: Bewertung des Milcheises der MKH (Marke KRABAT Milchwelt) im Vergleich zum Lieblingseis der Verbraucherinnen und Verbraucher nach Schulnoten mit dem jeweiligen Durchschnitt.

Die Darstellung zeigt jeweils die Anteile der Bewertung mit der Note 1 bis 6 für die MKH-Marke KRABAT Milchwelt und für das jeweilige Lieblingseis. Beobachten lässt sich, dass im Vergleich mit dem Lieblingseis, das Eis der MKH sehr gute Werte bezüglich verwendeter Zutaten und Zusatzstoffe, nachhaltiger Produktion und Tierwohl erreicht. Gleichzeitig kann das Eis der MKH auch in den anderen Punkten mit dem Lieblingseis mithalten und zeigt keine deutlich schlechtere Bewertung hinsichtlich Geschmack, Verpackung oder Preis.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Eis der MKH in der befragten Zielgruppe überwiegend gut abschneidet und im Geschmack überzeugt. Hinsichtlich des Preises sind sich die Befragten uneinig, ein Teil hält den Preis für angemessen, ein ähnlich großer Teil empfindet diesen als zu teuer. Die regionale Erzeugung ist für die Kaufentscheidung von großer Bedeutung und zusätzliche Rezepte und Inspirationen werden gewünscht. Den Befragten gefallen farbenreiche Eisverpackungen; am Ende ist den meisten der Befragten allerdings der Inhalt wichtig und die vergleichsweise eher schlichte Verpackung der MKH-Produkte kann durchaus überzeugen. Im Vergleich mit dem Lieblingseis punktet das Eis der MKH insbesondere in den Bereichen Zutaten und Zusatzstoffe, nachhaltige Produktion und Tierwohl. Bei der Beurteilung von Preisgestaltung, Verpackung und Geschmack liegt das MKH-Produkt geringfügig unter dem Wert für das persönliche Lieblingseis.

Die hiermit angesprochenen Punkte wurden im Rahmen einer umfassenden Online-Befragung weiter vertieft und vor dem Hintergrund relevanter Vorstellungen und Erwartungen von Verbraucherinnen und Verbrauchern im Kontext des Konsums regionaler Lebensmittel diskutiert. Der folgende Abschnitt gibt darüber Auskunft.

3.2.4 Verbraucherbefragung (Online)

Im Rahmen einer breit angelegten Online-Verbraucherbefragung wurden rund 800 Personen zu ihrer Einstellung gegenüber regionalen Lebensmitteln und im Besonderen zu den Eisprodukten der MKH befragt. Der geographische Fokus lag auf den folgenden Untersuchungsregionen:

- Dresden, Stadt
- Landkreis Bautzen
- Landkreis Meißen
- Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge

Im einführenden Teil der Befragung ging es um das allgemeine Einkaufsverhalten der Verbraucherinnen und Verbraucher. Im Fokus standen die folgenden Themen:

- Ort des Einkaufens
- Anteile regionaler Lebensmittel am Einkauf
- Zahlungsbereitschaft für regionale Lebensmittel
- Relevanz von Produkteigenschaften regionaler Lebensmittel
- Bewertung von Einkaufsmöglichkeiten bei regionalen Erzeugern

Im anschließenden Teil der Befragung lag der Fokus auf dem neu zu platzierenden Direktvermarktungsprodukt, das Milcheis der MKH. Hier wurden Verpackungsdesign und Preis sowie das zugehörige Wertversprechen im Vergleich zu anderen qualitativ hochwertigen und preisintensiven Eissorten thematisiert, um sowohl die Zahlungsbereitschaft von Kundinnen und Kunden kennenzulernen als auch deren Bewertung auf der Basis eines optischen Vergleichs mit anderen Eismarken zu erfassen. Dazu gehörte es auch, die relevanten Gründe für die Auswahl eines entsprechenden Produkts zu erfragen und die Verbindung zum Wertversprechen der MKH zu erkennen.

Darüber hinaus ermöglichte die Befragung, den Wissensstand der Verbraucherinnen und Verbraucher über die Arbeit regionaler Erzeuger zu bestimmen und die Kommunikationsflüsse zwischen den Erzeugern und Kundinnen und Kunden zu erkennen. Schlussendlich wurden ebenfalls die Bekanntheit der MKH erfragt und Aussagen zur sozialen Herkunft (Milieus) relevanter Käuferschichten sowie damit verbundener Einstellungen und Werte gemacht.

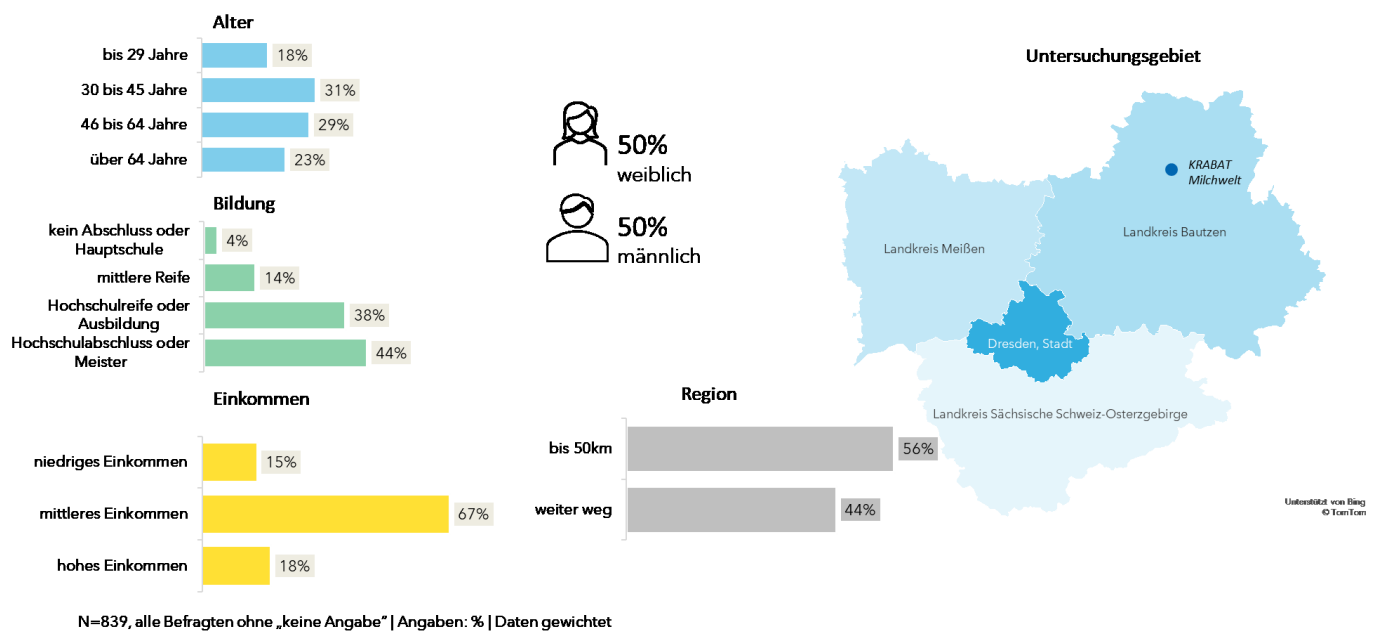
3.2.4.1 Feldbericht und Soziodemografie

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. November 2023 bis 12. November 2023 statt. Insgesamt nahmen 839 Personen teil. Die Teilnehmenden wurden über ein Online-Access-Panel (Payback Online, Verbraucherinnen und Verbraucher ab 18 Jahre) in den oben genannten sächsischen Landkreisen in Sachsen befragt.

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 erhobenen Daten auf Plausibilität geprüft und nötige Datenbereinigungen durchgeführt.

Im Anschluss erfolgte die statistische Auswertung. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung soziodemografischer Merkmale der Befragten.

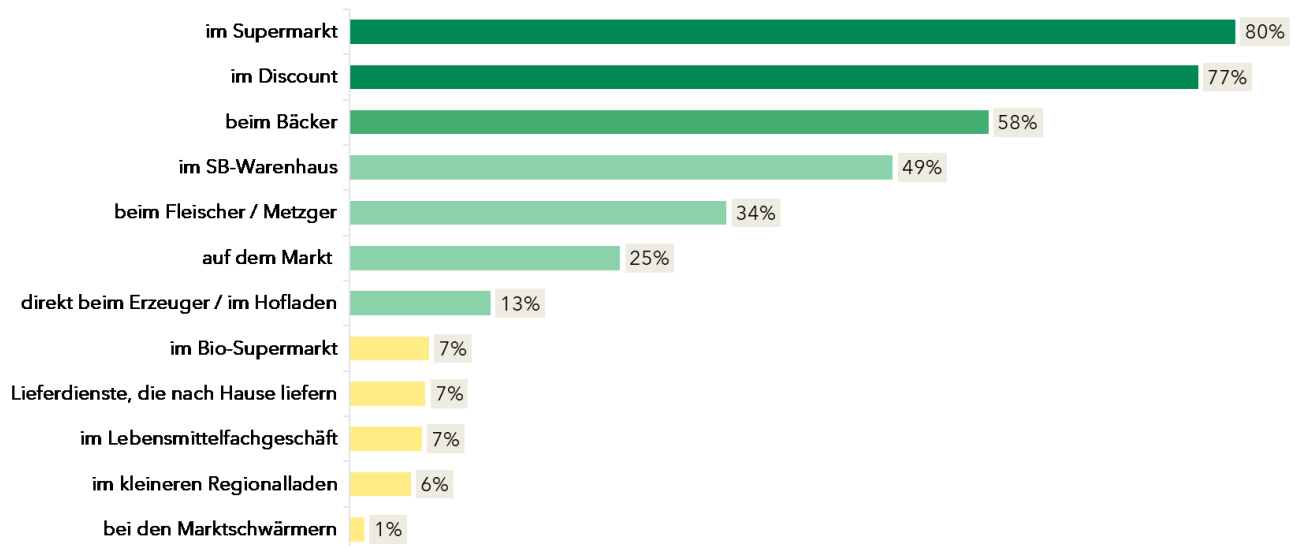


Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 16: Soziodemografie der Befragungsteilnehmer bei der Online-Befragung

3.2.4.2 Einkaufs- und Konsumverhalten der Befragten

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die große Mehrheit im Supermarkt (80 %) oder im Discount (77 %) regelmäßig, das heißt mehrmals im Monat, den Lebensmitteleinkauf erledigt. Etwa ein Viertel der Befragten kauft regelmäßig Lebensmittel auch auf dem Markt. Nur wenige, jeweils 7 %, erledigen das im Bio-Supermarkt, über Lieferdienste oder im Lebensmittelfachgeschäft.

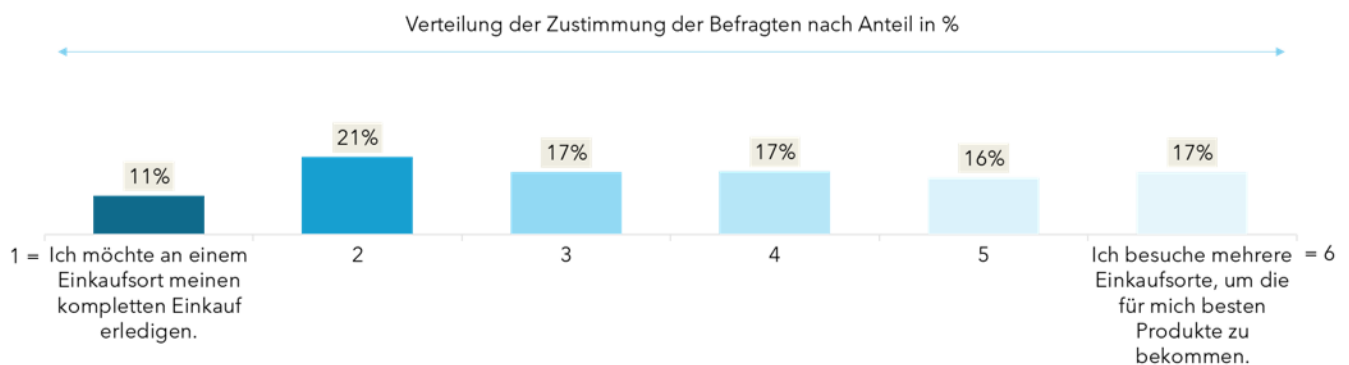


N=839, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: % | Daten gewichtet

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 17: Wo kaufen Sie regelmäßig (mehrmals im Monat) Lebensmittel ein?

Hinsichtlich ihres Einkaufsverhaltens sind die Befragten eher uneinig, ob sie an einem Ort möglichst den kompletten Einkauf erledigen möchten oder mehrere Orte aufsuchen, um die für sie besten Produkte zu erhalten. Hier ist annähernd eine Gleichverteilung zu beobachten.



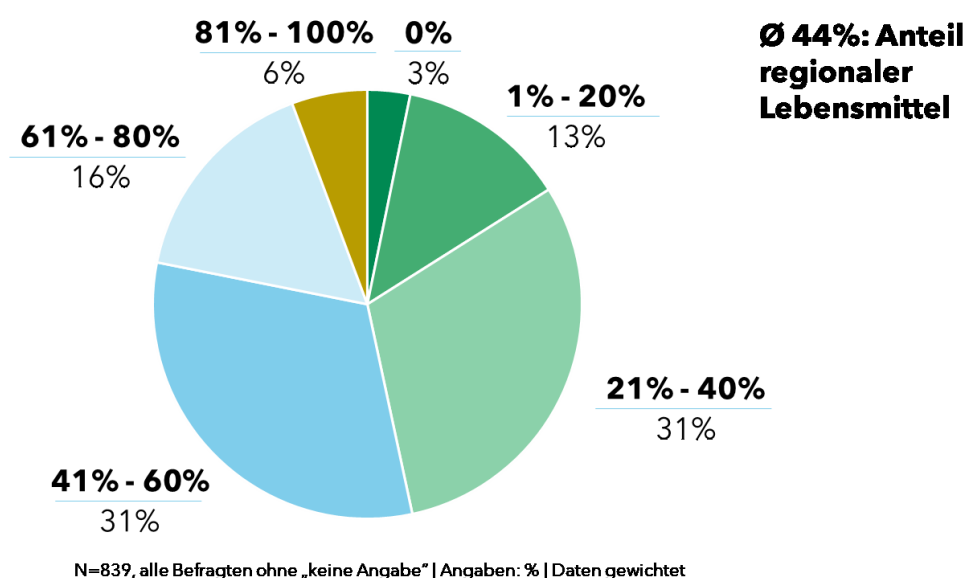
N=726, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: % | Daten gewichtet

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 18: Wie schätzen Sie sich und Ihr Einkaufsverhalten ein?¹¹

¹¹ Hinsichtlich der Fragestellung konnten die Befragten zwischen zwei gegensätzliche Aussagen wählen und ihre Zustimmung in Abstufungen von 1 = „Ich möchte an einem Einkaufsort meinen kompletten Einkauf erledigen“ bis 6 = „Ich besuche mehrere Einkaufsorte, um die für mich am besten Produkte zu bekommen“ ausdrücken. Eine textbasierte Beschreibung der Abstufungen wurden aus methodischen Gründen nicht definiert.

Die Mehrheit der Befragungsteilnehmenden achtet beim Einkauf auf die regionale Herkunft der Lebensmittel. Der Anteil regionaler Lebensmittel am Einkauf liegt zwischen 21 % bis 60 %, wobei der durchschnittliche Anteil regionaler Lebensmittel rund 44 % erreicht.

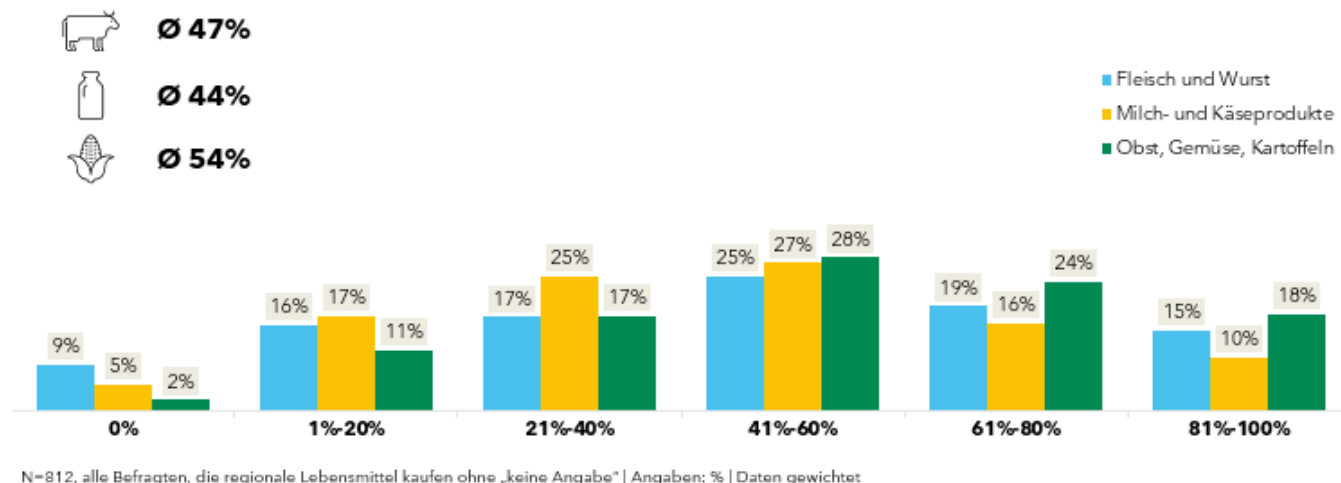


Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 19: Wie hoch ist ungefähr der Anteil regionaler Lebensmittel¹² an Ihren Lebensmitteleinkäufen?

Betrachtet man einzelne Warengruppen erhöht sich der durchschnittliche Anteil sogar teilweise. Bei Obst, Gemüse und Kartoffeln ist dieser mit 54 % am höchsten. Bei Fleisch und Wurst werden 47 % und bei Milch- und Käseprodukten 44 % erreicht.

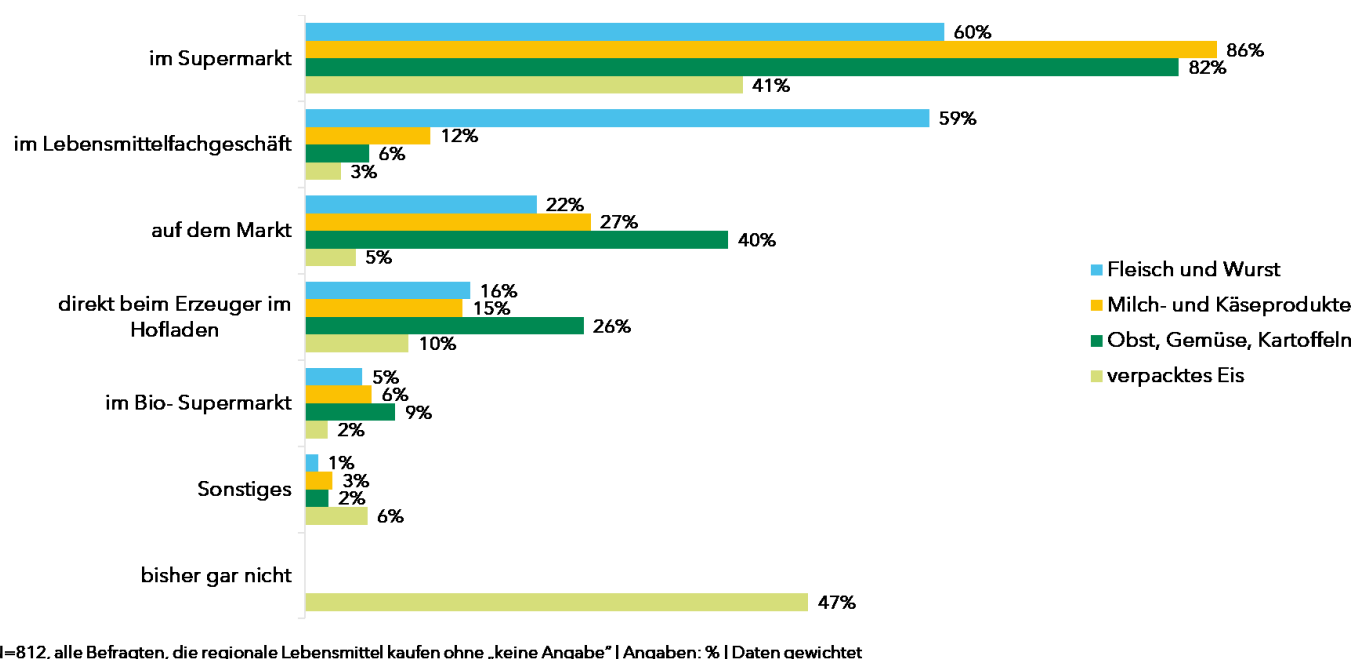
¹² Lebensmittel, die aus einem Umkreis von 100 km vom Wohnort stammen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 20: Wie hoch ist bei folgenden Warengruppen jeweils der Anteil an regionalen Lebensmitteln?

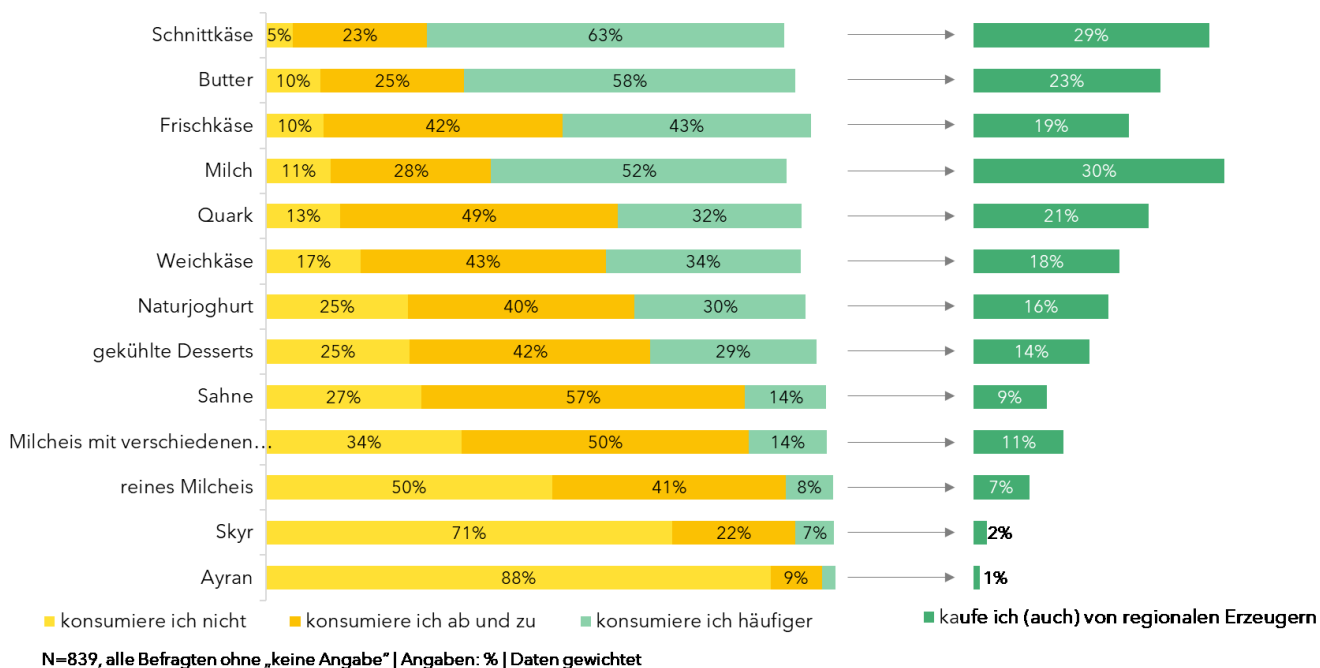
Der Einkaufsort für Produkte verschiedener Warengruppen von regionalen Erzeugern unterscheidet sich bei den Befragten. Während bei Milch- und Käseprodukten sowie Obst, Gemüse und Kartoffeln nach wie vor der Supermarkt der wichtigste Ort ist, kommt bei Fleisch und Wurst das Lebensmittelfachgeschäft als zentraler Einkaufsort dazu. 40 % der Befragten kaufen Obst, Gemüse und Kartoffeln auf dem Markt und 26 % direkt beim Erzeuger. Milch- und Käseprodukte werden von 27 % der Befragten auf dem Markt und von 15 % direkt beim Erzeuger gekauft.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 21: Wo kaufen Sie Produkte von regionalen Erzeugern?

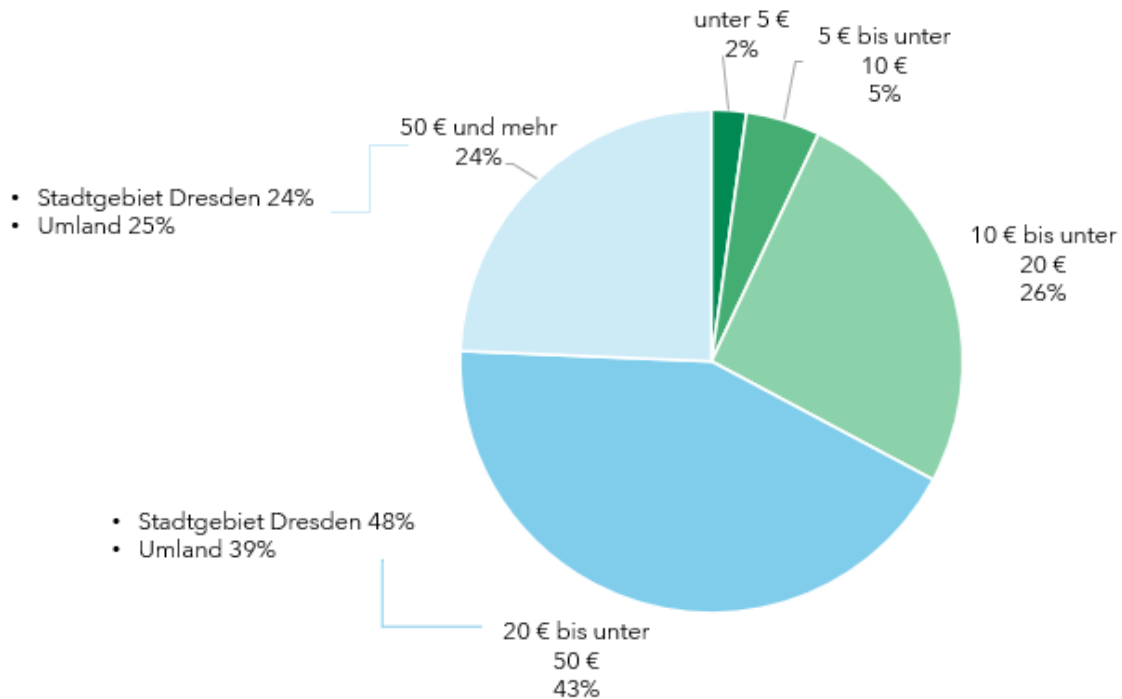
Vertieft man den Blick auf die Warengruppe Milch- und Käseprodukte und fragt nach dem Konsum einzelner Produkte ergibt sich folgendes Bild: am häufigsten werden Schnittkäse, Butter, Frischkäse und Milch konsumiert. Jedoch nur ein Fünftel bis knapp unter ein Drittel der Befragten kauft diese Produkte bei regionalen Erzeugern. Reines Milcheis konsumiert die Hälfte der Befragten nicht, bei Skyr (71 %) und Ayrán (88 %) sind die Anteile jeweils noch einmal höher.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 22: Welche der folgenden Milch- und Käseprodukte konsumieren Sie häufiger und welche davon kaufen Sie von regionalen Erzeugern?

Es wurde eingangs gezeigt, dass ein Viertel der Befragten regelmäßig Lebensmittel auf dem Markt einkauft. Die meisten dieser Personen (43 %) geben dabei pro Einkauf 20 € bis unter 50 € aus. Der Anteil für Befragte aus dem Stadtgebiet Dresden ist dabei etwas höher (48 %) als für Befragte aus dem Umland (39 %). Dagegen geben 24 % der Befragten 50 € und mehr für ihren Einkauf aus. Hier zeigt sich kein Unterschied zwischen dem Stadtgebiet Dresden und dem Umland.

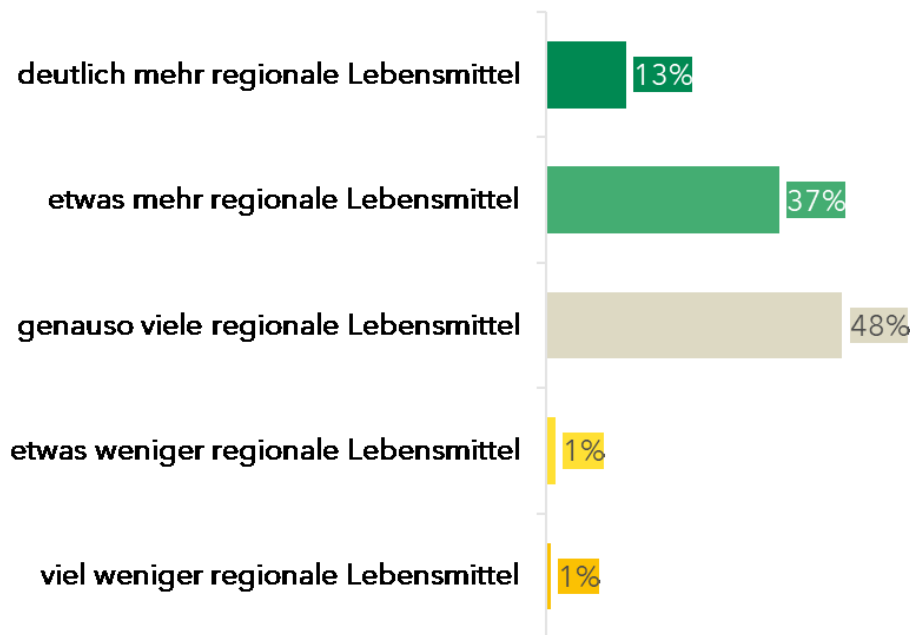


N=200, alle Befragten, die auf dem Markt einkaufen ohne „keine Angabe“ | Angaben: % | Daten gewichtet

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 23: Wie viel haben Sie bei Ihrem letzten Einkauf auf dem Markt für Lebensmittel ausgegeben?

Insgesamt ist sich die Hälfte der Befragten sicher, dass sie in Zukunft etwas mehr oder deutlich mehr regionale Lebensmittel kaufen werden. Der Anteil an Befragten, die von einem gleichbleibenden Anteil ausgehen, liegt bei 48 % und somit nur knapp dahinter. Nur sehr wenige Befragte (2 %) gehen von einem rückläufigen Anteil regionaler Lebensmittel aus.



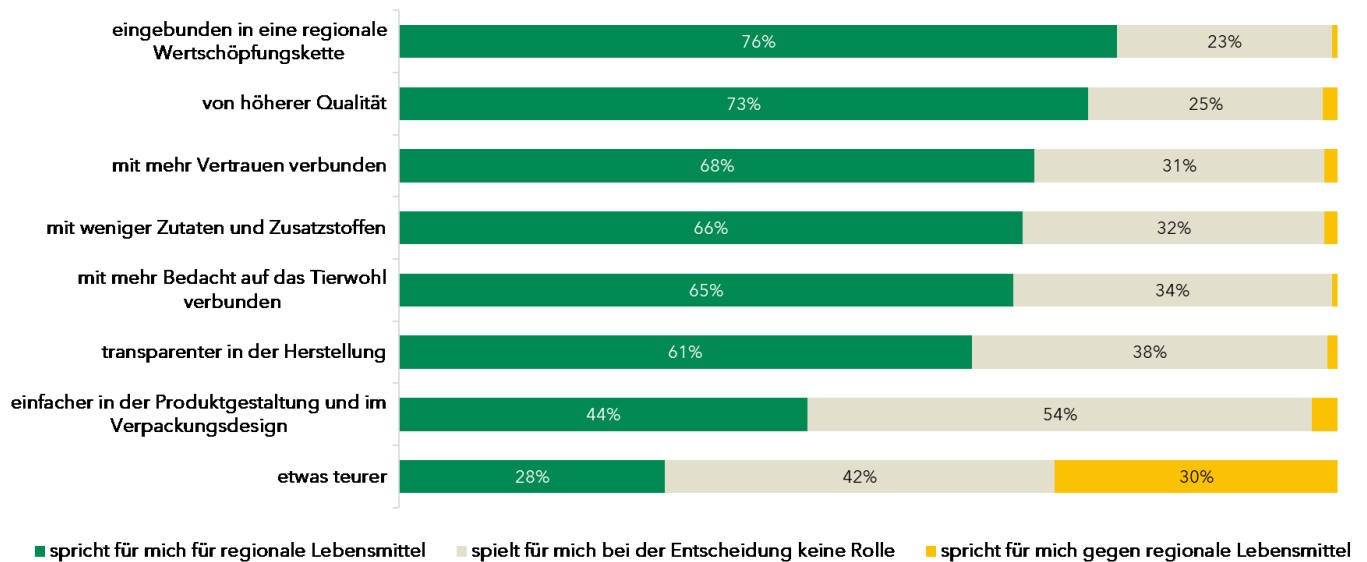
N=838, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: % | Daten gewichtet

Quelle: eigene Erstellung.

**Abbildung 24: Wie wird sich der Einkauf regionaler Lebensmittel bei Ihnen in Zukunft verändern?
In Zukunft kaufe ich ...**

3.2.4.3 Wahrnehmung regionaler Produkte und regionaler Erzeuger

Hinsichtlich der Frage nach Produkteigenschaften, die bei der Kaufentscheidung regionaler Lebensmittel eine besondere Rolle spielen, sind die Ergebnisse der Befragung deutlich. Zu relevanten Argumenten für regionale Lebensmittel gehören demnach, dass sie in eine regionale Wertschöpfungskette eingebunden sind (76 %), eine höhere Qualität erreicht wird (73 %) und grundsätzlich mit mehr Vertrauen verbunden sind (68 %). Hinzukommen, dass weniger Zutaten und Zusatzstoffe enthalten sind (66 %), Tierwohlaspekte eine Rolle spielen (65 %) und Herstellungsprozesse transparenter sind (61 %). Keine Rolle bei der Entscheidung für oder gegen den Kauf regionaler Lebensmittel spielt für 54 % der Befragten, dass sie einfacher in Fragen von Produktgestaltung und Verpackungsdesign erscheinen. Für 30 % der Befragten spricht der höhere Preis gegen den Kauf regionaler Lebensmittel.



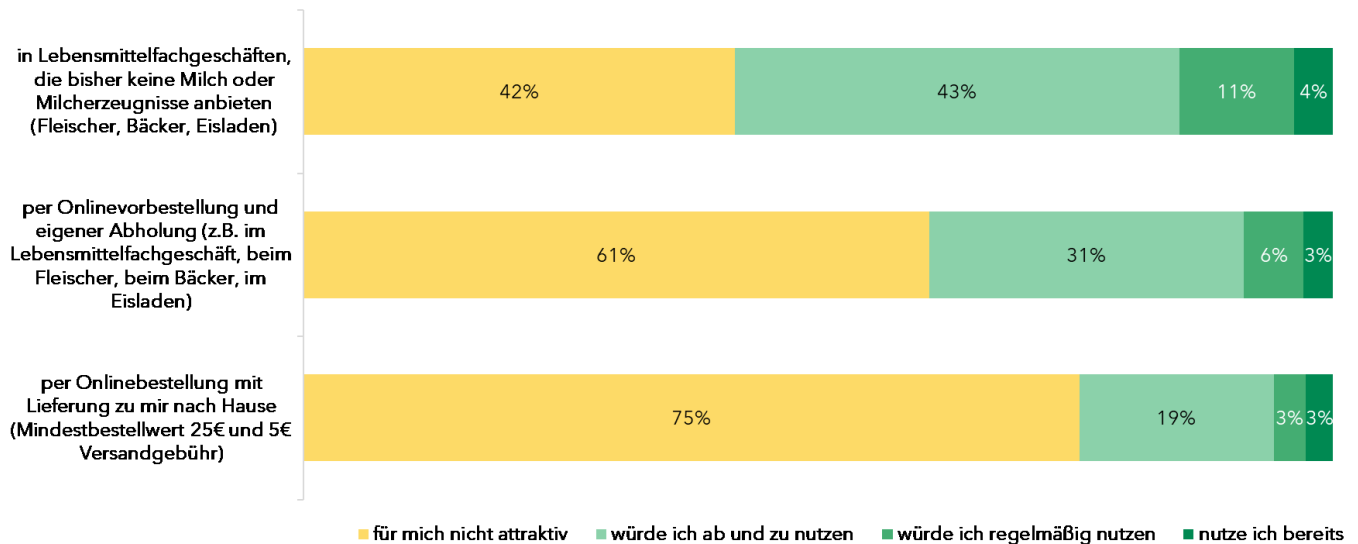
N=839, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: % | Daten gewichtet

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 25: Welche Rolle spielen die folgenden Produkteigenschaften bei Ihren Entscheidungen für oder gegen regionale Produkte? Im Vergleich zu nicht regionalen Lebensmitteln sind regionale Lebensmittel meistens...

Die Ergebnisse zeigen, dass der Kauf von Milch- und Käseprodukten regionaler Erzeuger auch in Lebensmittelgeschäften stattfinden könnte, die bisher keine Milch oder Milcherzeugnisse anbieten. So würden 43 % diese Möglichkeit ab und zu nutzen, 11 % sogar regelmäßig. Die Möglichkeit, regionale Milch- und Käseprodukte per Onlinevorbereitung und eigener Abholung zu kaufen, ist für rund 61 % nicht attraktiv. 31 % würden diese Option hingegen ab und zu und 6 % regelmäßig nutzen. Etwa 3 % tun dies bereits.

In Summe könnte dieser Vermarktungskanal einen Anteil von etwa 40 % interessierter Kundinnen und Kunden bedienen. Am wenigsten attraktiv ist die Onlinebestellung mit Lieferung nach Hause, verbunden mit einer Versandgebühr. 75 % der Befragten empfinden diese Möglichkeit als unattraktiv und nur 19 % würden es ab und zu nutzen.

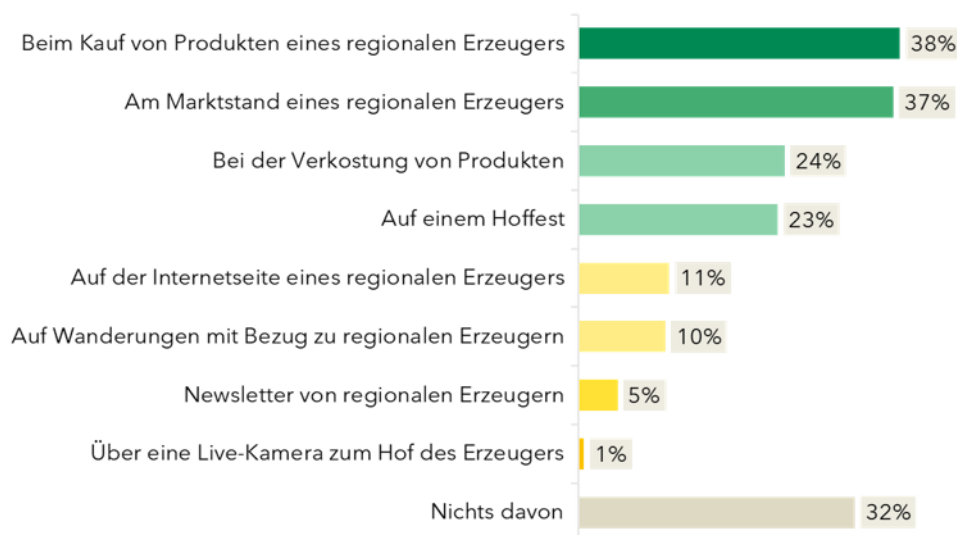


N=839, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: % | Daten gewichtet

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 26: Wie attraktiv sind für Sie folgende Einkaufsmöglichkeiten für Milch- und Käseprodukte von regionalen Erzeugern?

Die wichtigste Quelle, sich über regionale Erzeuger zu informieren, ist das persönliche Gespräch. Die meisten Befragten nutzen den Kauf regionaler Produkte beim Erzeuger (38 %) oder den Marktstand (37 %). Weiterhin informieren sich 24 % bei Verkostungen von Produkten und 23 % nutzen Hoffeste. Online auf der Internetseite von Erzeugern haben sich nur 11 % der Befragten zuletzt informiert. Newsletter spielen mit 5 % eine geringe Rolle.

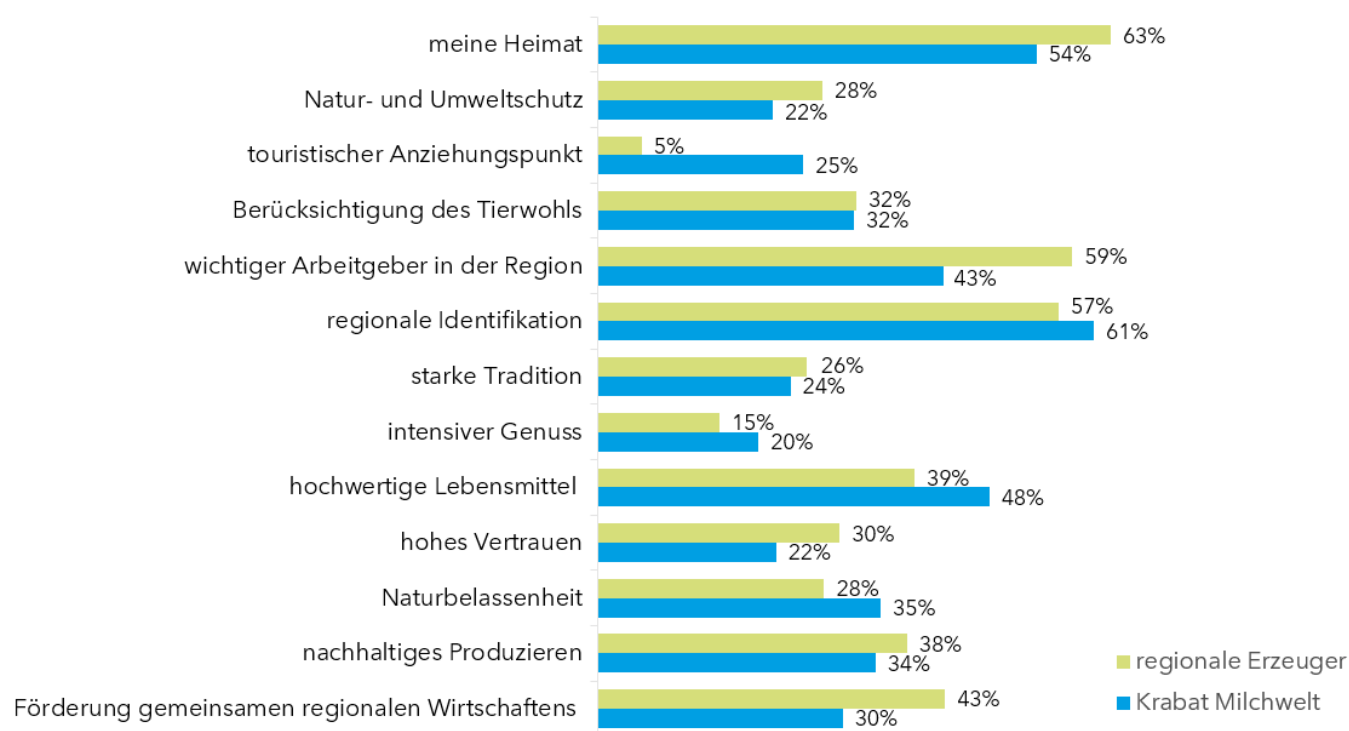


Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 27: Haben Sie in den letzten 12 Monaten eine der folgenden Möglichkeiten genutzt, um sich über regionale Erzeuger zu informieren?

Frage man die Teilnehmenden gezielt nach Kenntnis der KRABAT Milchwelt, so antworten 69 %, dass sie diese nicht kennen. Die KRABAT Milchwelt kennen 18 %, haben aber noch keine Produkte gekauft und 13 % haben schon einmal Produkte der KRABAT Milchwelt gekauft.

Diejenigen, die die KRABAT Milchwelt bereits kennengelernt oder schon einmal deren Produkte gekauft haben, wurden im Folgenden gebeten, Angaben zu relevanten Eigenschaften zu machen, für die ihrer Ansicht nach die KRABAT Milchwelt steht. Für die Mehrheit der Befragten waren das "regionale Identifikation" (61 %), "meine Heimat" (54 %) und "hochwertige Lebensmittel" (48 %). Diejenigen, welchen die KRABAT Milchwelt nicht bekannt war, sollten Angaben zu Eigenschaften machen, die sie im Allgemeinen mit regionalen Erzeugern verbinden. Für diese Gruppe waren es hauptsächlich "meine Heimat" (63 %), "wichtiger Arbeitgeber in der Region" (59 %) und "regionale Identifikation" (57 %). Der Vergleich beider Gruppen zeigt, dass sich die MKH mit hochwertigen Lebensmitteln von regionalen Erzeugern besonders abzuheben vermag.



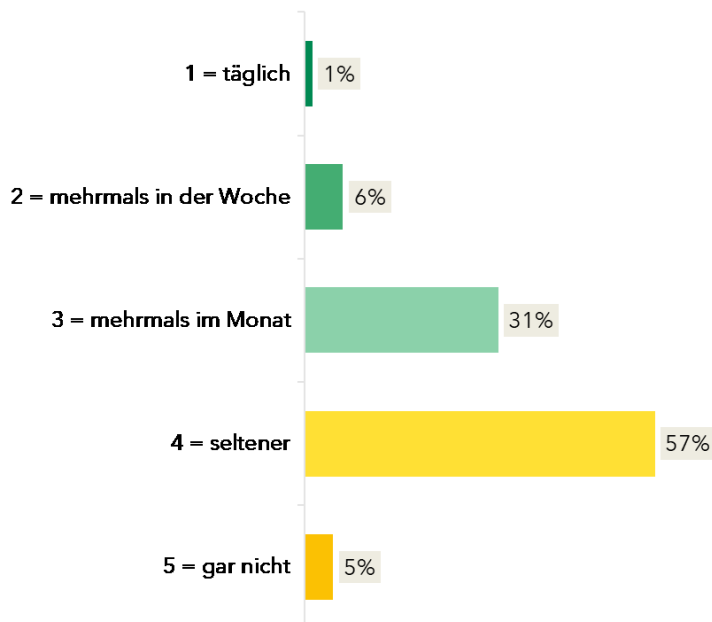
N=832, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: % | Daten gewichtet

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 28: Was verbinden Sie mit regionalen Erzeugern bzw. der KRABAT Milchwelt?

3.2.4.4 KRABAT Milchwelt Eis aus Sicht der Verbraucher

Ein Schwerpunkt der Befragung bildete das Thema Eis und im Speziellen das Milcheis der KRABAT Milchwelt im Vergleich zu Eissorten anderer Hersteller¹³. Zunächst wurde gefragt, wie häufig Verbraucherinnen und Verbraucher Eis konsumieren. Nur wenige Befragte essen täglich (1 %) oder mehrmals in der Woche (6 %) Eis. Etwas weniger als ein Drittel der Befragten essen mehrmals im Monat (31 %) Eis. Die meisten Befragten (57 %) essen seltener als mehrmals im Monat Eis. 5 % essen gar kein Eis¹⁴.



N=836, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: % | Daten gewichtet

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 29: Wie häufig essen Sie Eis?

Allen Befragten (bis auf diejenigen ohne Eiskonsum) wurden zufällig zwei verschiedene Eissorten mit oder ohne Preis eingeblendet. Dazu gehörte auch eine kurze Produktbeschreibung. Pro Befragten kam es zu fünf verschiedenen Vergleichen. Vom Milcheis der KRABAT Milchwelt wurden zwei verschiedene Verpackungsvarianten gezeigt, die reale sowie eine fiktive Variante. Folgende Eissorten waren Teil des Produktvergleichs:

¹³ Es wurden bewusst bekannte und überregional aktive Hersteller ausgewählt, die im Handel (möglicher Zielabsatzkanal für das Eisprodukt) als potenzielle Wettbewerber eine Rolle spielen.

¹⁴ Aus Gründen geringer Unterschiede in den Verhaltensausrägungen wurde auf eine Darstellung der Segmentierung relevanter Altersgruppen verzichtet.



5,99€

Nomoo ist eine vegane Eis-Alternative mit natürlichen Zutaten und einer schlanken Zutatenliste ohne unnötige Inhaltsstoffe. Es verspricht viel Frucht/Nuss/Schoko/Vanille zu verwenden und dafür 30% weniger Zucker im Vergleich zu herkömmlichem Speiseeis. Außerdem ist es von Natur aus laktosefrei sowie gluten- und sojafrei.



6,99€

Für das Eis von Häagen-Dasz werden nur vier Grundzutaten verwendet: frische Sahne, Milch, Zucker und Eier. Es wird auf einen übermäßigen Luftaufschlag verzichtet und nur mit sorgfältig ausgewählten Zutaten aus ausgezeichneten Anbaugebieten verfeinert. So entsteht eine Eiscreme mit unvergleichlich cremiger Konsistenz und einzigartigem Geschmack.



5,49€

Florida Eis verwendet für die Eisherstellung traditionelle Eismaschinenmodelle und ist DIN-zertifiziert. Viele Sorten sind gluten- und laktosefrei und es wird eine CO2 neutrale Herstellung verfolgt. Der Luftanteil liegt bei ca. 10%, wodurch ein köstlich cremiges Speiseeis entsteht. Es werden nur frische Zutaten und keine künstlichen Aromastoffe verwendet. Die Grundzutaten sind Milch, Zucker, Eigelb und Butter.



6,99€

Ben & Jerry's wurde auf der Grundlage eines nachhaltigen Unternehmenskonzepts gegründet. Dazu gehört die wertorientierte Lieferkette mit Berücksichtigung von: Diversität in der Lieferkette, soziale Unternehmen und gemeinsame Wertschöpfung, Aufstrebende Landwirt*innen und Landarbeiter*innen, regenerative Landwirtschaft und Tierwohl. Basis für die knapp 20 verschiedenen Eissorten ist die gute alte Schokolade und unwiderstehliche Vanille.

reale Verpackung

fiktive Verpackung



7,50€

Das Milcheis der KRABAT MILCHWELT zeichnet sich durch die Verwendung weniger und natürlicher Zutaten aus. Das Eis „ohne alles“ bietet für sich schon eine kühle geschmackvolle Erfrischung. Bei der Produktion steht Regionalität, Nachhaltigkeit und Tierwohl im Vordergrund. Auf dem gläsernen Hof der KRABAT MILCHWELT wird Landwirtschaft zum genussvollen Erlebnis.

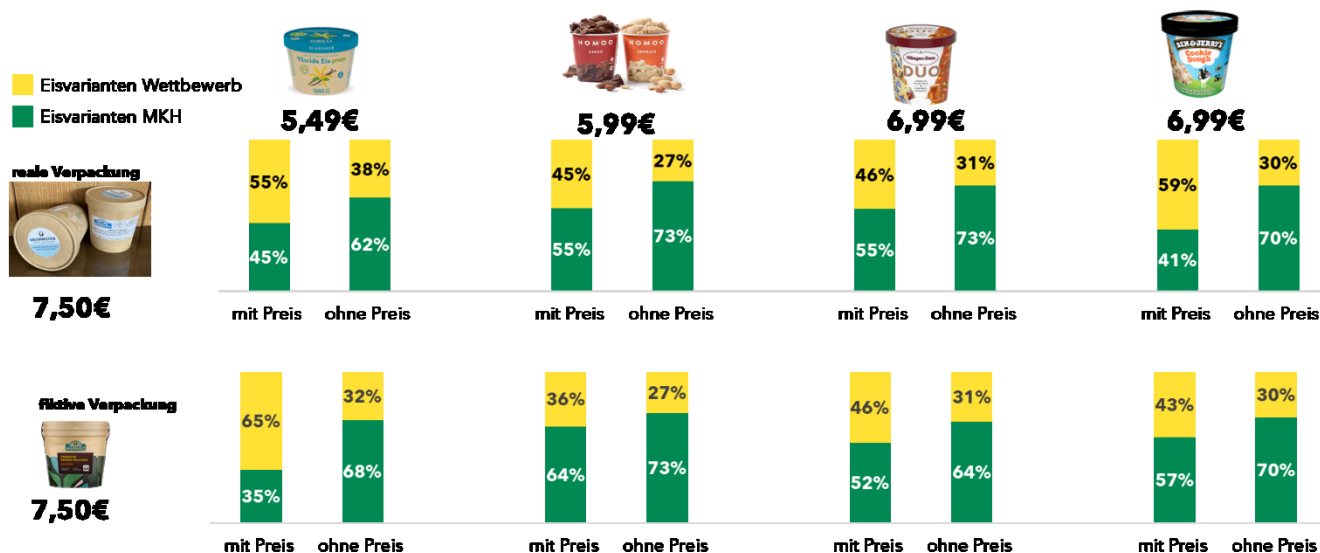
Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 30: Eissorten im Produktvergleich

Die folgende Abbildung zeigt das Ergebnis der Produktvergleiche für die Kaufentscheidung der Konsumenten. Wurde der Preis nicht mit angezeigt, konnte sich das Milcheis der MKH sowohl in der aktuellen als auch in einer fiktiven Verpackungsvariante gegen alle anderen Eissorten durchsetzen und wurde von den Befragten als das Produkt ausgewählt, welches sie kaufen würden¹⁵. Besonders durchsetzen konnte sich das Milcheis der MKH im Vergleich mit Nomoo oder Häagen-Dasz (MKH-Eis in der aktuellen Verpackung)¹⁶.

¹⁵ Zu berücksichtigen ist hier, dass ggf. in diesem Zusammenhang das Wissen der Befragten um die regionale Herkunft der KRABAT Milchwelt Eisprodukte zu einer stärkeren ausgeprägten Kaufentscheidung geführt hat.

¹⁶ Detailanalysen haben zudem gezeigt, dass die Kenner und Kunden der MKH immer sich für das, unter der Marke KRABAT Milchwelt Eis vertriebene, Eisprodukt entscheiden.



variierende N (je nach Zufallsauswahl), alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: % | Daten gewichtet

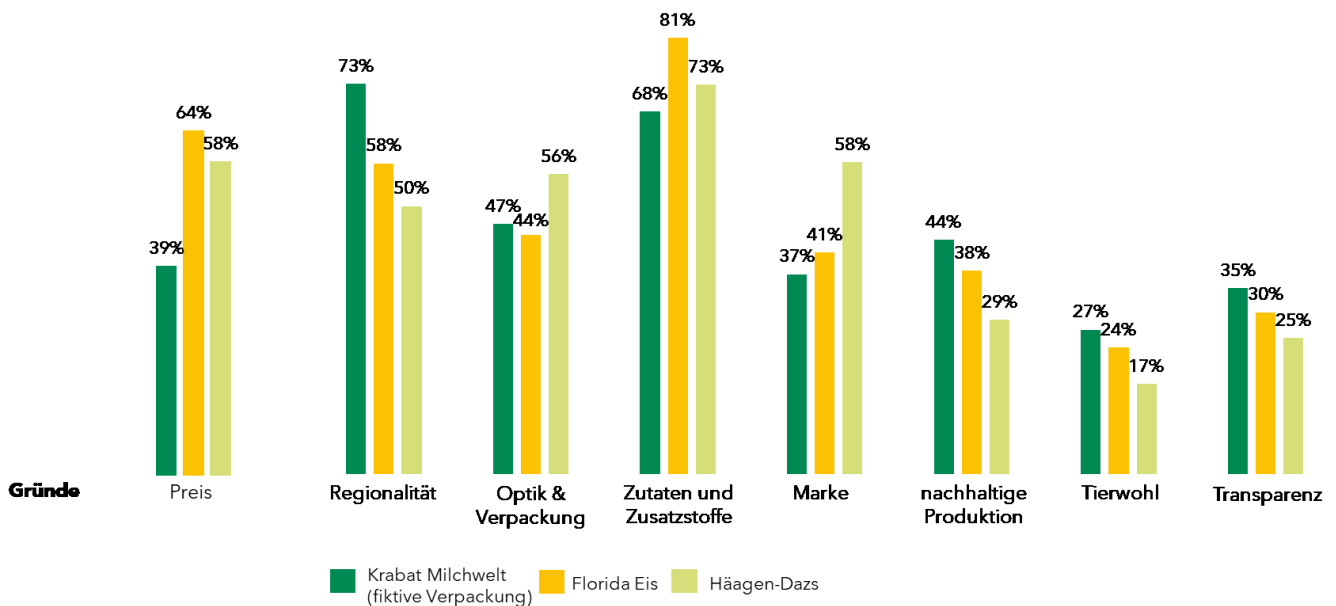
Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 31: Kaufentscheidung für verschiedene Eismarken

Neben einer möglichen Kaufentscheidung wurden die Befragten gebeten, aus einer Liste von Gründen auszuwählen, die zur Entscheidung für ein entsprechendes Produkt geführt haben. Für das Eis der KRA-BAT Milchwelt waren vor allem Regionalität, verwendete Zutaten oder Optik und Verpackung¹⁷ für potenzielle Kundinnen und Kunden ausschlaggebend (Top 3). Hinsichtlich eines Verbraucherwunsches nach Regionalität, nachhaltiger Produktion, Tierwohl und Transparenz liegt das Eis der KRABAT Milchwelt an erster Stelle im Produktvergleich. Im Vergleich punkten Konkurrenten vor allem hinsichtlich von Marke (Häagen-Dazs, Florida Eis), Optik (Häagen-Dazs) oder bei den Zutaten¹⁸ (Häagen-Dazs, Florida Eis) und dem Preis (Häagen-Dazs, Florida Eis).

¹⁷ Im Rahmen der Befragung wurde um die Bewertung der Optik in der fiktiven Verpackungsvariante gebeten, um Anhaltspunkte für eine ggf. diesbezügliche Neuorientierung zu erhalten.

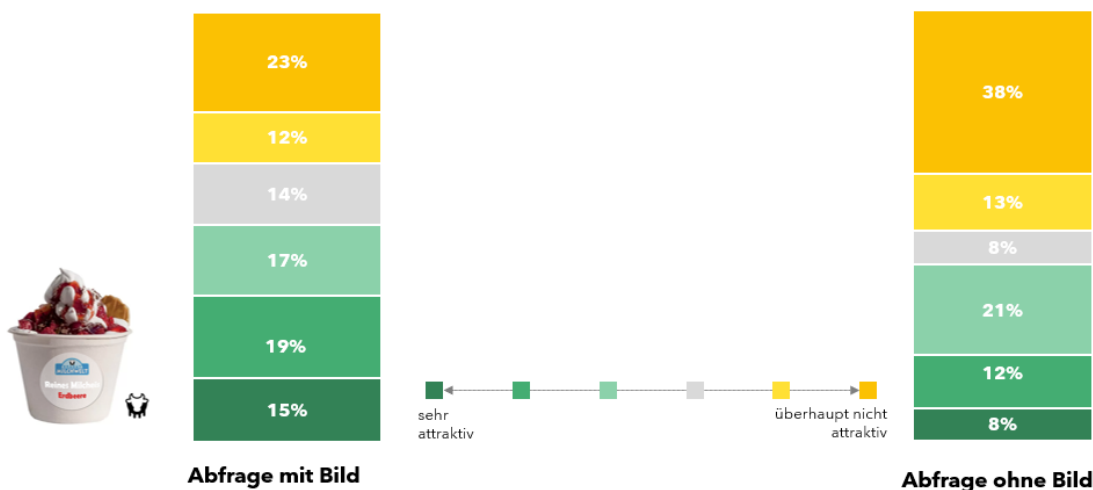
¹⁸ Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass Befragte gegebenenfalls Zutaten mit einer angebotenen Sortenvielfalt in Verbindung gebracht haben. In dieser Beziehung bieten die etablierten Produkte von Häagen-Dazs oder Florida Eis eine sehr große Auswahl.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 32: Gründe für die Produktauswahl (KRABAT Milchwelt, Florida Eis, Häagen-Dazs)

Ein weiterer Test sollte das Potenzial einer "Ice-Bowl" aufzeigen. Die Teilnehmenden wurden gefragt, wie attraktiv es für sie wäre, Milcheis mit verschiedenen Toppings (bspw. auf der Basis von Früchten, Cerealien oder Saucen, etc.) individuell zusammenzustellen. Einer zufällig ausgewählten Hälfte der Befragten wurde dazu unterstützend ein Beispielbild gezeigt, der anderen Hälfte wurde dieses Bild nicht gezeigt. Über die Hälfte der Befragten, welche das Bild gesehen hatten, fanden es attraktiv, sich eine Ice-Bowl individuell zusammenzustellen und zuzubereiten.

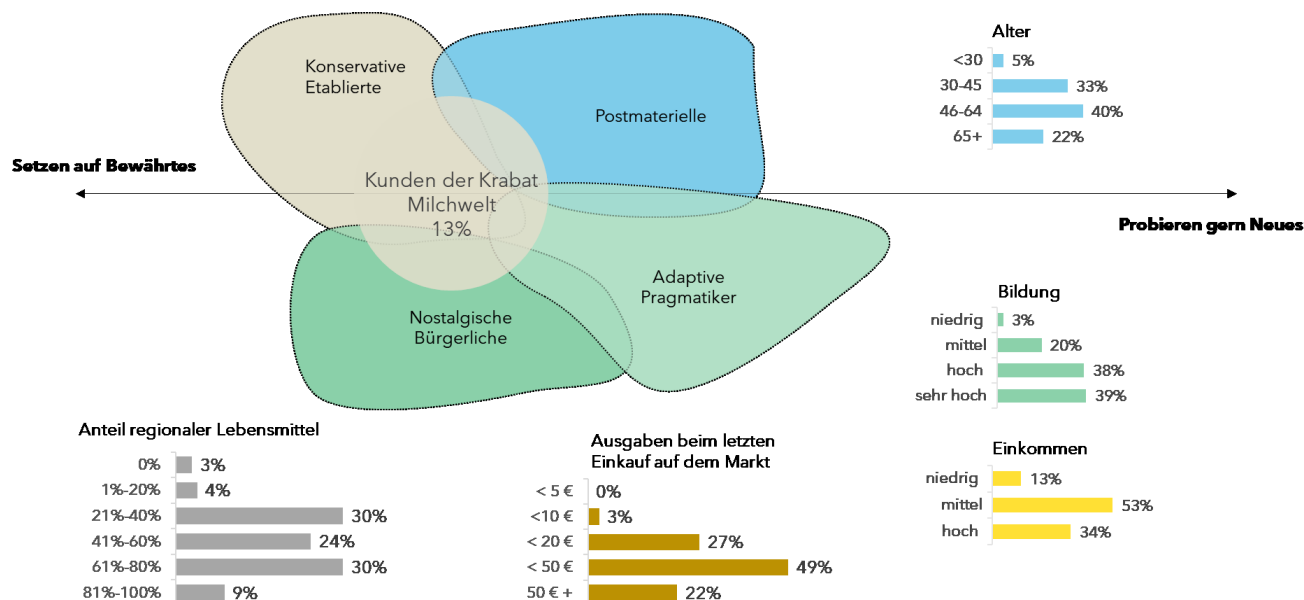


ohne Bild: N=401, mit Bild: N=393, alle Befragten, ohne „keine Angabe“ | Angaben: % | Daten gewichtet

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 33: Wie attraktiv ist es für Sie, sich zu Hause eine „Ice-Bowl“ auf der Basis von reinem Milcheis mit verschiedenen Toppings (bspw. Früchte, Cerealien, Saucen, ...), ähnlich wie auf dem gezeigten Bild, individuell zuzubereiten

Die etablierte Kundschaft der Milchprodukte der KRABAT Milchwelt findet sich vor allem im Milieu der Konservativen und Etablierten wieder¹⁹. Diese setzen auf Bewährtes und sind eher weniger modern in ihren Ansichten und Wertevorstellungen. Größtenteils sind die Kundinnen und Kunden der KRABAT Milchwelt häufiger in der Altersgruppe der 40 bis 60-Jährigen zu finden, sie haben eine hohe bis sehr hohe Bildung und häufiger mittlere bis hohe Einkommen. Der Anteil an regionalen Lebensmitteln beim Einkaufen liegt bei mindestens 21 % und teilweise noch höher. Die Ausgaben auf dem Wochenmarkt belaufen sich im Schnitt auf rund 50 €.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 34: Kundschaften der KRABAT Milchwelt

Weiterhin hat die Befragung ermöglicht, Käufertypen im Großraum Dresden abzuleiten. Die folgende Abbildung zeigt diese Gruppen und in welche Sinus-Milieus sich diese einordnen.

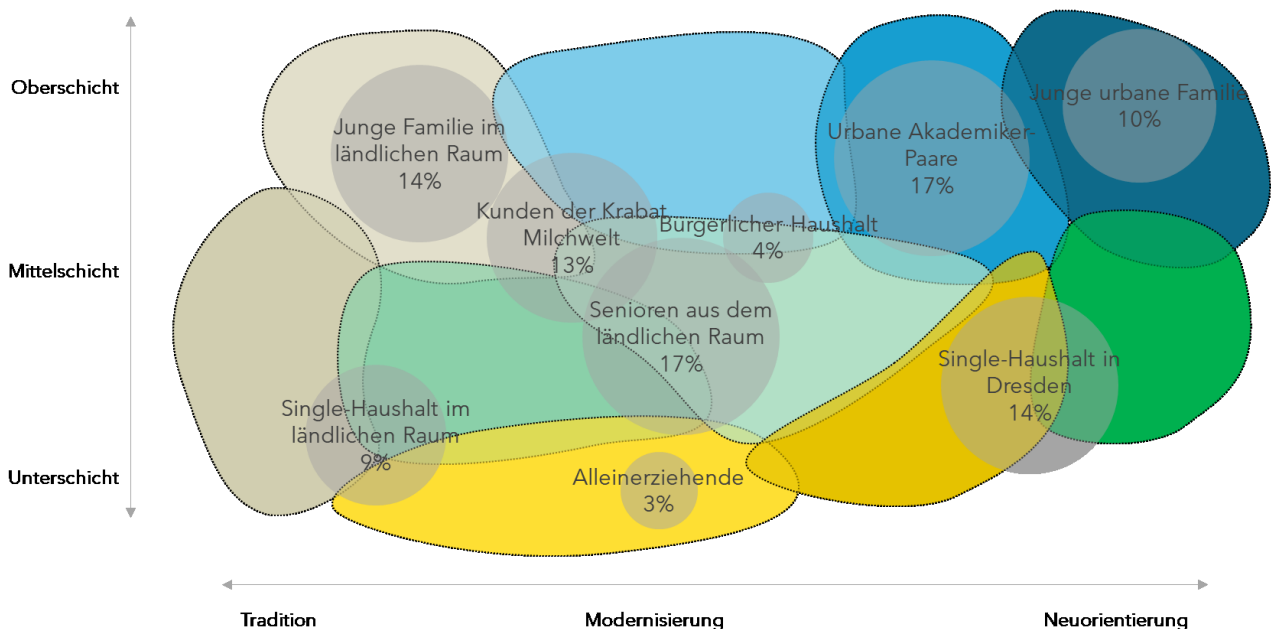
Ein Beispiel für die Käufertypen ist die **junge urbane Familie**. Die Personen sind unter 45 Jahre alt, haben Kinder im Haushalt und eine hohe Bildung sowie ein hohes Einkommen. Der Warenkorb besteht zu 57 % aus regionalen Lebensmitteln, auf dem Markt wird für unter 50 € eingekauft. In Zukunft ändert diese Gruppe vermutlich nicht sehr viel an ihrem Einkaufsverhalten und möchte so viel regionale Produkte wie bisher kaufen.

Ein weiteres Beispiel sind die **urbanen Akademiker-Paare**. Diese sind in der Regel über 50 Jahre alt und deren Kinder leben nicht mehr im elterlichen Haushalt. Sie zeichnen sich durch eine mittlere bis

¹⁹ Die Stichprobe der repräsentativen Befragung enthält 13 % der Kundschaft der KRABAT Milchwelt. Es wurde keine Unterscheidung produktspezifischer Zielgruppen getroffen.

hohe Bildung und ein hohes Einkommen aus. Der Warenkorb besteht zu 59 % aus regionalen Lebensmitteln und der Markteinkauf liegt bei ca. 50 €. Auch diese Gruppe kauft in Zukunft ungefähr gleich viel regionale Lebensmittel ein wie bisher.

Für beide Zielgruppen gilt es zu überlegen, wie die KRABAT Milchwelt in Zukunft einen größeren Teil des regionalen Warenkorbes der Käufertypen besetzen kann.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 35: Überblick der Käufertypen im Großraum Dresden

3.2.5 Kundenbefragung auf den Märkten

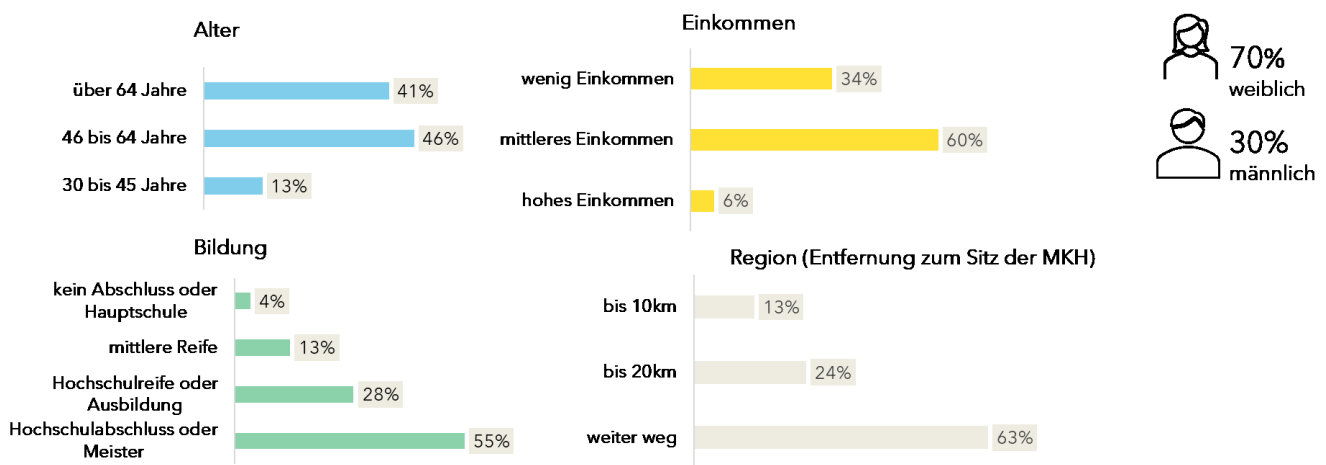
Bei der Entwicklung einer Strategie zur Direktvermarktung ist es von großer Bedeutung, Kundensegmente und Zielgruppen zu kennen. Nur so kann eine zielgerichtete Ansprache und Kommunikation des eigenen Wertversprechens gelingen und die Zahl der Bestandskunden und Wiederkäufer gesteigert werden.

Neben der erfolgten Kundenbefragung (inkl. Verkostung) im Kornmarktcenter in Bautzen und der Onlinebefragung im Metropolraum Dresden sowie Umland wurden ebenfalls Verbraucherinnen und Verbraucher auf relevanten Märkten angesprochen, auf denen die MKH mit eigenen Verkaufsfahrzeugen präsent ist. Dazu gehören die Orte: Bautzen, Löbau, Weißwasser, Kamenz und Wittichenau. Ziel war es, die Wirksamkeit der Wertversprechen der MKH zu prüfen und die kundenbezogene Wahrnehmung der MKH zu analysieren.

Zu relevanten Inhalten gehörten:

- Bekanntheit der MKH
- Regelmäßigkeit des Einkaufs
- Produktauswahl der Kundinnen und Kunden
- Gründe für den Kauf eines MKH-Produkts
- Wahrnehmung und Bewertung des Wertversprechens der MKH
- Bereits vorhandene Informationen über die MKH
- Gewünschte Kommunikationswege der MKH
- Absicht der Weiterempfehlung der MKH und ihrer Produkte
- Soziodemographie

Insgesamt haben 61 Kundinnen und Kunden der MKH an der Befragung teilgenommen. Der Fragebogen findet sich in Anlage A 1.2. Die folgende Abbildung zeigt die soziodemografischen Merkmale der Befragten.

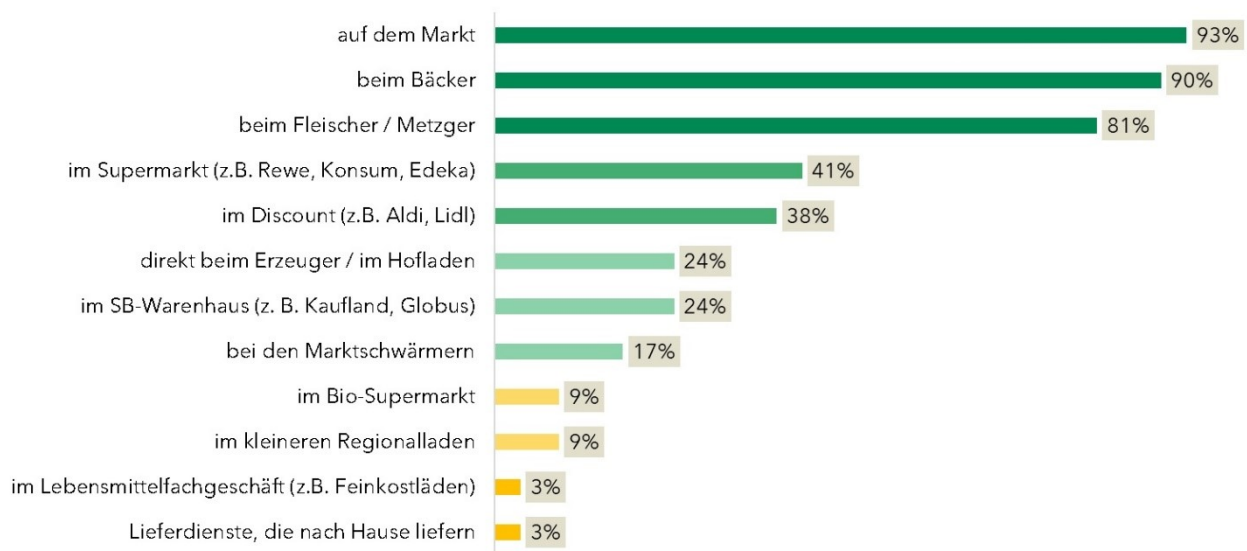


N=61, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: % | Daten gewichtet

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 36: Soziodemografische Merkmale der Befragten Kunden der MKH

Hier hat sich gezeigt, dass die befragten Kundinnen und Kunden generell häufig Lebensmittel auf dem Markt einkaufen. 93 % der Befragten tun dies regelmäßig (mehrmals im Monat). Zu weiteren wichtigen Einkaufsorten zählt der Bäcker (90 %) und der Fleischer (81 %). Lediglich 41 % kaufen mehrmals im Monat ihre Lebensmittel im Supermarkt und 38 % im Discount.

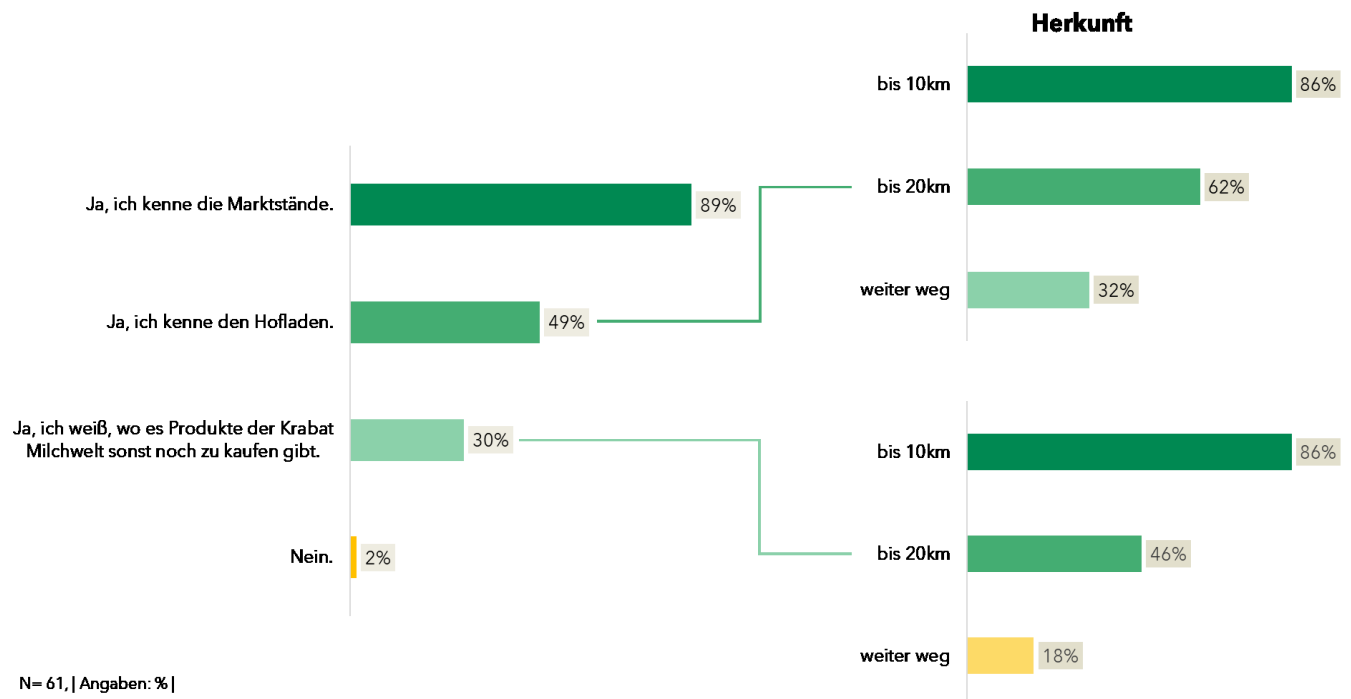


N= 58 | Angaben: % |

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 37: Wo kaufen Sie regelmäßig (mehrmals im Monat) Lebensmittel ein?

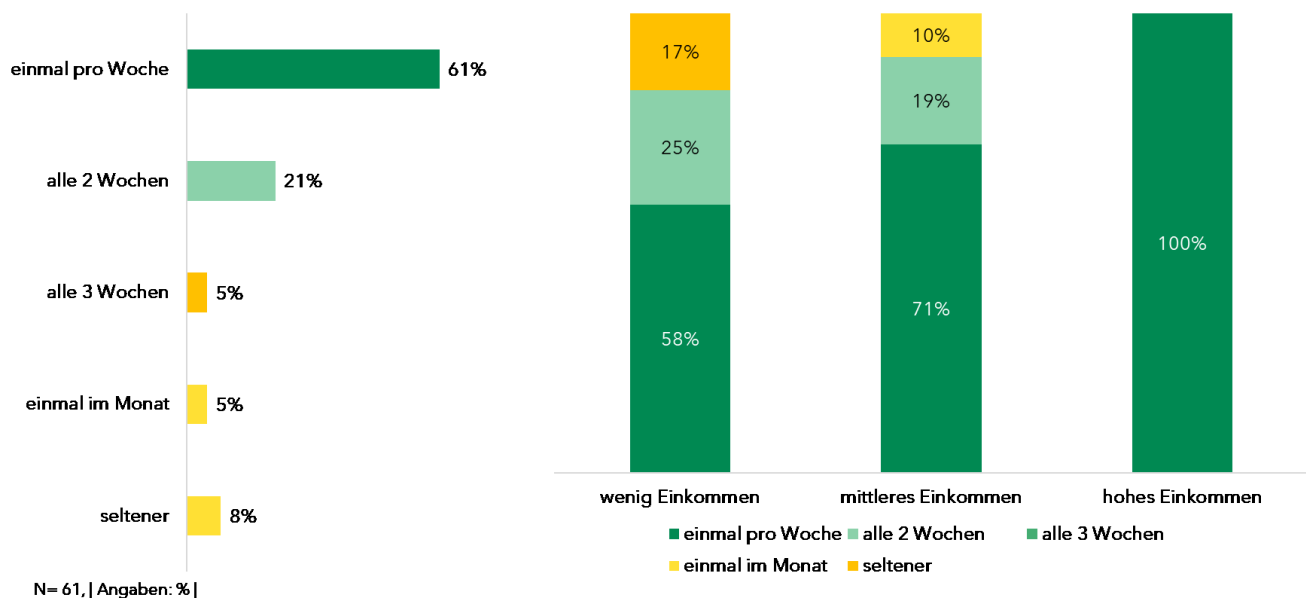
Insgesamt kennen 89 % der befragten Kundinnen und Kunden die Marktstände der MKH und 49 % kennen den Hofladen. Etwas weniger als ein Drittel (30 %) wissen, wo es die Produkte der KRABAT Milchwelt noch zu kaufen gibt. Vor der Befragung haben 2 % die KRABAT Milchwelt noch nicht wahrgenommen. Die höchste Bekanntheit liegt dabei bei Personen vor, die aus einem Umkreis von 10km um den Sitz der KRABAT Milchwelt stammen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 38: Haben Sie vor dem heutigen Tag die KRABAT Milchwelt aus Wittichenau schon einmal wahrgenommen?

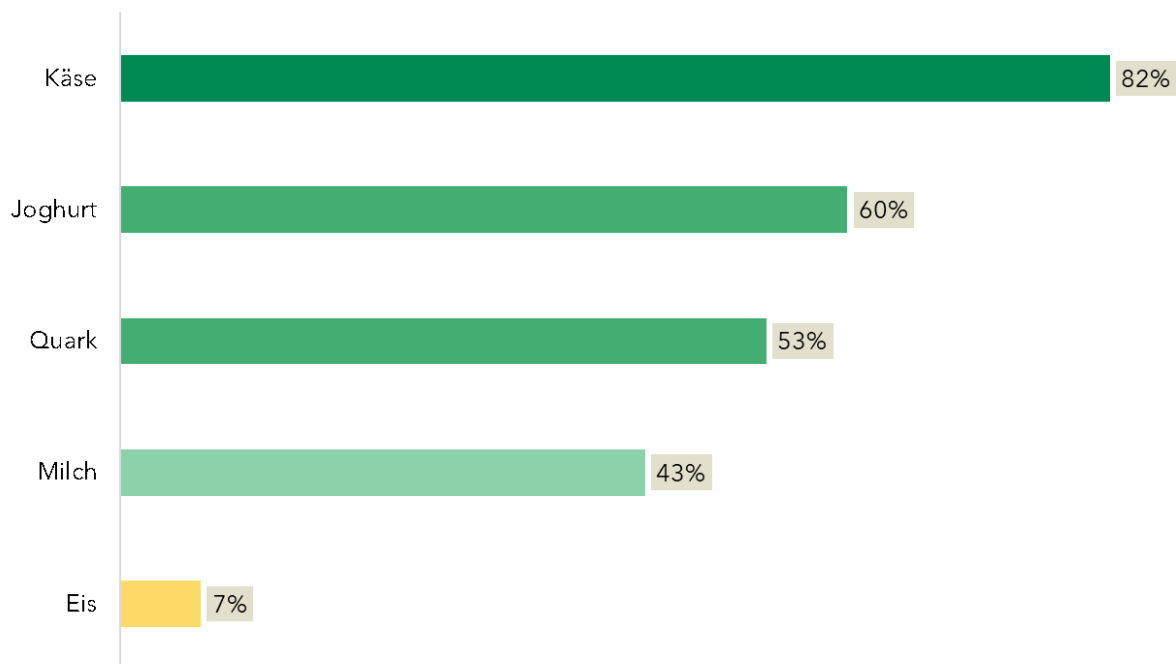
Knapp unter zwei Drittel (61 %) der Befragten kaufen einmal pro Woche Produkte der MKH, etwa ein Fünftel (21 %) alle zwei Wochen. Dazu gehören vor allem Personen mit einem hohen oder mittleren Einkommen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 39: Wie häufig kaufen Sie Produkte der KRABAT Milchwelt?

Am häufigsten werden dabei Käse (82 %) und Joghurt (60 %) regelmäßig gekauft. Etwas mehr als die Hälfte (53 %) kauft regelmäßig Quark, 43 % der Befragten kaufen regelmäßig Milch. Eis wird nur von 7 % der Teilnehmenden regelmäßig gekauft.

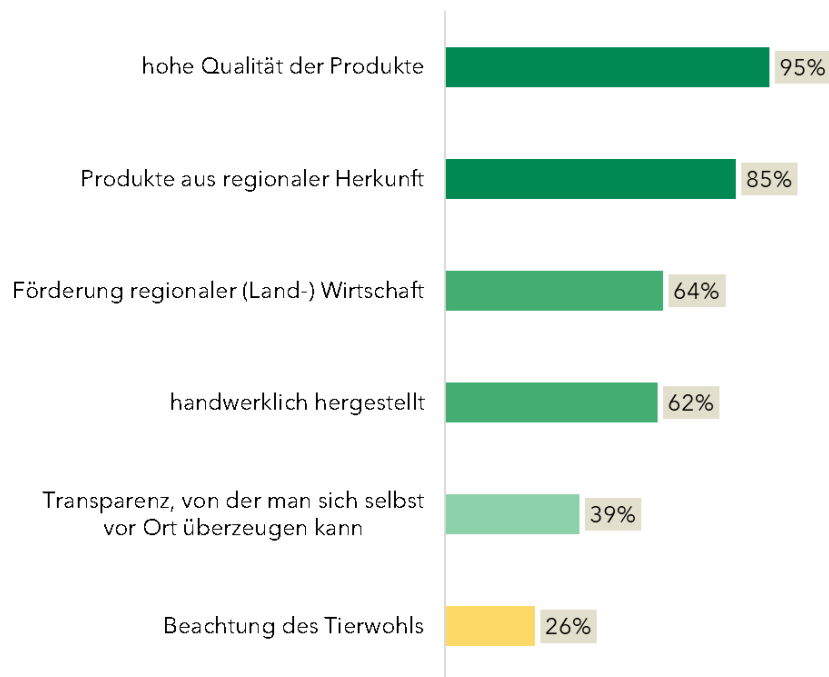


N= 60 | Angaben: % |

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 40: Welche der nachfolgenden Produkte der KRABAT Milchwelt kaufen Sie regelmäßig?

Die MKH überzeugt die Kundinnen und Kunden bei ihren Produkten vor allem mit einer hohen Qualität (95 %) und der Regionalität der Produkte (85 %). Für etwas weniger als zwei Drittel (64 %) sind auch Förderung der regionalen (Land-)Wirtschaft und die handwerkliche Fertigung (62 %) entscheidende Argumente für den Kauf.

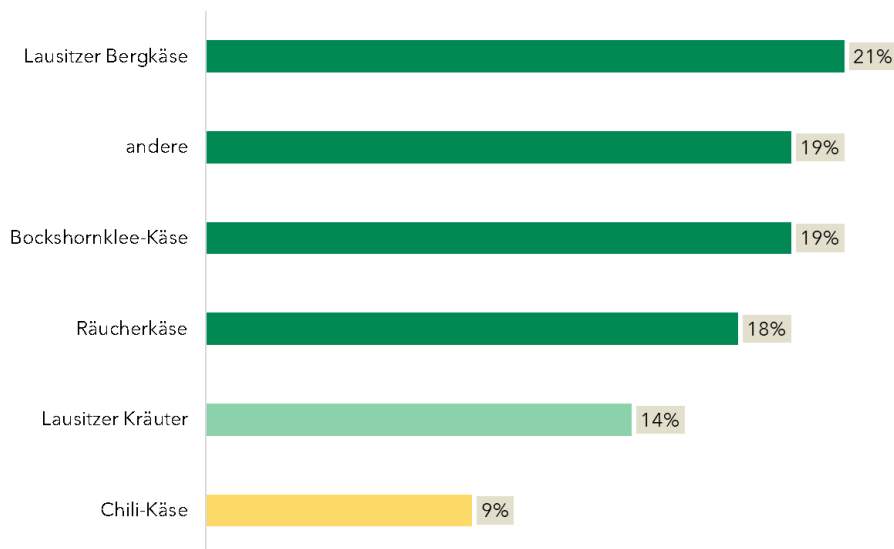


N= 61 | Angaben: % |

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 41: Was sind die Gründe dafür, dass Sie bei der KRABAT Milchwelt einkaufen?

Wenn die Befragten einer oder einem Bekannten einen Käse aus der Lausitzer Region mitbringen müssten, wäre das am ehesten der Lausitzer Bergkäse (21 %) oder der Bockshornklee Käse (19 %). Den Räucherkäse würden 18 % der Befragten mitbringen, den Lausitzer Kräuter 14 %. Der Chili-Käse erhält einen geringen Zuspruch (9 %). 19 % der Befragten würden einen anderen Käse, als die aufgezählten, mitbringen.

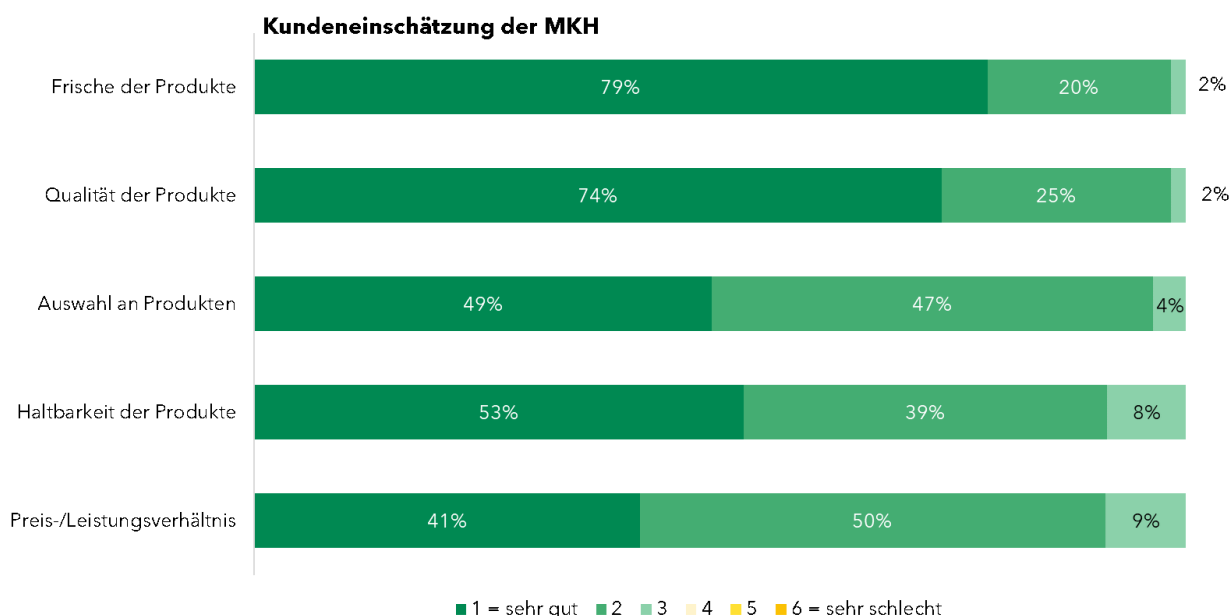


N= 57 | Angaben: % |

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 42: Wenn Sie sich einmal vorstellen, Sie möchten einem/einer Bekannten einen Käse aus der Lausitzer Region mitbringen, an welchen Käse der KRABAT Milchwelt denken Sie dann am ehesten?

Insgesamt wird die MKH von Kundinnen und Kunden sehr gut bewertet. Am zufriedensten sind die Befragten mit der Frische (79 %: "sehr gut") und der Qualität (74 %: "sehr gut") der Produkte. Haltbarkeit (53 %: "sehr gut") und Auswahl (49 %: "sehr gut") werden ebenfalls positiv gesehen. Für das Preis-/Leistungsverhältnis vergeben 41 % die Note "sehr gut" und 50 % die Note "gut".



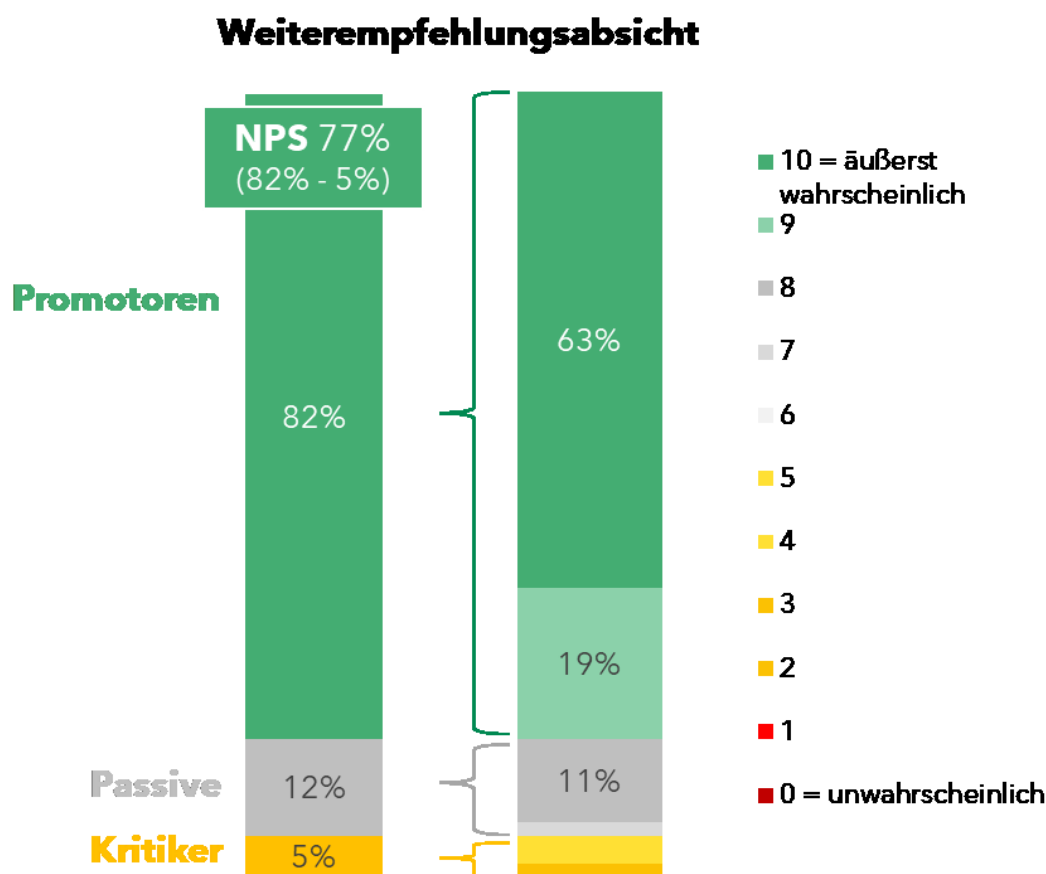
■ 1 = sehr gut ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 = sehr schlecht

N= 61, | Angaben: % und Mittelwert |
Wie bewerten Sie die Krabat Milchwelt hinsichtlich...?

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 43: Kundeneinschätzung der MKH bei verschiedenen kaufentscheidenden Produkteigenschaften

Aus der Differenz des Anteils der Promotoren (82 %) und der Kritiker (5 %) ergibt sich der Net Promoter Score (NPS)²⁰ von 77 %, welcher die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kundschaft darstellt. Mit einem Net Promoter Score von 77 % und einem Anteil an Promotoren von 82 % weist die MKH eine sehr hohe Kundenbindung auf.



NPS: Net Promoter Score

N= 61, | Angaben: %|

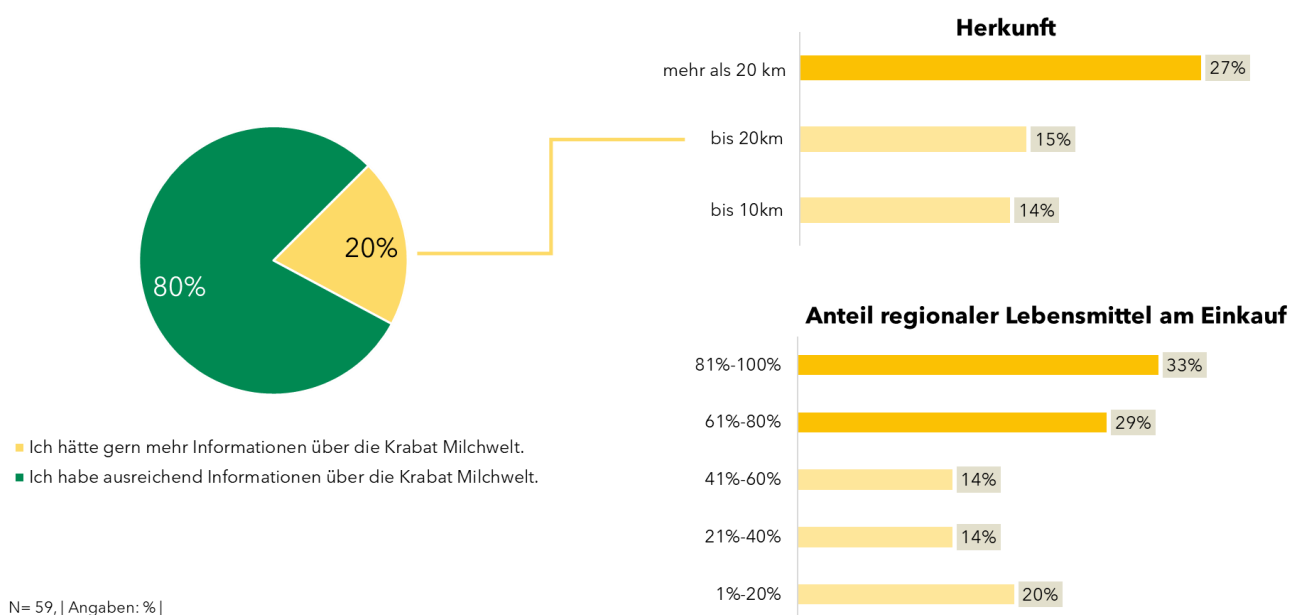
Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Krabat Milchwelt an andere weiterempfehlen?

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 44: Weiterempfehlungsabsicht für die MKH; NPS = Net Promoter Score (Differenz zwischen Promotoren und Kritikern)

²⁰ Die Ermittlung des Net Promoter Score gilt als Standardmethode für die Messung der Kundenzufriedenheit eines Unternehmens und ermöglicht einen Einblick in die Kundenloyalität.

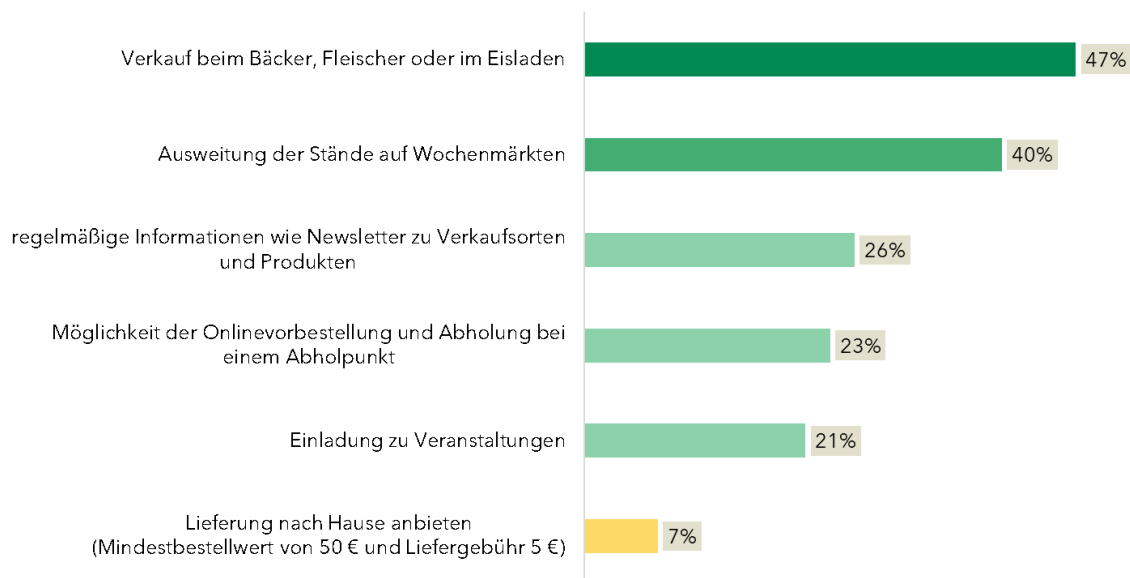
Die Frage, ob mehr Informationen zur MKH gewünscht sind, beantworten 80 % der befragten Kundinnen und Kunden damit, dass bereits ausreichend Informationen vorliegen. Hingegen wünschen sich 20 % mehr Informationen zur KRABAT Milchwelt. Dabei handelt es sich vor allem um Personen, die weiter weg vom Sitz der MKH wohnen und viele regionale Lebensmittel kaufen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 45: Wie würden Sie Ihren Kenntnisstand zur KRABAT Milchwelt einschätzen?

Laut Meinung der befragten Kundschaft sollte die MKH ihre Produkte auch im Lebensmittelfachgeschäft (z. B. beim Bäcker, Fleischer oder im Eisladen) verkaufen (47 %) und die Stände auf den Wochenmärkten ausweiten (40 %). Regelmäßige Informationen über bspw. einen Newsletter zu Verkaufsorten und Produkten wünschen sich 26 %, die Möglichkeit, Produkte per Onlinebestellung und Abholung bei einem Kooperationspartner zu erwerben ist für 23 % attraktiv. Die Lieferung der Produkte der MKH gegen eine Liefergebühr wünschen sich nur 7 % der Befragten.

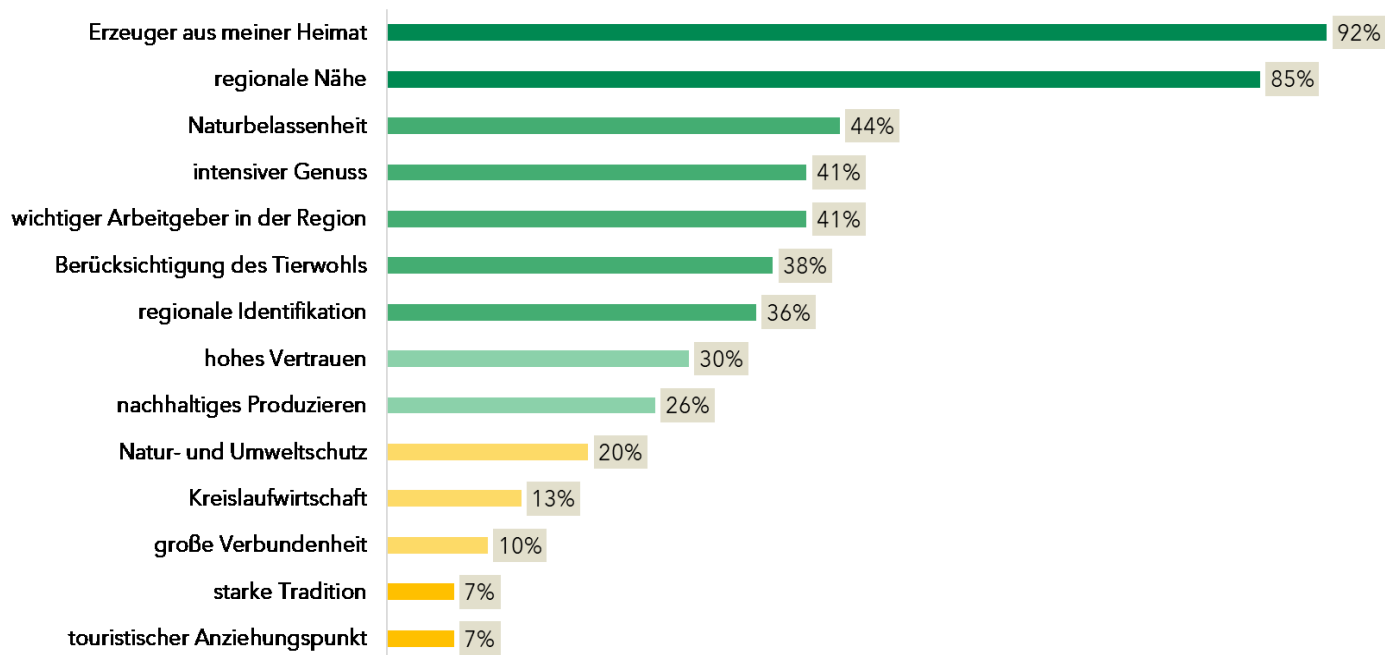


N= 43 | Angaben: % |

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 46: Welche der folgenden Vermarktungsmaßnahmen würden Sie der KRABAT Milchwelt empfehlen, umzusetzen?

Kundinnen und Kunden verbinden mit der MKH vor allem einen "Erzeuger aus meiner Region" (92 %) und "regionale Nähe" (85 %). Mit etwas Abstand dahinter folgt "Naturbelassenheit" (44 %), "intensiver Genuss" (41 %) und "wichtiger Arbeitgeber in der Region" (41 %). Nur wenige verbinden mit der MKH "Natur- und Umweltschutz" (20 %), "Kreislaufwirtschaft" (13 %) oder einen "touristischen Anziehungspunkt" (7 %).



N= 61 | Angaben: % |

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 47: Was verbinden Sie mit der KRABAT Milchwelt?

3.2.6 Erkenntnisse

Folgende allgemeine Erkenntnisse können aus der Auswertung der Befragungen festgehalten werden:

- Bei 53 % der Befragten liegt der Anteil regionaler Lebensmittel an den Lebensmitteleinkäufen bei 40 % und mehr. Die Tendenz ist steigend, die Hälfte der Befragten gibt an, zukünftig mehr regionale Produkte kaufen zu wollen.
- Am ehesten werden Obst, Gemüse und Kartoffeln von regionalen Erzeugern gekauft (Ø 54 %). Milch- und Käseprodukte werden im Durchschnitt zu 44 % regional gekauft.
- Etwa zwei Drittel der Käufer auf (Wochen-)Märkten geben 20 € und mehr für den Einkauf dort aus. Hier scheint ein Potenzial für höherpreisige Produkte zu liegen. Vor allem Bewohnerinnen und Bewohner aus dem Stadtgebiet Dresden scheinen mehr Kaufkraft für regionale Lebensmittel zu haben.
- Grundsätzlich besteht eine Offenheit für neue Absatzwege regionaler Produkte, insbesondere in Kooperation mit Lebensmittelfachgeschäften.
- Das Eis der KRABAT Milchwelt kann sich bei der Kaufentscheidung gegenüber potenziellen Konkurrenten aus dem Handel durchsetzen. Insbesondere hinsichtlich eines Verbraucherwunsches nach Regionalität, nachhaltiger Produktion, Tierwohl und Transparenz liegt das Eis der KRABAT Milchwelt

an erster Stelle im Produktvergleich. Der Einfluss des Verpackungsdesigns auf die Kaufentscheidung im Vergleich zu Wettbewerberprodukten zeigt keine klare Tendenz.

- Das Konzept der "Ice-Bowl" scheint erklärungsbedürftig zu sein. Befragte, denen ein Bild dazu gezeigt wurde, finden diese vorgeschlagene Option etwas attraktiver. Zusätzliche Befragungen sollten hier zu einer genaueren Quantifizierung beitragen.
- Als regionaler Erzeuger punktet die KRABAT Milchwelt mit regionaler Identifikation und hoher Qualität bei den Produkten. Das scheint sich aber nicht direkt in hohes Vertrauen zu übersetzen.
- Die Kunden der KRABAT Milchwelt finden sich vor allem im Milieu der Konservativen und Etablierten wieder. Diese setzen vielfach auf Bewährtes und sind eher weniger modern in ihren Ansichten und Wertevorstellungen. Für den Großraum Dresden können die Käufergruppen der jungen (urbanen) Familie als auch (urbane) Akademiker-Paare beispielhaft identifiziert werden.
- Kundinnen und Kunden wünschen sich zum Teil mehr Information über die MKH und die angebotenen Produkte. Dabei handelt es sich vor allem um Personen, die nicht in der Nähe des Betriebs beheimatet sind und einen relevanten Anteil an regionalen Lebensmitteln bei ihren Einkäufen haben. Der Betrieb zeigt grundsätzliche Schwächen im digitalen Auftritt. Die Nutzung der Instrumente Website und Social Media wurde erst gegenwärtig stärker in Angriff und als Kommunikationsinstrument genutzt. Bei der Entwicklung der Befragungsinstrumente im Projekt musste berücksichtigt werden, dass die MKH über keine adäquate Kundendatenbank verfügte. Die Beobachtung, dass sich etwa ein Viertel (26 %) der Kundschaft der MKH regelmäßige Informationen über beispielsweise einen Newsletter zu Verkaufsorten und Produkten wünscht, zeigt das hier zugrundeliegende Potenzial.

Mit den Ergebnissen der Befragungen lassen sich nun auch Hinweise auf das aktuelle Vermarktungskonzept der KRABAT Milchwelt ableiten. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Ergebnisse der Kundenbefragungen in Form einer Customer Journey²¹ für die KRABAT Milchwelt. Diese beginnt mit dem Feld "Aufmerksamkeit", in dem es um die Fokussierung auf die Zielgruppen geht. Die Befragungen haben verschiedene Zielgruppen aufgezeigt, unter anderem junge Familien im ländlichen oder urbanen Raum, urbane Akademiker-Paar oder Personen aus der Generation 50+ im ländlichen Raum. Im nächsten Feld, "Berücksichtigung", geht es um den Aufbau einer stabilen Kundenbeziehung. Die Befragung

²¹ Die Customer Journey, auch "Kundenreise" genannt, bildet die einzelnen Phasen ab, die Kundinnen und Kunden im potenziellen Kaufprozess durchlaufen und ermöglicht die Erfassung und Darstellung ihrer Bedürfnisse, den Prozessen zur Befriedigung dieser als auch relevanter Berührungspunkte mit dem Unternehmen bis hin zu den Gestaltungsmöglichkeiten der Kundenzufriedenheit.

der Kunden der KRABAT Milchwelt hat hier Stärken, aber auch Schwächen deutlich gemacht. Zu relevanten Stärken gehören Aspekte bezüglich der Marke und des Wertversprechens. Die KRABAT Milchwelt steht für Regionalität, Heimat und Qualität. Die Produkte erscheinen natürlich ("Manufakturprodukte") und Maßnahmen zu Tierwohl und Nachhaltigkeit treffen die Präferenz der Kunden. Neben diesen Punkten ist auch der Kontakt innerhalb der Kundenbeziehung zentral. Positiv hervorzuheben ist die Präsenz auf Märkten, wo sich Kunden mit Verkäuferinnen und Verkäufern austauschen. Viele Verbraucher informieren sich auch über Bekannte. Einer vorteilhaften Mund-zu-Mund-Propaganda kommt in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zu. Schwächen liegen im digitalen Auftritt der MKH: die Website und Social Media werden kaum als Kommunikationsinstrument genutzt und eine adäquate Kundendatenbank wäre hilfreich.

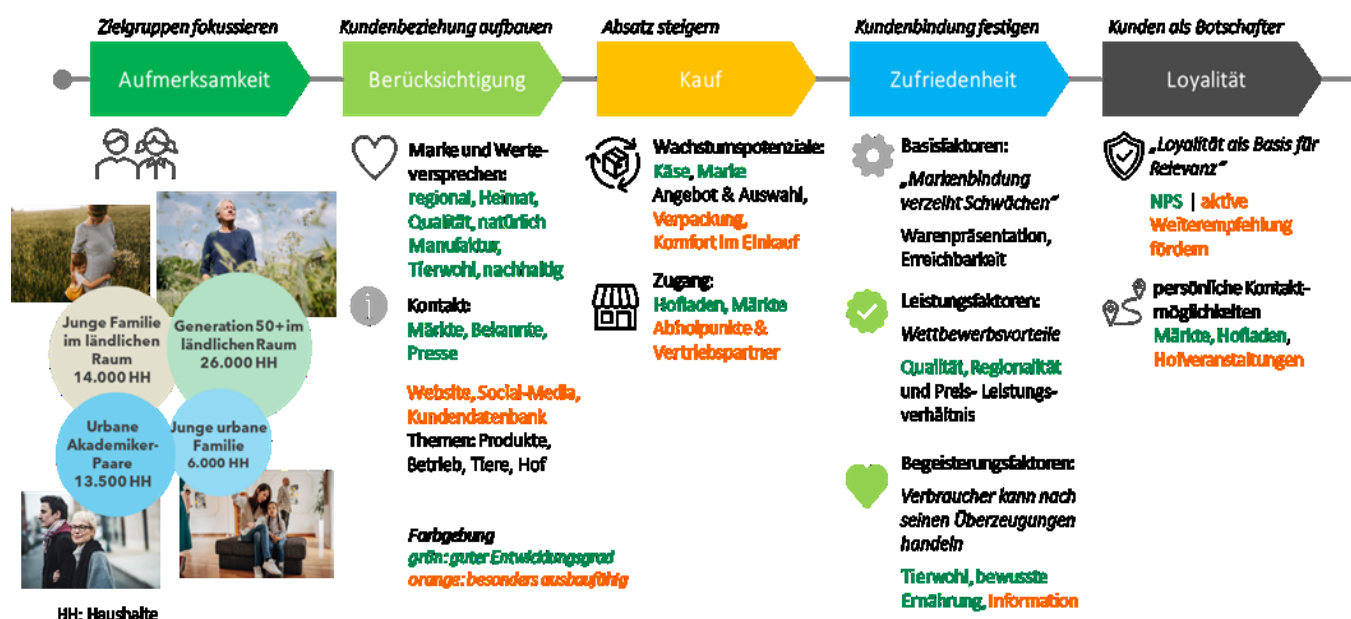
Im dritten Feld der Customer Journey geht es um den "Kauf" der Produkte. Klare Wachstumspotenziale liegen für die KRABAT Milchwelt bei den Käseprodukten und der Marke an sich. Potenziale liegen hier besonders in der Verpackung und beim Komfort im Einkauf. Hinsichtlich der Vertriebswege sind der Hofladen und die Marktstände besonders positiv hervorzuheben. Ausbaufähig wären zentrale Abholpunkte für Kunden oder weitere Vertriebspartner (bspw. Bäckereien).

Nachdem eine Beziehung zu Kunden aufgebaut wurde, ist auch deren "Zufriedenheit" zu berücksichtigen, um die Kundenbindung zu festigen. Relevante Faktoren lassen sich dabei in drei Ebenen gliedern. Zur ersten Ebene gehören Basisfaktoren, bei denen es sich um grundlegende Eigenschaften handelt, welche Kunden als selbstverständlich ansehen und voraussetzen. Oftmals fallen Basisfaktoren erst auf, wenn sie nicht mehr vorhanden sind. Kunden sind damit nicht automatisch zufrieden, wenn die Basisfaktoren vorhanden sind. Im Fall der KRABAT Milchwelt zählen hierzu die Warenpräsentation oder die Erreichbarkeit. Zur zweiten Ebene gehören die Leistungsfaktoren, welche wichtig für den Erfolg sind und um sich von der Konkurrenz abzuheben. Bei der KRABAT Milchwelt stehen dabei die Qualität der Produkte, die Regionalität und das Preis-Leistungsverhältnis im Fokus. Die dritte und letzte Ebene wird von sogenannten Begeisterungsfaktoren gebildet. Diese sorgen auf Seiten der Kunden für starke positive Emotionen. Begeisterungsfaktoren werden nicht erwartet und ein Fehlen führt nicht unbedingt zu Unzufriedenheit. Begeisterungsanforderungen dienen dazu, sich noch einmal stärker von der Konkurrenz und deren Angeboten abzuheben. Kunden der KRABAT Milchwelt sind in diesem Zusammenhang insbesondere die Faktoren Tierwohl und bewusste Ernährung wichtig. Auch die Bereitstellung diesbezüglicher Informationen gehört dazu. Grundsätzlich ist das im Fall der KRABAT Milchwelt jedoch noch ausbaufähig.

Zufriedene Kunden können durch Loyalität ein Botschafter für die Marke sein. Die Kunden der KRABAT Milchwelt verfolgen eine sehr hohe Weiterempfehlungsabsicht, das heißt, es gibt eine große Gruppe an

Promotoren, was zu einem sehr guten NPS (Net Promoter Score) führt. Die aktive Weiterempfehlungsabsicht der Kunden sollte aber noch stärker von der KRABAT Milchwelt gefördert werden. Weiterhin gehören hierzu die persönlichen Kontaktmöglichkeiten, die über die Marktstände und den Hofladen gut umgesetzt und genutzt werden. Veranstaltungen und Events auf dem Hof finden regelmäßig statt²², haben aber noch Potenzial, um mit (Erst-) Kunden in Kontakt zu treten und für Emotionen und Begeisterung zu sorgen.

Die folgende Abbildung fasst die Schlussfolgerungen der Kundenbefragung für die Customer Journey zusammen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 48: Schlussfolgerungen der Kundenbefragung für die Customer Journey

Schließlich lassen sich aus der Methodik und den Ergebnissen der Kundenbefragung auch Hinweise ("lessons learned") für die Durchführung von Verbrauchendenbefragungen für landwirtschaftliche Betriebe ableiten. Dafür wurde im Rahmen des Projektes unter dem Titel Kundenbefragung in der Direktvermarktung ein gesonderter Leitfaden erstellt.

²² z. B. in Wittichenau der Bauernmarkt am 1. Sonntag im Mai (seit 2009) oder der Kirmes- und Erntedank-Markt zum Kirmeswochenende im Oktober (seit 2012).

3.3 Schwerpunkt: Wertschöpfungskette und regionales Netzwerk

3.3.1 Strategische Analyse

Methodik und Vorgehen

Die MKH versteht sich als Motor der regionalen Wertschöpfungskette Milchwirtschaft. Um dieser Rolle gerecht zu werden, ist die eingehende Erfassung und Betrachtung der Wertschöpfungskette ein wesentlicher Bestandteil in der strategischen Ist-Analyse. Außerdem bietet die Analyse einen zentralen Ansatzpunkt für die Frage, wo und wie eine Steigerung der innerbetrieblichen Wertschöpfung möglich sind.

Die Analyse der Wertschöpfungskette, ausgehend von der Erzeugung landwirtschaftlicher Produkte bis zum Erreichen der Endverbraucher, erfolgt dabei in 4 Schritten, die hier dargestellt sind.

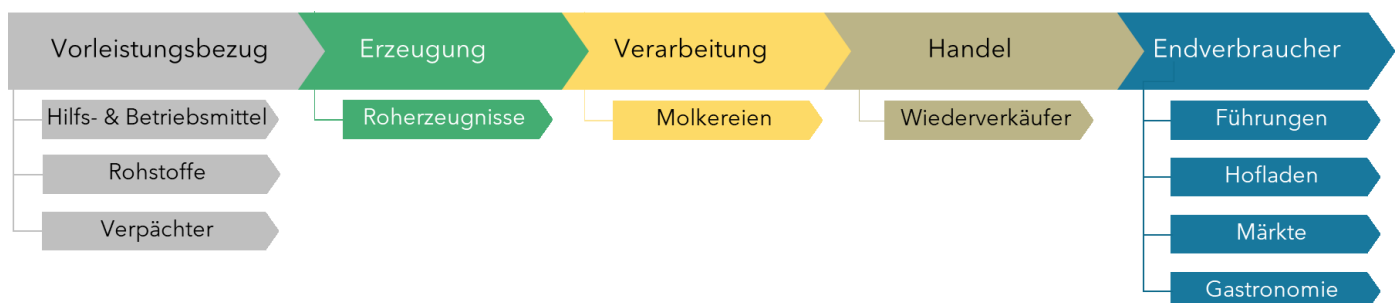


Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 49: Vorgehen zur Analyse der Wertschöpfungskette

1. Definition der Wertschöpfungskette mit ihren für den Betrieb relevanten Stufen

Der **Vorleistungsbezug** stellt die Grundlage für die Produktion dar und durch bezogene Rohstoffe, Hilfs- und Betriebsmittel werden erste Impulse in der Wertschöpfungskette auf vorgelagerter Ebene gesetzt. Die Verpächter des zu bewirtschaftenden Landes sind ebenfalls ein essentieller Bestandteil in der Wertschöpfungskette. Die Identifikation dieser mit dem Betrieb und darüber hinaus mit den angebotenen Produkten kann ein Treiber für eine langfristige und kontinuierliche Bewirtschaftung des Hofes sein. Somit ist es sinnvoll, die Verpächter über Neuerungen im Betrieb zu informieren und für die eigenen Produkte zu begeistern. Im Rahmen des Projektes wurde die Zufriedenheit der Verpächter mit der MKH (als Pächter) sowie deren Einschätzung zur regionalen Bedeutung der MKH über eine Befragung erhoben. Die Ergebnisse werden nachfolgend in Kapitel 3.3.2 dargestellt.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 50: Definition betriebsrelevanter Stufen der Wertschöpfungskette in der MKH

Die **Erzeugung** der landwirtschaftlichen Produkte (z. B. Rohmilch) auf dem Hof und die dafür benötigten Arbeitsschritte, Arbeitskräfte und Prozesse sind ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfungskette. Da das Wertversprechen von landwirtschaftlichen Akteuren häufig eng mit der Erzeugung, dem Tierwohl oder der Qualität des Futters verknüpft ist, kann hier zu Beginn der Wertschöpfungskette bereits die Grundlage für eine erfolgreiche Vermarktung eigener Produkte gelegt werden.

Die **Verarbeitung** der Roherzeugnisse und die darin involvierten Akteure, wie beispielsweise Molkeereien oder andere landwirtschaftliche Betriebe, stellen in der Wertschöpfungskette einen weiteren wichtigen Abschnitt dar. Da hier häufig in der tatsächlichen Produktion der Erzeugnisse zum ersten Mal externe Akteure eingebunden werden, liegt ein besonderes Augenmerk auf diesem Schritt und der Frage nach Regionalität innerhalb der zu erzielenden Wertschöpfung.

Im darauffolgenden Schritt der Wertschöpfungskette wird der **Handel** landwirtschaftlicher Produkte betrachtet. Hier fällt der Gruppe der Wiederverkäufer von Produkten eine entscheidende Bedeutung bei der Betrachtung regionaler Wertschöpfungsprozesse zu.

Schließlich wird der Kontakt mit den **Endverbrauchern** als letzte Stufe der Wertschöpfungskette analysiert. Hier liegt der Fokus auf dem eigenen Verkauf der Produkte und dem Kontakt mit den Kundinnen und Kunden durch Führungen auf dem Hof, im Hofladen oder auf Märkten. Zudem sind Kundengruppen, wie z. B. die Gastronomie, als Abnehmer von Direktvermarktungsprodukten ein wichtiger Bestandteil der Wertschöpfung.

2. Identifikation der relevanten Partner in den jeweiligen Stufen

Die Identifikation relevanter Partner in den Stufen der Wertschöpfung kann anhand einer Auswertung der Kreditoren- und Debitorenkonten²³ aus der Buchhaltung erfolgen. Konkret bedeutet das, dass anhand der Verbindlichkeiten des Betriebs für erhaltenen Lieferungen oder Leistungen als auch anhand der Forderungen gegenüber Kunden die relevanten Akteure in der jeweiligen Stufe der Wertschöpfung erkannt werden. In Ergänzung können vertiefende Aussagen anhand einer Aufstellung der erzielten Umsätze erfolgen.

²³ Im Rahmen der Buchhaltung können Lieferanten als Kreditoren und Kunden als Debitoren bezeichnet werden.

Leitfragen:

- Welche Akteure spielen eine besonders große Rolle im Vorleistungsbezug als auch bei der Erstellung von Roherzeugnissen?
- Findet der Schritt der Verarbeitung der Roherzeugnisse bei regionalen Unternehmen statt?
- Welche weiteren Akteure in der Wertschöpfungskette sind an der Direktvermarktung beteiligt?
- Welche Akteure erzielen im Weiterverkauf den größten Umsatz?
- Welche Verkaufspunkte des landwirtschaftlichen Betriebs generieren den größten Umsatz?

3. Analyse der Regionalisierungspotenziale

Nachdem im landwirtschaftlichen Betrieb die konkrete Wertschöpfungskette in der Gesamtheit aller involvierten Akteure und Partner erfasst wurde, ist eine eingehende Bewertung dieser notwendig, um relevante Potenziale zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung zu identifizieren.

Leitfragen:

- Welche der identifizierten Partner in den Wertschöpfungsstufen stammen nicht aus der Region?
- Sind in der Region hierfür regionale Partner vorhanden?
- Für welche Verarbeitungsschritte, die bisher durch externe Partner geleistet werden, lohnt sich eine Umsetzung im eigenen Betrieb?
- Für welche Verarbeitungsschritte, die bisher selbst umgesetzt wurden, lohnt sich eine Zusammenarbeit mit einem externen (regionalen) Partner?

4. Potenziale in der Verlängerung der Wertschöpfungskette

Im Rahmen der Analyse der Wertschöpfungskette ist auch zu betrachten, inwieweit sich die Wertschöpfungskette verlängern lässt. Innerhalb der klassischen Wertschöpfungskette milchverarbeitender Betriebe sind typische Beispiele dafür Direktvermarktungsaktivitäten oder auch verschiedene Veredelungs- bzw. Verarbeitungsstufen.

Leitfragen:

- Welche Bausteine umfasst eine typische Wertschöpfungskette landwirtschaftlicher Betriebe?
- Existieren am Ende der Wertschöpfungskette Bausteine, die der Betrieb aktuell nicht bearbeitet und bei denen eine Bearbeitung sinnvoll sein könnte?
- Existieren im Anschluss an die typische Wertschöpfungskette auf Grund regionaler Besonderheiten weitere Potenziale?

Beispiele für eine sinnvolle Verlängerung der Wertschöpfungskette können sein:

Tourismus:

- Rad- und Wanderwege mit Erlebnisangebot der regionalen Landwirtschaft
- Vernetzung und touristische Vermarktung landwirtschaftlicher Betriebe und Produkte
- Vernetzung von Landwirtschaft, Handwerk und Gastronomie für regionale Genuss- und Erlebnistouren
- Kooperation mehrerer Betriebe unter einer Dachmarke der Region

Diversifizierung Energieerzeugung:

- verstärkte Nutzung von organischen Abfällen und Reststoffen zum Betrieb einer Biogasanlage
- Nutzung von Gärprodukten zur Düngung landwirtschaftlicher Flächen
- Verringerung der Abhängigkeit Dritter und Grundlage für Kreislaufwirtschaft

Zwischenfazit

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die verschiedenen Partner in der Wertschöpfungskette der MKH unter Beachtung ihrer regionalen Einordnung.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 51: Regionale und überregionale Wertschöpfungskette der MKH mit Partnern

Auf Basis der Analysen lassen sich folgende Potenziale zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung und zur Optimierung der Wertschöpfungskette der MKH ableiten:

- Die Wiederverkäufer der Produkte der MKH kommen zumeist aus der Region. Durch eine gemeinsame effiziente Absatz- und Mengenplanung können höhere Umsätze generiert und die Wertschöpfung gesteigert werden.
- Die MKH erzielt durch Hofführungen einen hohen Absatz der eigenen Produkte im Hofladen. Durch eine langfristig aufgebaute Kommunikation, z. B. durch Newsletter, lassen sich hier nachhaltige Kundenbeziehungen aufbauen und Potenziale in der Direktvermarktung ausnutzen.
- Die Auswertung der Profitabilität der einzelnen Verkaufspunkte (Märkte, regionale Partner, etc.) und der tatsächlich verkauften Mengen der Produkte liefert Optimierungsmöglichkeiten hinsichtlich des

hergestellten Produktsortiments und der zu bedienenden Märkte und Partner. Somit kann der regionale Wertschöpfungs- und Verkaufsprozess effizient gestaltet werden.

- Über die mögliche Produktinnovation Eis kann durch Verarbeitungsprozesse auf dem Hof und einem hohen Literpreis die eigene regionale Wertschöpfung gesteigert werden.

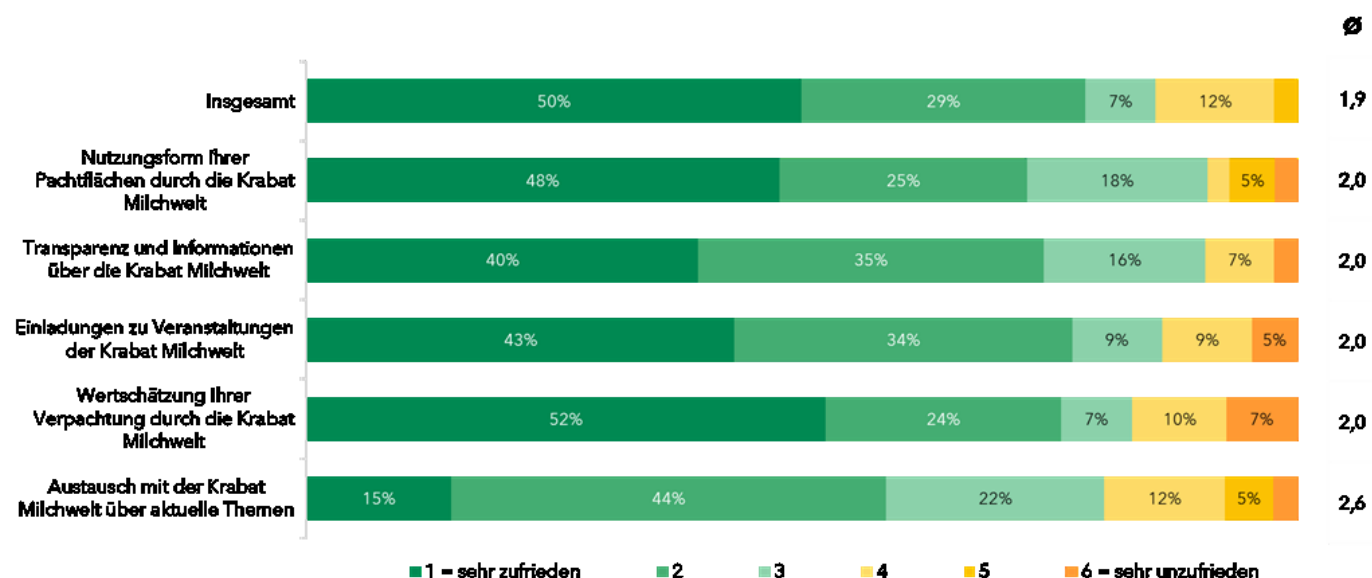
3.3.2 Analyse der Verpächter als relevante Partnergruppe in der Wertschöpfungskette

In der Wertschöpfungskette der MKH spielen die Verpächterinnen und Verpächter eine zentrale Rolle auf der Ebene des regionalen Vorleistungsbezugs. Der Aufbau stabiler Beziehungen auf der Basis gemeinsam geteilter und transparenter Interessen ist für langfristige Planungen in der Wertschöpfungskette essenziell. Um Erkenntnisse über die Einstellungen und Zufriedenheit der rund 700 Verpächter zur MKH zu erhalten, wurde eine kurze Befragung durchgeführt. Der Fragebogen findet sich in Anlage A 1.4.

Auf einer gemeinsamen Veranstaltung am 07.10.2023, zu der alle 700 Verpächterinnen und Verpächter eingeladen waren, wurden Papierfragebögen sowie Rücksendeumschläge an alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer verteilt. Der Fragebogen enthielt insgesamt 5 Fragen. Der Rücklauf lag zum Zeitpunkt der Berichtserstellung bei 44 Rücksendungen.

In der Auswertung nehmen Verpächterinnen und Verpächter mit Flächen von 1 bis unter 10 Hektar (61 %) den größten Anteil ein. Etwa 27 % der Befragten liegen mit ihrer verpachteten Fläche darunter und 12 % darüber. Knapp zwei Drittel (60 %) stehen seit mindestens 30 Jahren in einem Verpachtungsverhältnis mit der MKH, rund ein weiteres Drittel (30 %) seit 15 bis unter 30 Jahren und 9 % seit weniger als 15 Jahren.

Die Zufriedenheit mit der MKH ist sowohl insgesamt als auch in Teilaspekten sehr hoch. Betrachtet man die Bewertungen mit der Note 1 und 2 sind in den Aspekten: Einladungen zu Veranstaltungen der MKH (77 %), Wertschätzung der Verpachtung durch die MKH (76 %) und Transparenz und Informationen über die MKH (75 %) jeweils mehr als drei Viertel der Befragten (sehr) zufrieden. Auch die Bewertung der Nutzungsform der Pachtflächen durch die MKH liegt mit einem Anteil von 73 % nur knapp darunter. Am geringsten, allerdings noch immer auf einem hohen Niveau, ist die Zufriedenheit beim Austausch mit der MKH über aktuelle Themen. 59 % der Verpächterinnen und Verpächter sind hier (sehr) zufrieden.



N=44, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: %
Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit der MKH/Krabat Milchwelt?

Quelle: eigene Erstellung.

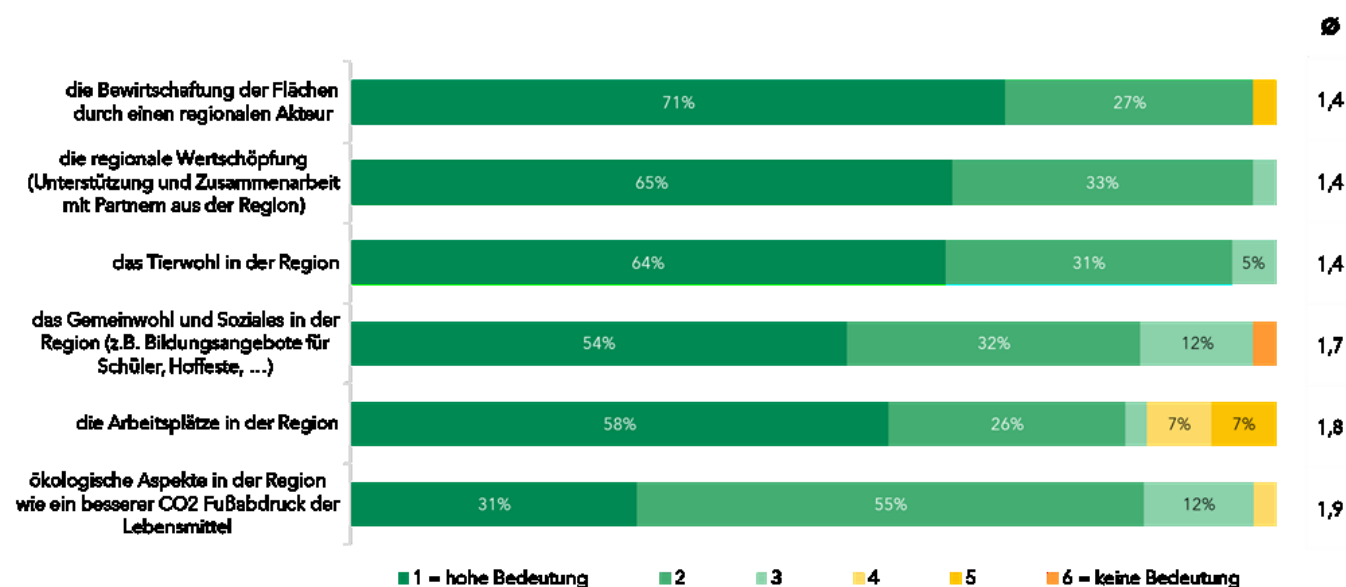
Abbildung 52: Bewertung der Zufriedenheit der Zusammenarbeit mit der MKH durch die Verpächter

Die regionale Bedeutung der MKH wird durch die Verpächterinnen und Verpächter grundsätzlich hoch eingeschätzt. Mehr als 90 % der Befragten bewerten die nachfolgenden Aspekte mit der Note 1 oder 2.

- Bewirtschaftung der Flächen durch einen regionalen Akteur (98 %)
- regionale Wertschöpfung (Unterstützung und Zusammenarbeit mit Partnern aus der Region) (98 %)
- Tierwohl in der Region (95 %)

Dazu kommt, dass mehr als 80 % der Befragten die verbleibenden regionalen Aspekte hoch bewerten:

- Gemeinwohl und Soziales in der Region (z. B. Bildungsangebote für Schüler, Hoffeste, ...) (86 %)
- Arbeitsplätze in der Region (84 %)
- ökologische Aspekte in der Region (86 %)



N=44, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: %
Welche regionale Bedeutung hat Ihrer Meinung nach die MKH/Krabet Milchwelt für...?

Quelle: eigene Erstellung.

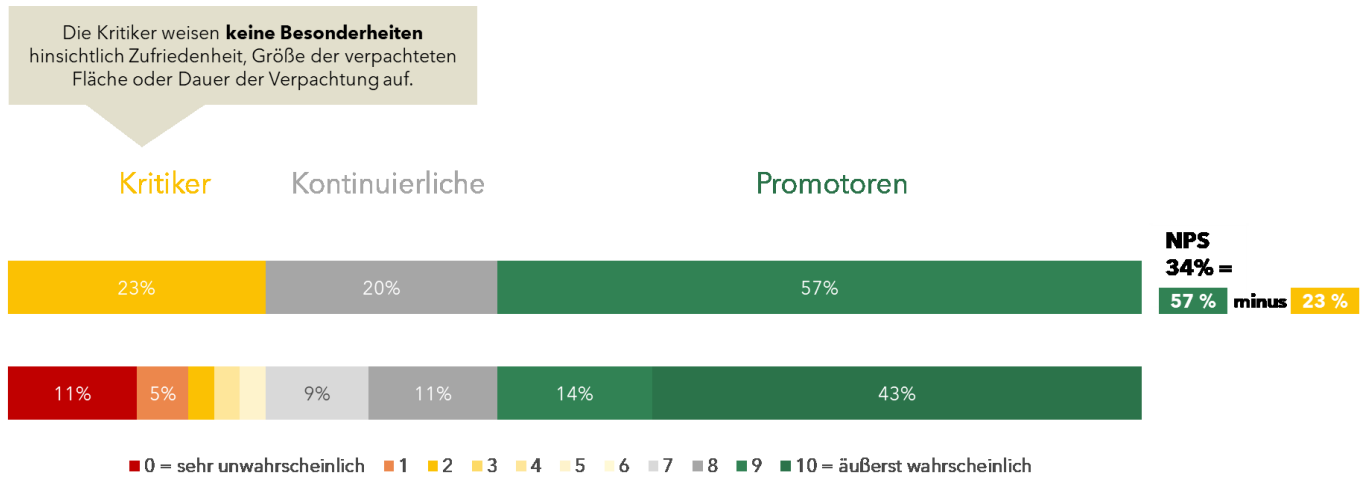
Abbildung 53: Bewertung der regionalen Bedeutung der MKH durch die Verpächter

Abschließend wurden die Verpächter gefragt, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie auch in Zukunft mit der MKH zusammenarbeiten werden.

Die erhobenen Einstellungen wurden anhand einer Skala von 0 (sehr unwahrscheinlich) bis 10 (äußerst wahrscheinlich) erfasst. Akteure, welche mit 9 oder 10 geantwortet haben, wurden in der Folge als Promotoren (klare Befürworter) bezeichnet. Wurde die Frage mit 7 oder 8 beantwortet, gehörte ein Akteur zu der Gruppe der Kontinuierlichen. Antworten auf der Skala von 6 absteigend führten zur Einordnung in die Gruppe der Kritiker. Aus der Differenz des Anteils der Promotoren und der Kritiker ergibt sich der Net Promoter Score (NPS)²⁴, welcher die Bereitschaft der Verpächterinnen und Verpächter zur Fortsetzung der Zusammenarbeit abbildet.

Bei etwas über der Hälfte der Befragten (Gruppe der Promotoren) ist die Bereitschaft dazu sehr deutlich (57 %). Ein Fünftel der befragten Verpächterinnen und Verpächter können mit ihrer Antwort als Kontinuierliche eingestuft werden, während etwa 23 % zu den Skeptikern gehören. Bei dieser Gruppe ist die Fortsetzung des Verpachtungsverhältnisses unsicher. Dabei lässt sich nicht feststellen, ob Zufriedenheit, Größe der verpachteten Fläche oder die Dauer der Verpachtung eine Rolle gespielt haben.

²⁴ Die Ermittlung des Net Promoter Score gilt als Standardmethode für die Messung der Kundenzufriedenheit und kann in diesem Fall einen näherungsweisen Einblick in die Loyalität der Gruppe der Verpächterinnen und Verpächter geben.



N=44, alle Befragten ohne „keine Angabe“ | Angaben: %
Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie auch in Zukunft Verpächter der MKH/Krabat Milchwelt sind?

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 54: Einschätzung der Verpächter hinsichtlich einer zukünftigen Zusammenarbeit mit der MKH

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Verpächter die Zusammenarbeit mit der MKH grundsätzlich schätzen und mit der Kooperation zufrieden sind. Dabei steht die regionale Wertschöpfung besonders im Fokus. Dazu gehört es auch, das Tierwohl in der Region im Blick zu behalten. Zu den zentralen Schlussfolgerungen gehört die Feststellung einer gesicherten Identifikation der Verpächter mit der MKH. Die MKH schafft es somit, die Verpächter für den Betrieb und die hergestellten regionalen Produkte zu interessieren.

Es zeigt sich jedoch auch, dass der umweltschonende Aspekt der Kreislaufwirtschaft noch etwas stärker in die Kommunikation eingebunden werden kann. Ebenso wird der Austausch der MKH mit den Verpächtern über aktuelle Themen als optimierungswürdig eingeschätzt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass weitere Instrumente und eine regelmäßige Kommunikation wünschenswert wären²⁵.

Abzuwarten ist, ob damit die Gruppe der Kritiker (immerhin knapp ein Viertel) erreicht werden kann. Es ist zu vermuten, dass die Pachthöhe ein zentraler Faktor für die Unzufriedenheit ist und das Risiko besteht, dass zukünftig Pachtfläche verloren geht. Hier sind Änderungen vermutlich nur möglich, wenn sich das finanzielle Ergebnis des Unternehmens verbessert hat.

²⁵ Bislang finden jährliche Treffen mit den Verpächtern statt, um diese über aktuelle Entwicklungen der MKH zu informieren.

3.4 Schwerpunkt: Organisation und Prozesse

3.4.1 Mitarbeitereinschätzung von Organisation und Prozessen

Im Rahmen der Analyse der Wertschöpfungskette als Basis der Strategieentwicklung erfolgte eine eingehende Betrachtung der internen Prozesse und der Wertschöpfungskette. Hierzu wurden im Rahmen von Workshops aktuelle Stärken und Schwächen der MKH und der zugrundeliegenden Direktvermarktungsstrategie erarbeitet. Dies geschah sowohl auf der Ebene der Führungskräfte und Leitung der MKH als auch mit Mitarbeitenden aus Bereichen der Direktvermarktung. Der inhaltliche Fokus lag auf der Wertschöpfungsstufe der Endverbraucher und damit den Hofbesichtigungen und Führungen sowie der Gestaltung des Verkaufs auf den Märkten. Die Zusammenarbeit mit den Wiederverkäufern und dem Handel wurde ebenfalls auf Stärken und Schwächen sowie mögliche Verbesserungspotenziale untersucht. Zudem wurden interne und externe Kommunikationsprozesse zu Kundinnen und Kunden aber auch der Mitarbeitenden analysiert. Damit konnten sämtliche in der Direktvermarktung relevante Stufen der Wertschöpfungskette analysiert werden, um anschließend in den weiteren Prozess der Entwicklung einer Strategie für die Direktvermarktung einzusteigen.

Hierfür wurden zwei verschiedene Workshop-Formate entwickelt und eingesetzt. Zum einen ein Workshop als offenes Format auf der Basis von Leitfragen ohne weitere methodische Unterstützung. Zum anderen ein Prozess-Workshop, indem der Prozess der Milchverarbeitung detailliert entlang der einzelnen Prozessschritte erfasst und auf Stärken und Schwächen untersucht wurde.

Tabelle 3: Konzept des Workshops mit Leitfragen

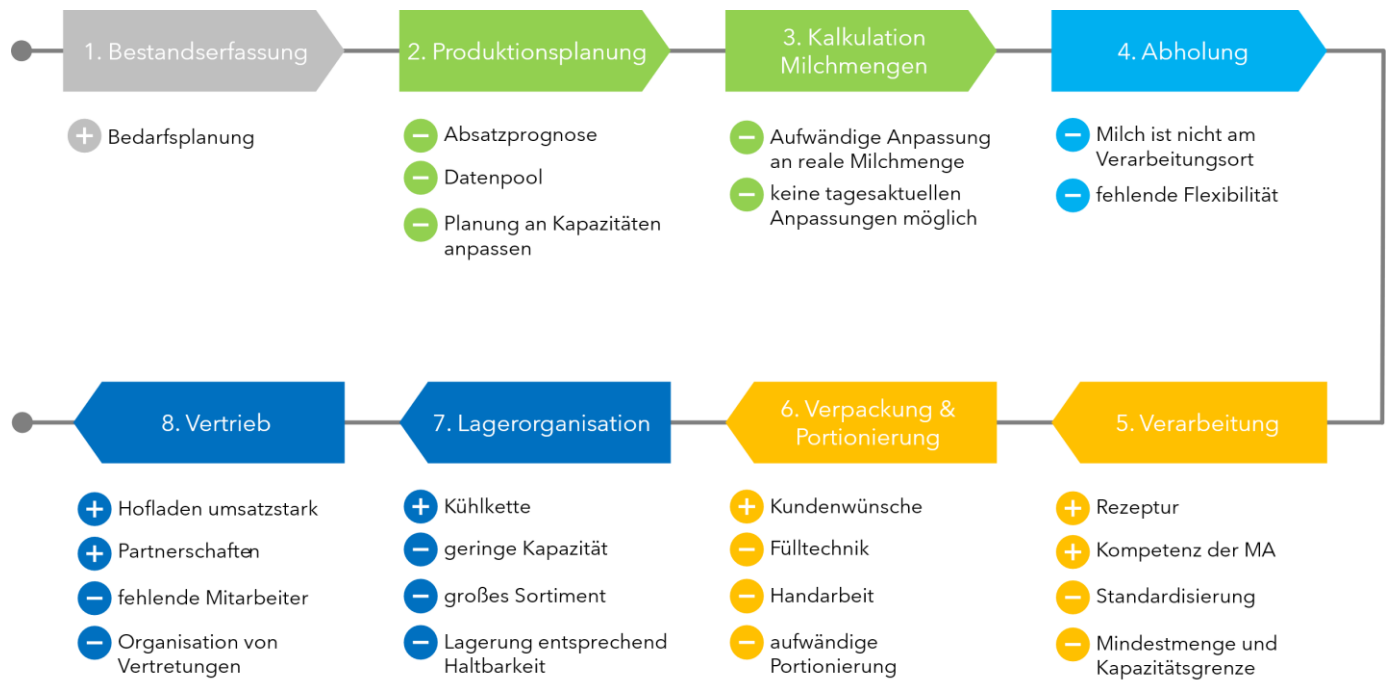
Zielsetzung	Erfassung von Stärken und Schwächen im Aufgabenbereich der Mitarbeitenden
Teilnehmende	Mitarbeitende aus einem Team oder Fachbereich des Unternehmens
Dauer	60 Minuten
Leitfragen	• Welche Aufgaben gelingen in Ihrem Bereich gut in der MKH und welche sollten verbessert werden? • Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Team ein? • Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit mit den Führungskräften ein? • Wie funktioniert die Abstimmung zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen? • Welche Herausforderungen sehen Sie aktuell und künftig auf den Betrieb zukommen?
Ergebnissicherung	In Stichpunkten auf Metaplankarten oder auf einem Flipchart

Tabelle 4: Konzept des Prozess-Workshops

Zielsetzung	Erfassung des Ablaufs in einem konkreten Arbeitsbereich und Diskussion von Stärken und Schwächen entlang des Prozesses
Teilnehmende	Mitarbeitende aus einem Team oder Fachbereich des Unternehmens
Dauer	60 Minuten
Leitfragen	• Welcher Prozess soll erfasst werden? Was ist das Ergebnis des Prozesses und was ist der Prozessinput? • Bitte erläutern Sie, wie die einzelnen Arbeitsschritte im Prozess ablaufen (Aufgabe, Verantwortlichkeiten, ungefähre Dauer)? • Welche Prozessschritte sind erfolgskritisch? • In welchen Prozessschritten kommt es öfter zu Korrekturen, Nacharbeiten, intensiver Kommunikation?
Ergebnissicherung	Skizze der Prozessschritte auf einer Metaplanwand, Markierung von Stärken und Schwächen mittels grüner oder roter Karten oder Notizen innerhalb des skizzierten Prozesses

3.4.1.1 Ergebnisbeispiel Prozesserfassung

Im Rahmen des Projekts wurde der Prozess der Milchverarbeitung von der Bestandserfassung bis hin zum Vertrieb aufgenommen und hinsichtlich bestehender Stärken und Schwächen analysiert. Die folgende Abbildung fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 55: Ergebnisse des Prozessworkshops mit Mitarbeitenden

Im Rahmen der Prozessanalyse standen die Folgenden dargestellten inhaltlichen Aspekte im Fokus.

Planung

- Welche Verbesserungen lassen sich in der Bestandserfassung und daraus resultierenden Bedarfsplanung ableiten?
- Welche digitalen Tools können hierbei einen effizienten Prozess begleiten und unterstützen?
- Wie können Kapazitäten tagesspezifisch am besten genutzt und ausgelastet werden?

Zuständigkeiten an Schnittstellen

- Wie können individuelle Arbeitszeiten und Prozessübergaben effizient zusammengeführt werden?
- Welche Zuständigkeiten müssen Akteuren zugewiesen werden, um eigenverantwortliche und effiziente Prozesse zu ermöglichen?
- Welche Produkte und Vertriebskanäle lassen sich einzelnen Akteuren zuordnen, um die Direktvermarktungsaktivitäten zu koordinieren?

Steigerung der Gesamtproduktivität

- Welche Maßnahmen müssen prozessübergreifend umgesetzt werden, um Planung, Verarbeitung und Vertrieb umsatzsteigernd aufzustellen?

- Wie werden fehlende Mitarbeitende ersetzt oder Vertretungen integriert, um einen lückenlosen Prozess sicherzustellen?
- Welche Produkte sollten weiterentwickelt oder in größerer Menge produziert werden und an welcher Stelle ist das Sortiment einzukürzen?

3.4.1.2 Stärken der MKH aus Sicht der Mitarbeitenden

Aus Sicht der Mitarbeitenden lassen sich die folgenden Stärken in relevanten Wertschöpfungsprozessen identifizieren.

Verarbeitung

- Bei der Verarbeitung der Milch ist die MKH sehr flexibel aufgestellt und kann kurzfristig die hergestellten Produktmengen dem Absatz anpassen.
- Dabei werden bestimmte Produkte, welche einen kontinuierlich guten Absatz (bspw. Joghurt) haben, durchgängig in ausreichender Menge hergestellt.
- Das Käsesortiment wird entsprechend des Bedarfs im Verkauf produziert und verschiedene Sorten gleichzeitig in Handarbeit hergestellt.
- Die MKH verfügt über Mitarbeitende, die sich stark mit dem Betrieb identifizieren und kompetent die Verarbeitungsprozesse erledigen.
- Im Rahmen des Projekts wird zudem die Milcheisherstellung auf dem Hof und die dazu notwendigen Prozesse unterstützt und strukturiert.

Handel

- Die MKH nutzt Vertriebspartnerschaften auf Märkten, die nicht durch eigenes Personal bedient werden können, zum Weiterverkauf der eigenen Produkte.
- Es bestehen regionale Partnerschaften mit dem Einzelhandel (REWE und EDEKA) und einzelnen Verkaufsstellen (Pfundsmlkerei), die kontinuierlich beliefert werden.
- Die MKH ist kontinuierlich darum bemüht, regionale Partnerschaften im Vertrieb auszubauen und ein größeres Netzwerk aufzubauen.

Endverbraucher - Führungen und Hofladen

- Durch die Hofführungen entsteht ein sehr persönlicher Kontakt mit potenziellen Kundengruppen.
- Ebenfalls werden die Bedeutung der Kreislaufwirtschaft und das Wertversprechen direkt und verständlich an Gäste und Besucher weitergegeben.

- Hofbesichtigungen werden mit dem eigens gesetzten Bildungsauftrag verbunden und Schulklassen an das Thema regionale Lebensmittel herangeführt.
- Dadurch entsteht auch bei potenziellen zukünftigen Kunden eine Identifikation mit dem Betrieb und den Produkten der MKH.
- Besucher, die Teil der Führungen sind, sind kaufkräftige Kunden im Hofladen.
- Durch persönliche Verkaufsgespräche im Hofladen können Produkte und die zugehörigen Eigenschaften vorgestellt und dem Kunden nähergebracht werden.
- Im Anschluss an Hofbesichtigungen wird im Hofladen ein hoher Umsatz je Besucher erreicht.
- Zusätzlich ergeben sich Möglichkeiten zur Pilotierung von neuen Produkten und Sortimenten.

Endverbraucher - Märkte

- Das Verkaufspersonal der MKH, dass sich mit dem Betrieb identifiziert, ist die Voraussetzung dafür, Aufmerksamkeit für (neue) Produkte zu generieren.
- Der persönliche Kontakt ermöglicht eine kundennahe Kommunikation von Neuerungen und den Inhalten des Wertversprechens der MKH.
- Die Berücksichtigung von Kundenwünschen ist der Ausgangspunkt bei der Zusammenstellung des angebotenen Sortiments.

3.4.1.3 Schwächen der MKH aus Sicht der Mitarbeitenden

Aus Sicht der Mitarbeitenden lassen sich die folgenden Schwächen in relevanten Wertschöpfungsprozessen identifizieren.

Verarbeitung

- In der Planung der Produktion können bestehende Prozesse noch verständlicher definiert und den Mitarbeitenden zugeordnet werden.
- Es bedarf einer klaren Fokussierung auf zu vermarktende Produkte, um die Verarbeitung der Erzeugnisse entsprechend zu steuern.
- Hierbei gilt es, bereits bestehende Prozesse zu erfassen, auszuwerten und gemeinsam im Betrieb zu optimieren.
- Die Schnittstelle zwischen Verarbeitung und Handel und hier anfallende Aufgaben sind teilweise noch verbesserungswürdig in Bezug auf Verantwortlichkeiten der Mitarbeitenden.

Handel

- Durch den LEH vorgegebene Mengen und Kontingente bestimmter Produkte sind produktionsbedingt nicht durchgehend bereitstellbar.
- Regionale Weiterverkaufsstellen und Kooperationen (bspw. mit Bäckereien oder Fleischereien) sind in Planung, werden aktuell jedoch noch nicht umgesetzt.
- Das Verkaufspersonal anderer Betriebe ist teilweise nicht genügend geschult, um ausreichend über die Produkte der MKH Auskunft zu geben oder über die MKH zu informieren.

Endverbraucher - Führungen und Hofladen

- Aktuell besteht für Kundinnen und Kunden noch keine Möglichkeit, über einen Newsletter mehr über die MKH und (neue) Produkte zu erfahren. Dadurch wird ein wichtiges Instrument zur Kundenbindung bislang nicht genutzt.
- Besuchergruppen stammen nicht nur aus der Region des Betriebs. Die Etablierung längerfristiger Kundenbeziehungen über größere Entfernungen gestaltet sich bisher schwierig.

- Auch im Rahmen des Verkaufs auf den Märkten besteht keine weitere Informationsmöglichkeit für Kunden über die MKH oder deren Produkte.
- Durch das große Produktsortiment, das kontinuierlich angeboten wird, entsteht ein großer Aufwand in der Vorbereitung und dem Beladen der Transporter.

3.4.2 Wirtschaftlichkeitsanalyse in Milchproduktion und -verarbeitung

Viele sächsische Betriebe haben sich in den letzten Jahren zum Aufbau einer Hofmolkerei und entsprechender Investitionen entschlossen. Dazu bedurfte es auch eines gewissen Pioniergeistes, um Rückschläge oder Schwierigkeiten bei Produktion und Vermarktung trotz eines mehrheitlich positiv besetzten Außenbildes (Akzeptanz der Milchviehhaltung in der Gesellschaft) und wachsender Nachfrage zu überwinden. Die Wirtschaftlichkeit einzelner Produkte wurde dabei oftmals nicht separat betrachtet und die Hofmolkerei als Teil des Gesamtbetriebs verstanden, dessen übergeordnetes Ergebnis der zentrale Erfolgsindikator ist. Die Verfügbarkeit von Gebäudeinfrastruktur, Nähe zu den potenziellen Absatzmärkten (Großstädte, touristische Hotspots, etc.) oder persönliche Präferenzen der Unternehmensinhaber haben für die Entscheidung zur Investition in eine Hofmolkerei eine ebenso große Rolle gespielt. Der Wunsch, über Diversifizierung in der Direktvermarktung die Aussichten auf wirtschaftlichen Erfolg zu erhöhen, und günstige regulatorische Rahmenbedingungen zu nutzen, gehörten dabei auch zu relevanten ausschlaggebenden Faktoren.

Im Gegensatz zu landwirtschaftlichen Produktionsprozessen fehlen für die Molkereibranche bislang detaillierte Kalkulationsvorgaben (wie bspw. KTBL²⁶) oder Deckungsbeitragsrechnungen auf Länderebene (z. B. Planungs- und Bewertungsdaten in Sachsen). Mit den nachfolgenden Überlegungen im Rahmen des Projektes OlaW soll den Betrieben, die sich in der Milchproduktion und -verarbeitung engagieren, eine wirtschaftliche Entscheidungshilfe zur Identifikation geeigneter Produktgruppen und Etablierung sinnvoller Vertriebswege an die Hand gegeben werden. Ziel ist es, die hier aufgezeigten Schemata und Abläufe für die spezifischen Produktionsprozesse einer Hofmolkerei nutzbar zu machen.

²⁶ Bei den KTBL-Datensammlungen handelt es sich um Fachliteratur zur landwirtschaftlichen Planungsrechnung.

3.4.2.1 Vorgehensmodell zur Produktkalkulation

Im Rahmen des Projektes OlaW wurde das folgende Modell zur Durchführung einer Produktkalkulation in der Direktvermarktung auf Basis einer Ist-Kostenerfassung entwickelt.



Abbildung 56: Produktbezogene Kalkulation auf Basis einer Ist-Kostenerfassung

Produktbezogene Analyse der Rahmenbedingungen

Die Analyse der produktbezogenen Rahmenbedingungen bildet die Grundlage für alle weiteren Schritte. Sie umfasst die Erfassung der betrieblichen Gegebenheiten und vorhandenen Ressourcen sowie der aktuellen Absatzsituation und Marktnachfrage und dient dem Ziel, aussichtsreiche Hauptprodukte für die Direktvermarktung zu ermitteln.

Produktbezogene Prozesserfassung

Die detaillierte Erfassung aller betrieblichen Prozesse von der Erstellung eines Produkts bis zu dessen Vermarktung ist notwendig, um eine Basis für die Kalkulation und Optimierung zu schaffen. Dies umfasst die Dokumentation der Produktionsschritte (inkl. Beschaffung), relevanter Lagerprozesse und der Vertriebswege sowie des zugehörigen Arbeitsaufwands.

Produktbezogene Kostenanalyse

Die Systematisierung und Auswertung betriebswirtschaftlicher Daten ist entscheidend für die Kalkulation der Produktkosten. Hierbei sollten alle relevanten Kostenpositionen erfasst und in die Kalkulation einbezogen werden. Dies umfasst sowohl die den spezifischen Prozessen direkt zuordenbaren Kosten als auch Gemeinkosten.

Die Kostenanalyse ist ein zentrales Werkzeug zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit und dient der detaillierten Erfassung aller Ausgaben (Selbstkostenpreis) für ein identifiziertes Hauptprodukt, die in den Bereichen Produktion, Lagerung und Vertrieb (inkl. Marketing)²⁷ anfallen.

Produktion

Die Produktion stellt einen oft besonders kostenintensiven Bereich dar. Hierbei sind in den Betrieben der Milchproduktion und -verarbeitung v. a. folgende Kostenpositionen zu berücksichtigen:

- **Materialkosten:** Diese umfassen die Kosten für Rohstoffe, wie Milch, Gemüse oder Fleisch sowie Hilfs- und Betriebsstoffe, wie Kulturen, Gewürze und Verpackungsmaterialien. Materialkosten können je nach Produkt stark variieren und sollten regelmäßig überprüft werden, um Einsparpotenziale zu identifizieren.
- **Personalkosten:** Die Personalkosten in der Produktion setzen sich aus den direkten Lohnkosten sowie den Lohnnebenkosten zusammen. Diese Kosten sind in der handwerklichen Produktion oft hoch und können über 50% der Gesamtkosten ausmachen. Eine präzise Erfassung der Arbeitszeit je Produktionsschritt ist daher entscheidend.
- **Wartung und Reparatur:** Die regelmäßige Wartung und Instandhaltung der Produktionsanlagen sind notwendig, um Ausfallzeiten zu minimieren und die Lebensdauer der Maschinen zu verlängern. Diese Kosten sollten in die Produktionskalkulation einbezogen werden.
- **Abschreibungen:** Abschreibungen auf Maschinen, Gebäude und andere Investitionen müssen ebenfalls berücksichtigt werden. Diese können je nach Alter und Zustand der Anlagen erheblich variieren.
- **Sonstige Kosten:** Dazu gehört beispielsweise die Berücksichtigung der Kosten für Energie, Wasser oder die Entsorgung von Abfällen. Zusätzlich kann das auch Ausgaben im Rahmen der Produktentwicklung betreffen, sowohl im Vorfeld dieser als auch für Weiterentwicklung oder Verbesserungen (Rezeptentwicklung, Versuchsküche u. a.)²⁸.

²⁷ In den Betrieben mit Direktvermarktung ist es gängige Praxis, die Vertriebsaktivitäten, inkl. des Marketing in einer Abteilung zu verantworten. Spezifische Marketingkosten werden hier nicht gesondert ausgewiesen und in ihrer Gesamtheit den Verwaltungsgemeinkosten zugeordnet.

²⁸ Die Praxis des Pilotprojektes hat gezeigt, dass Produktentwicklungskosten i. d. R. nicht oder ungenügend erfasst werden.

Lagerung

Die Lagerung ist ein weiterer wichtiger Kostenfaktor in der Direktvermarktung von Betrieben der Milchproduktion und -verarbeitung, insbesondere bei Produkten mit begrenzter Haltbarkeit. Hierbei sind die folgenden Kostenpositionen zu berücksichtigen:

- Instandhaltung: Die Instandhaltung der Lagerstätten, einschließlich Kühl- und Lagerräume, ist entscheidend, um Verluste durch Verderb oder Qualitätsminderung zu vermeiden.
- Personalkosten: Diese umfassen die Löhne für das Personal, das für die Lagerung und Pflege der Produkte zuständig ist. In der Lagerlogistik können durch eine effiziente Organisation und Automatisierung Einsparungen erzielt werden.
- Abschreibungen: Abschreibungen auf Lagergebäude und -einrichtungen müssen ebenfalls berücksichtigt werden. Diese Kosten sollten regelmäßig überprüft und in die Lagerkalkulation einbezogen werden.

Vertrieb

Der Bereich Vertrieb in der Direktvermarktung umfasst alle Kosten, die mit dem Verkauf der Produkte verbunden sind. Dazu gehören:

- Personalkosten: Diese umfassen Löhne für das Verkaufspersonal sowie die Kosten für Kundenbetreuung und -kommunikation. Auch hier können durch Schulungen und effiziente Arbeitsorganisation Einsparungen erzielt werden.
- Kfz-Kosten: Diese umfassen die Kosten für den Fuhrpark, einschließlich Treibstoff, Wartung, Versicherung und Abschreibungen. Eine effiziente Routenplanung kann helfen, diese Kosten zu minimieren.
- Versandkosten: Bei der Direktvermarktung über Online-Shops oder andere Versandkanäle fallen Versandkosten an. Diese sollten genau kalkuliert und gegebenenfalls an Kunden weitergegeben werden.
- Instandhaltung: Die Instandhaltung von Verkaufsflächen, wie z. B. der Hofläden oder Marktständen, ist ebenfalls zu berücksichtigen. Diese Kosten können je nach Zustand und Nutzung der Flächen variieren.

Kalkulationsschema

Das Kalkulationsschema fasst alle relevanten Kostenpositionen zusammen, die in den Bereichen Produktion, Lagerung und Vertrieb anfallen.

Tabelle 5: Beispiel eines Kalkulationsschemas

Prozess-abschnitt	Kostenart	direkt zuordenbare Kosten	Gemeinkosten
Produktion	z. B. Roh, Hilfs- und Betriebsstoffe	Verpackung	Strom, Wasser, Gas
Lager	z. B. Personal	Portionierung	Strom, Wasser, Gas
Vertrieb	z. B. Kfz-Kosten		Verkaufswagen

Im folgenden Abschnitt „Anwendung im Pilotbetrieb“ (3.4.2.3) werden die hier beispielhaft gezeigten Inhalte anhand der gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis der Milchproduktion und -verarbeitung im Pilotbetrieb vertiefend dargestellt.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Erfassung und Analyse relevanter Produktionsprozesse, da diese naturgemäß zu den besonders kostenintensiven Prozessen in den landwirtschaftlichen Betrieben mit Direktvermarktung gehören. In der Praxis der Betriebe werden diese manufakturähnlichen, handwerklich orientierten Fertigungsweisen zumeist kontinuierlich verbessert und veränderten Rahmenbedingungen angepasst. Vor dem Hintergrund, dass damit nur geringe Verbesserungsmöglichkeiten einzelner Prozessschritte vorliegen, ist deutlich, dass die größeren Effizienzpotenziale in der Planung relevanter Bedarfsmengen zu suchen.

Produktbezogene Kostenkalkulation

Auf der Basis der erfassten Daten erfolgt die Kalkulation der identifizierten Hauptprodukte²⁹ (Selbstkostenpreis), inkl. Margen-Ermittlung. Diese Kalkulation muss regelmäßig überprüft und an veränderte Bedingungen angepasst werden, um langfristig eine profitable Direktvermarktung sicherzustellen.

Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse können konkrete Handlungsempfehlungen für die Optimierung der Direktvermarktung abgeleitet werden. Dies kann Schritte zur Prozessoptimierung, zur Anpassung der Vertriebsstrategie oder zur Reduzierung von Kosten umfassen. Die Umsetzung dieser Empfehlungen sollte regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

3.4.2.2 Exkurs Datenbeschaffung

Je genauer und detaillierter Daten im Betrieb vorliegen, desto exakter kann eine Produktkalkulation erfolgen. Dabei sind IST-Daten den SOLL-Daten vorzuziehen, denn sie spiegeln die tatsächlichen Verhältnisse in den Erstellungsprozessen wider. Insbesondere vor dem Hintergrund einer betrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung sind darauf basierende Daten gegenüber Planungsdaten aus allgemein zugänglichen Quellen oder von Systemanbietern von Vorteil. In den meisten Fällen verfügen die Unternehmen über eine Kostenarten- und Kostenstellenrechnung. Die Kostenträgerrechnung ist seltener vorzufinden, da hier der administrative Aufwand zur Datenbeschaffung höher einzustufen ist.

Im Rahmen des Projekts hat sich gezeigt, dass es von Vorteil ist, wenn zumindest im Bereich der Hofmolkerei (Kostenstelle) für die Hauptprodukte jeweils separate Kostenträger eingerichtet sind und dafür Daten erfasst und verarbeitet werden. Das kann in der üblichen Form einer Ackerschlagkartei erfolgen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass erschwingliche molkereispezifische Softwareanwendungen kaum verfügbar sind.

Bei der Datenerfassung spielen spezifische Systeme und Unterlagen eine besondere Rolle und erleichtern die Strukturierung einer nutzbaren Kostenträgerrechnung für die Hofmolkerei. Während Erlöse über ein vorhandenes Kassensystem (oft in Verbindung mit Waagesystem im Hofladen / Kommissionierung) den einzelnen Artikeln und Distributionswegen zugeordnet werden können, kann sich die Ermitt-

²⁹ Der Kalkulation der Produkte, die im Betrieb selbst erstellt werden und eine relevante Umsatzmenge erzielen (Hauptprodukte) sollte sich in der Folge die Kalkulation aller angebotenen Produkte anschließen. Die erzielten Umsatzmengen können dabei als Richtschnur für die Festlegung der Reihenfolge dienen.

lung der Herstellkosten auf Rezepturen, Ergebnisse der Kostenstellenrechnung und Prozessanweisungen für die Produktion stützen. Die Auswertung von Lieferantenrechnungen gehört ebenfalls in diesem Zusammenhang.

Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass zeitlich vergleichbare Daten für die Erstkalkulation verwendet werden. Deren Anpassung (zukünftige Produktion und Absatz) ist ein wichtiger Schritt für eine Kalkulation des Verkaufspreises.

3.4.2.3 Anwendung im Pilotbetrieb

Im folgenden Abschnitt werden die Erkenntnisse aus der Praxis des Pilotbetriebs für die Produktkalkulation in der Milchproduktion und -verarbeitung im besonderen Schwerpunkt der Produktionsprozesse vorgestellt.

Im Austausch mit den beteiligten Mitarbeitenden aus Produktion und der Geschäftsleitung der KRABAT Milchwelt wurden auf der Grundlage der vorhandenen Daten (abgeschlossene Wirtschaftsjahre) und unter Einbeziehung der im Betrieb entwickelten und erprobten Kalkulationen diejenigen Produkte identifiziert, die es ermöglicht haben, einen besonders großen Mehrwert zu erwirtschaften. Dazu gehören die folgenden Artikel³⁰:

Tabelle 6: Identifikation relevanter Hauptprodukte

Produkt	Milch-einsatz	Absatz-menge	Verarbeitungs-tiefe	Distributionsauf-wand
Joghurt (500 ml Becher, Natur)	1:1	groß	gering	gering
Käse (3,3 kg Laib, Natur, foliengereift)	1:10	groß	hoch	hoch
Milcheis (versch. Packungsgrößen)	1:0,8	gering	mittel	hoch (Tiefkühlung)

In der folgenden Betrachtung wird sich auf das Produkt des foliengereiften Käse - Natur beschränkt³¹.

³⁰ Die Herstellung von Milcheis wurde neu aufgenommen, während sich die anderen Artikel bereits seit vielen Jahren im Produktportfolio des Betriebes befinden. Bedingt durch die Novelle der Pfandverordnung und damit einhergehende Pfandpflicht auf Einwegflaschen auch bei Milch wurde entschieden, dass Rohmilch nur noch im Hofladen zum Abfüllen in kundeneigenen Flaschen bereitgestellt wird. Damit entfällt in der weiteren Betrachtung die Rohmilch als eigenständiges Produkt.

³¹ Die Kalkulation weiterer Produkte erfolgte für den internen Gebrauch.

3.4.2.3.1 Produktbezogene Analyse der Rahmenbedingungen im Pilotbetrieb

Die Anfänge der Verarbeitung von Milch zu Käseprodukten im Pilotbetrieb gehen bis auf das Jahr 2008 zurück. Gegenwärtig werden gut 10 % der in der Milchkuhanlage des Betriebs erzeugten Rohmilch in der eigenen Hofmolkerei zu Weich- und Hartkäse verarbeitet, um eine zusätzliche Wertschöpfung zu generieren.

Der Bereich der Käseproduktion umfasst die Materialbereitstellung (Rohmilch, Kulturen, Zutaten), die Herstellung selbst sowie die Pflege und Reife der Käse bis zum fertigen Käseprodukt.

Unter Berücksichtigung der betrieblichen Prozesse und Berechnungen zeigen die Erfahrungen der abgeschlossenen Wirtschaftsjahre, dass die Käseherstellung für die Direktvermarktung im Pilotbetrieb eine besondere Rolle spielt.

Das Produkt des foliengereiften Käses Natur erzielt hierbei einen besonders großen Mehrwert in der betrieblichen Wertschöpfung. Das zeigen die Daten aus Produktionsmenge und Umsatzerlösen unter Berücksichtigung der jeweils eingesetzten Milchmengen, der Verarbeitungstiefe und des Distributionsaufwandes.

Folgende spezifische Aspekte wurden im Rahmen der Analyse der Rahmenbedingungen betrachtet:

- Ermittlung der durchschnittlichen Personalbestände im Bereich Materialbeschaffung (Rohmilch, Kulturen, Zutaten), Herstellung, Pflege und Reife
- Erfassung Kapazität der Molkerei je Charge im Einschichtbetrieb für Käse
- Auswahl von Produkten mit gleichen Grundmassen (z. B. Folie gereift & Rotschmiere, div. Kräuterkäse)
- Ermittlung des Arbeitszeitaufwandes je Produkt & Charge
- Ermittlung von Lagerkapazitäten und -engpässen (Reiferäume mit verschiedenen Temperaturen)
- Ermittlung der Absatzmengen einzelner Artikel im Vorjahr (Warenwirtschafts-, Kassensystem)
- Unterscheidung zwischen den Distributionskanälen (Hofladen, Wochenmarkt, Wiederverkäufer) auf Basis der Finanzbuchhaltung

3.4.2.3.2 Produktbezogene Prozesserfassung im Pilotbetrieb

Die Dokumentation der konkreten Produktionsschritte, Lagerprozesse und der Vertriebswege sowie des zugehörigen Arbeitsaufwands erfolgt auf der Basis der Berücksichtigung aller relevanten betrieblichen Prozesse von der Produktion des Artikels bis zu dessen Vermarktung.

Bei der Aufnahme der besonders kostenintensiven Produktionsprozesse in der Praxis des Pilotbetriebs hat sich gezeigt, dass die für eine Hofmolkerei typischen kleinteiligen Produktionsstrukturen die Erfassung spezifischer Prozesse erschweren. Das Erstellen von Aufzeichnungen neben der eigentlichen Produktion wird oftmals als hinderlich empfunden. Jedoch werden automatische (digitale) Systeme, die Prozesse durchgehend vom Rohstoffeingang bis zur Entnahme aus dem Lager abbilden können, aus Rentabilitätsgründen bislang nur begrenzt eingesetzt.

Im Rahmen der Erfassung wurden alle relevanten Produktionsschritte zur Käseherstellung dokumentiert, in Prozessbeschreibungen überführt und der damit zusammenhängende zeitliche Arbeitsaufwand geschätzt.

Daran anschließend erfolgte die Erstellung konkreter Arbeitszeitprotokolle (manuelle Zeitmessung, in Minuten, auf Zehnerstellen gerundet) der notwendigen Produktionsschritte für die Käsefertigung, inkl. Vor- und Nachbereitung. Dabei wurden sowohl die drei im Herstellungsprozess verwendeten Kesselgrößen berücksichtigt als auch die zeitlichen Abläufe mehrerer Tage aufgenommen.

Die für eine Ableitung von Arbeitserledigungskosten erforderliche Prozessdokumentation ist ein zentraler Bestandteil der Wirtschaftlichkeitsanalyse und kann teilweise sehr aufwändig ist. Ein detaillierter Erfassungsprozess und Zuordnung von Personaleinsatzzeiten zu den einzelnen Arbeitsschritten in der Prozessbeschreibung zahlt sich dennoch aus, da die Anzahl vieler kleiner Arbeitsschritte, die von Mitarbeitenden auch schnell oder nebenbei erledigt werden, sich im Laufe eines Jahres aufsummieren und sowohl für die Produktkalkulation als auch in der Arbeitszeitbemessung zwingend zu berücksichtigen sind.

3.4.2.3.3 Produktbezogene Kostenanalyse im Pilotbetrieb

Ziel des Pilotbetriebs ist es, durch die Weiterverarbeitung der Milch eine zusätzliche Wertschöpfung zu generieren. Die Ermittlung des Selbstkostenpreises für das Käseprodukt spielt dabei eine wichtige Rolle. Dieser muss die entstandenen Kosten zur Herstellung decken und mindestens dem mit Vertragsmolkereien vereinbarten Preis zur Abgabe von Rohmilch entsprechen bzw. bestenfalls darüber liegen. Sonst erzielt das Käseprodukt unter Beachtung der zur Weiterverarbeitung anfallenden Kosten keinen wirtschaftlichen Mehrwert.

Die vorliegende Kalkulation berücksichtigt die für das Käseprodukt relevanten Prozessschritte zu Produktion, Lagerung und Vertrieb und erfolgt jeweils separat.

Der Bereich Produktion umfasst die Materialbeschaffung (Rohmilch, Kulturen, Zutaten), die Herstellung sowie die Pflege und Reife bis zum fertigen Käseprodukt. Die Lagerung der Produkte ist im Normalfall ein einfacher Prozessabschnitt und betrifft die Aufbewahrung im Lager. Im Fall des Käseproduktes werden dem Ort der Lagerung zusätzlich die für die Reifung und Pflege benötigten Arbeitsschritte zugeordnet. Portionierung der Käsestücke gilt als Teil des Prozessabschnitts Lagerung. Die Vertriebskalkulation berücksichtigt die Wahl spezifischer Distributionskanäle. Die Kosten können hierbei sehr unterschiedlich ausfallen. In der Kalkulation der Vertriebskosten ist u. a. zwischen Hofladen (kurze Wege, ggf. Portionierung auf individuellen Kundenwunsch), Wochenmarkt / Verkaufswagen (Kfz-Kosten, Standgebühren) oder Wiederverkäufern (große Mengen portionierter Ware) zu unterscheiden.

Grundsätzlich wird zwischen direkt zuordenbaren Kosten und Umlagekosten (Gemeinkosten) unterschieden. Die direkt zuordenbaren Kosten umfassen Positionen, welche nur anfallen, wenn das Produkt hergestellt wird. Das bezieht sich bspw. auf Rohmilch, Zutaten (Kulturen, Kräuter, Salz), Arbeitserledigungskosten der Mitarbeitenden. Neben den vorgenannten fallen auch direkt zuordenbare Kosten an, die anteilig über die Produktionsmenge zu verteilen sind (z. B. Abschreibung Käsereitechnik, Reparatur und Instandhaltung).

Alle Kostenpositionen, die nicht im direkten Zusammenhang mit der Milchveredlung stehen, werden als Gemeinkosten umgelegt. Grundsätzlich ist hier anzufügen, dass im Produktionsprozess die Kostenzuordnung noch weitgehend exakt erfolgen kann, jedoch diese im weiteren Wertschöpfungsprozess abnimmt und der Anteil der Gemeinkostenumlagen steigt. Im Vertrieb ist deutlich, dass Kosten kaum noch artikel- und produktspezifisch zu ermitteln sind. Eine Ausnahme wäre ein artikelreiner Absatz an Wiederverkäufer in größeren Mengen.

Modellhaft kann das folgende Kalkulationsschema zum Einsatz kommen.

Tabelle 7: Modellhaftes Kalkulationsschema für eine Milchverarbeitung ab Hof

Prozessabschnitt	Kostenart	direkt zuordenbare Kosten	Gemeinkosten (Positionen aus GuV über Verteilungsschlüssel z. B. Milcheinsatz)
Produktion	Material	Milch weitere Zutaten	
	Personal	Arbeitserledigung	QS-Arbeit, Organisation & Beschaffung
	RHB-Stoffe	Verpackung	R+D, Strom, Wasser, Gas, Schmierstoffe
	Rep. / Instandhaltung	Spezialmaschinen entspr. Jahresproduktionsmenge	Maschinen & Gebäude, die mehreren Produkten dienen
	Afa		
	sonstige Kosten	Produktzertifikate	Gebühren, Audits, Grüner Punkt etc. allgem. Geschäftsbetrieb (Overhead)
Lager*	Personal	Portionierung	
	Rep. / Instandhaltung		Mehrproduktlager umlagebasiert Milcheinsatz / Verweildauer / Menge
	Unterhaltung		
	Afa		
Vertrieb	Personal		Kommissionierung
			Auftragsbearbeitung
			Hofladen / Verkaufswagen
	Kfz-Kosten		Verkaufswagen
	Rep. / Instandhaltung		Verkaufseinrichtungen
	Transport		Wiederverkäufer (Retail)

Afa: Abschreibung; RHB: Roh, Hilfs- und Betriebsstoffe; Rep: Reparatur; Kfz: Kraftfahrzeug

QS: Qualitätssicherung; R+D: Forschung & Entwicklung;

Retail: Einzelhandel; GuV: Gewinn- & Verlustrechnung

* Im Bereich des Lagers fallen ebenfalls Gemeinkosten für z. B. Strom, Wasser, Gas an.

Während direkt zuordenbare Kosten für Material, Personal und RHB-Stoffe von der tatsächlichen Herstellmenge abhängig sind, können andere Kosten unabhängig vom Produktionsvolumen oder Produkt-/ Artikelmix der Hofmolkerei anfallen. Diese Kosten werden als Gemeinkosten über den Verteilungsschlüssel umgelegt (z. B. Aufwendungen für Energie, Wasser, Gebäude oder Entsorgung).

3.4.2.3.4 Produktbezogene Kostenkalkulation im Pilotbetrieb

Im Rahmen der produktbezogenen Kostenkalkulation wurde berücksichtigt, dass in der Käserei des Pilotbetriebs ausstattungsbedingt 3 Chargengrößen zur Disposition stehen. Der Arbeitszeitaufwand für Milchbeschaffung, Produktionsvorbereitung und Nachbereitung ist bei allen drei Größen relativ gleich.

Kleine Differenzen ergeben sich bei der Formung der Laibe und der Käsepflege; sie betragen bis zu 10% des Gesamtarbeitsaufwands. Die Auswirkungen auf die Herstellungskosten werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 8: Arbeitszeitübersicht und -kosten zur Käsefertigung nach Chargengröße: Käse Natur foliengereift³²

Produktionsschritte	Arbeitszeit der Produktionsschritte (in Minuten) je Chargengröße (Kesselmilch in Liter)		
	1.600 l	500 l	200 l
Kalkulation Produktion	60	60	60
Vorbereitung Produktion	60	60	60
Kulturzugabe	50	50	50
Schneiden & Überziehen	40	40	40
Nachrühren & Würzen	60	60	60
Abfüllen	20	20	20
Schneiden & Formen füllen	30	25	20
Pressen & Wenden (Ende Tag 1)	180	180	180
Wenden	30	25	20
Formen in Salzbad	30	25	20
Wenden (Ende Tag 2)	15	10	10
Entnahme Salzbad & Peressigbad	30	25	20
Einschweißen in Folie	30	20	10
Nachbereitung Produktion	30	30	30
Σ Arbeitszeit je Charge in Minuten	665	630	600
produktionsbedingte Arbeitserledigungskosten je Akh (Arbeitskraftstunde)	25,83 €		
Käseausbeute (10 %)	160 kg	50 kg	20 kg
Arbeitskosten je KG Käse	1,79 €	5,42 €	12,92 €

Die Kosten für Milch (Materialkosten) zur weiteren Verarbeitung im Betrieb unterliegen dem Marktpreis. In der Kalkulation wurde mit einem durchschnittlichen konventionellen Milcherzeugerpreis ab Hof bei natürlichen Inhaltsstoffen (Jahr 2023) für sächsische Milcherzeuger gerechnet. Dieser betrug laut BLE (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung) 45,10 ct/kg. In Abhängigkeit von Chargengröße und Pflegeaufwand für den Käse können 20-40 % der Herstellungskosten für den Milcheinsatz angesetzt werden. Milchtypische Schwankungen bei den Inhaltsstoffen (Fett, Eiweiß) werden hier vernachlässigt,

³² Arbeitszeitübersichten sollten regelmäßig (mindestens jährlich) aktualisiert werden, um Abweichungen für künftige Kalkulationen zu erkennen.

da die damit verbundenen Auswirkungen auf die Käseproduktion im Jahresverlauf üblicherweise ausgeglichen werden. Eine Einstellung der Kesselmilch³³ auf Fett und Eiweißgehalt je nach Käsesorte ist zudem (technologisch bedingt) im Pilotbetrieb nicht möglich.

Weitere Materialkosten ergeben sich aus den verwendeten Rezepturen. Die anzusetzenden Preise, beispielsweise für Kulturen und Zutaten, ergeben sich aus den Rechnungen der Zulieferer.

Neben den direkt ermittelbaren Materialkosten (Milch, Zutaten) werden die Personalkosten (Arbeitszeit x Lohnansatz) in die Kalkulation einbezogen. Für die Kalkulation ist hierbei nicht allein der Stundenlohn eines Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Zusätzlich fallen auch indirekte Personalkosten (Lohnnebenkosten, Urlaub, Krankheit, etc.) an.

Je nach Struktur des Entlohnungsmodells können diese das 1,7-fache des vereinbarten Stundenlohns ausmachen. Auf der Basis empirischer Erhebungen in der Landwirtschaft ist die Annahme eines Faktors von mindestens 1,4 sinnvoll. Die vorliegende Kalkulation orientiert sich am Tarifabschluss der Milchindustrie im Landesbezirk Ost. Anhand dieser (Lohngruppe 1, ungelernter Arbeitnehmer, körperlich schwere Aufgaben) ergibt sich mit 18,45 €/h eine untere Schwelle zur Kalkulation produktionsbedingter Arbeitserledigungskosten. Zusammenfassend ergibt sich ein Ansatz von 25,83 € je Akh in der Hofmolkerei.

Bezogen auf die unterschiedlichen Chargengrößen im Pilotbetrieb ergeben sich anteilige Arbeitserledigungskosten von 16 bis zu 58 % an den Produktionskosten. Damit ist deutlich, dass der Planung der Produktionsprozesse eine große Bedeutung zukommt (siehe nachfolgende Tabelle 9).

Im Rahmen der Produktkalkulation ist weiterhin zu beachten, dass Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe im Vergleich zu den Materialkosten (Milch, Zutaten) deutlich schwerer einem Produkt direkt zuzuordnen sind. Am ehesten ist dies noch der Fall bei den Verpackungsmaterialien. Alle weiteren Betriebsstoffe (z. B. Strom, Wasser, Schmierstoffe, etc.) werden über einen gewählten Umlage-schlüssel den Gemeinkosten zugeordnet.

Für die Kostenkalkulation einer seit vielen Jahren in Betrieb befindlichen Hofmolkerei, wie im Fall des Pilotbetriebs, ist es nachvollziehbar, dass die Positionen Reparatur / Instandhaltung und Abschreibung

³³ Als Kesselmilch bezeichnet man die für die klassische Käseherstellung vorbereitete und temperierte Milch im Käsekessel. Sie kann vorgereift sein, einen veränderten Fettgehalt besitzen und mit Wasser verdünnt sein. Der damit im Pilotbetrieb verbundene Arbeitsaufwand ist über den Produktionsschritt "Vorbereitung Produktion" abgebildet.

für Abnutzung (AfA) im Zusammenhang betrachtet werden. Im vorliegenden Fall ist die AfA um ein Vielfaches niedriger, da die Käserei bereits größtenteils steuerlich abgeschrieben ist und Ersatzinvestitionen nicht anfallen, da Instandhaltungen oder Reparaturen kontinuierlich erfolgen. Diese werden sowohl durch das Betriebspersonal als auch ggf. unter Hinzuziehung von Fachfirmen umgesetzt. Buchhalterisch erscheinen beide Positionen in der Kostenstellenrechnung. Wenn im Rahmen der Weiterentwicklung des Unternehmens Investitionsentscheidungen zur Ausweitung der Produktion oder Sicherstellung der Produktqualität getroffen werden, kann entsprechend transparent kalkuliert werden.

Sonstige Kosten (für Gebühren, Audits, etc.) werden in den allermeisten Fällen umlagebasiert (Gemeinkosten) berücksichtigt. Lediglich produkt- oder artikelspezifische Aufwendungen können direkt zugeordnet werden. Dazu können eine Anerkennungsprüfung für eine Käsesorte (DLG-Auszeichnung) oder jährlich wiederkehrende Sensorik-Prüfungen zählen.

Die nachfolgende Übersicht zeigt die zusammenfassende Kalkulation zur Fertigung eines Käseprodukts in verschiedenen Chargengrößen bis zum Eingang in das Verkaufslager.

Tabelle 9: Produktkalkulation Käsefertigung nach Chargengröße: Käse Natur foliengereift

	Chargengröße (Kesselmilch in Liter)		
	1.600 l	500 l	200 l
Käseausbeute (10 %)	160 kg	50 kg	20 kg
Milchpreis in € / kg Milch	0,451 € / kg Milch		
Milchkosten in € / kg Käse	4,51 € / kg Käse		
Σ Milchkosten in € (total)	721,60 €	225,50 €	90,20 €
Arbeitskosten in € / kg Käse	1,79 € / kg Käse	5,42 € / kg Käse	12,92 € / kg Käse
Σ Arbeitskosten in € (total)	286,40 €	271,00 €	258,40 €
direkt zuordenbares Material	0,50 € / kg Käse		
Roh, Hilfs- und Betriebsstoffe	0,79 € / kg Käse		
Reparatur / Instandhaltung	0,57 € / kg Käse		
Sonstiges	0,36 € / kg Käse		
AfA	2,71 € / kg Käse		
Σ sonstige Positionen	4,93 € / kg Käse		
Σ sonstige Positionen in € (total)	788,80 €	246,50 €	98,60 €
Σ direkte Produktionskosten je kg Käse	11,23 €	14,86 €	22,36 €
davon Milch	40 %	30 %	20 %
davon Personal (Arbeit)	16 %	36 %	58 %

3.4.2.4 Schlussfolgerungen

Aus den vorstehenden Überlegungen und ihrer Anwendung in der Praxis können die folgenden Kernaspekte für die wirtschaftliche Kalkulation des ausgewählten Käseprodukts abgeleitet werden³⁴:

- Die absoluten Arbeitskosten liegen unabhängig der eingesetzten Chargengröße nahezu auf einem gleichen Niveau. Mit zunehmender Chargengröße nimmt der Anteil der Arbeitskosten an den Gesamtkosten deutlich ab.
- Der Kostenanteil des Milcheinsatzes steigt bei zunehmenden Chargengrößen.
- Die Produktionskosten je kg Käse sinken erwartungsgemäß mit zunehmender Chargengröße.

Damit entstehen Spielräume zur Preisgestaltung, die wie folgt genutzt werden können:

- Erzielung höherer Margen bei gleichbleibenden Preisen
- Senkung der Preise für eine größere Wettbewerbsfähigkeit
- Nutzung neuer Vermarktungskanäle, die ggf. mit höheren Kosten einhergehen (bspw. für Logistik)
- Nutzung neuer Vermarktungskanäle, die niedrigere Abgabepreise erfordern (bspw. Lieferung an größere Vermarktungspartner)
- Nutzung kleiner Chargen für hochpreisige Produkte, bspw. für saisonale Produktvarianten, die das Interesse am Gesamtsortiment erhöhen können.

Neben diesen Handlungsmöglichkeiten auf Basis des Status Quo lassen sich darüber hinaus Fragen an die betrieblichen Möglichkeiten zur Beeinflussung und Entwicklung der Kosten ableiten:

- Welche Entwicklung der einzelnen Kostenpositionen wird zukünftig erwartet und wie kann darauf reagiert werden? Häufig sind in der Direktvermarktung die Anfangsinvestitionen in Maschinen abgeschrieben. Wird bspw. die Anschaffung neuer Maschinen nötig, ist zu erwarten, dass die Abschreibungskosten deutlich steigen.

³⁴ Vor dem Hintergrund, dass zusätzliche Investitionen in technische Anlagen oder die Digitalisierung von Prozessen im Pilotbetrieb nicht vorgesehen sind, ist die Planung geeigneter Bedarfsgrößen in den Produktionsprozessen im Rahmen der Identifikation relevanter Effizienzpotenziale besonders wichtig.

- Welche der Kostenpositionen haben den höchsten Anteil und sind damit interessant, um Potenziale für Kostensenkungen abzuleiten. Im vorliegenden Praxisbeispiel wäre das u. a. die Frage, ob die mit den Produktionskosten verbundenen Arbeitsabläufe durch Neuerungen der Prozessschritte oder technische Investitionen optimiert werden.
- Welche Entwicklung der einzelnen Kostenpositionen wird zukünftig erwartet und wie kann darauf reagiert werden? Häufig sind in der Direktvermarktung die Anfangsinvestitionen in Maschinen abgeschrieben. Wird bspw. die Anschaffung neuer Maschinen nötig, ist zu erwarten, dass die Abschreibungskosten deutlich steigen.

Im Rahmen der erfolgreichen Direktvermarktung muss sich grundsätzlich eine sinnvolle Definition von Verkaufszielen an den Produktionskapazitäten und den verfügbaren bzw. benötigten Personalressourcen orientieren und diese in Einklang bringen. Bedingt durch den hohen Anteil an Arbeitserledigungskosten in den Erstellungsprozessen sollte darauf geachtet werden, die zeitliche Prozesskalkulation detailliert zu berücksichtigen.

Das erarbeitete Kalkulationsschema verhilft auch dazu, weitere Produkte im Betrieb zu erfassen und wirtschaftlich zu planen. Die dafür notwendigen Schritte können analog zur dargestellten Vorgehensweise auf die individuellen Gegebenheiten weiterer Produkte übertragen werden.

Abschließend sollte darauf hingewiesen werden, dass der Moderation der internen Abstimmungsprozesse zur Datenerfassung im Rahmen der Produktkalkulation eine besondere Rolle zukommt.

Die Erfahrungen im Projekt haben gezeigt, dass eingebundene externe Partner die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über Notwendigkeiten und Anforderungen positiv beeinflussen können. Dabei ist es wichtig, dass anhand der betrieblichen Gegebenheiten Schemata entwickelt werden, die nicht unbedingt zu einem Mehraufwand führen und in der Lage sind, auch bereits vorhandene Daten in geeigneter Form zusammenzuführen. Dies hat grundsätzlich positive Effekte auch auf die Akzeptanz zusätzlicher Aufgaben zur Sicherstellung einer adäquaten Datenintegration.

Das erarbeitete Kalkulationsschema verhilft auch dazu, weitere Produkte im Betrieb zu erfassen und wirtschaftlich zu planen. Die dafür notwendigen Schritte können analog zur dargestellten Vorgehensweise auf die individuellen Gegebenheiten weiterer Produkte übertragen werden.

3.5 Schwerpunkt: Mitarbeitende

Um Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur als auch die Zusammenarbeit in den Arbeitsgruppen und Teams an der Basis sowie mit den Führungskräften in der Organisation zu erfassen, wurde am Standort Wittichenau der MKH Agrar- Produkte- GmbH eine strukturierte Mitarbeitendenbefragung durchgeführt. Diese fand im November 2023 statt. Der Fragebogen hierfür findet sich in der Anlage A

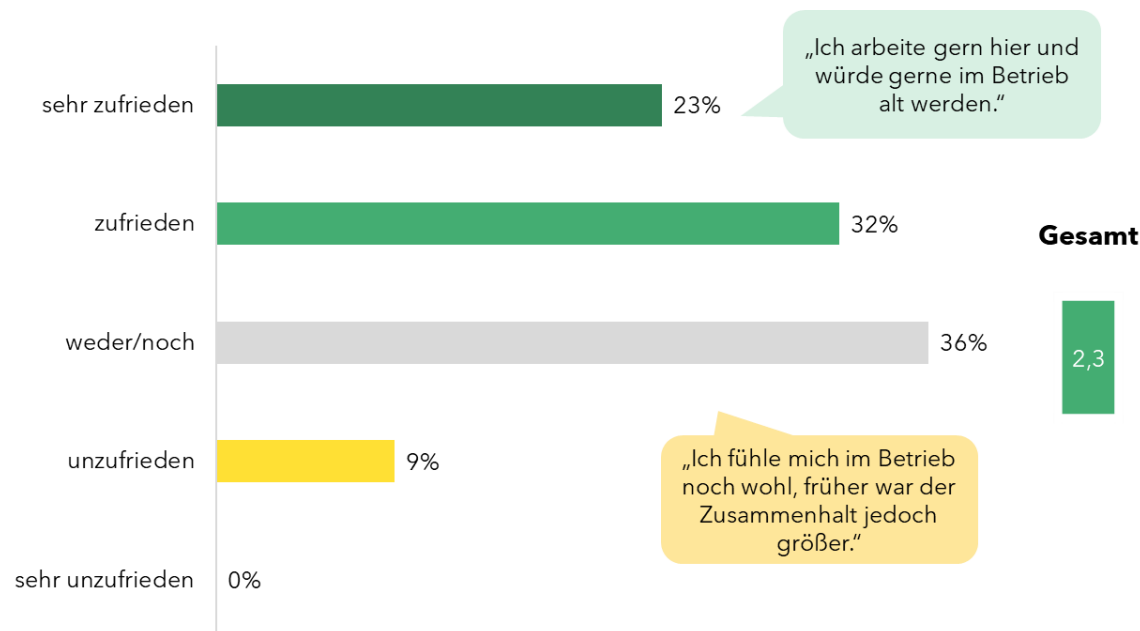
1.5. Von den rund 50 beschäftigten Personen in den Betriebseinheiten Urproduktion, Veredelung und Vermarktung sowie Service und Verwaltung haben im Durchschnitt 23 Beschäftigte teilgenommen. Die Rücklaufquote lag damit leicht unterhalb der 50 % Marke über alle Tätigkeiten und Bereiche hinweg.

Alle Angaben wurden anonym und vertraulich behandelt und nicht in Verbindung mit den teilnehmenden Personen gebracht, sondern ausschließlich in ihrer Gesamtheit ausgewertet. Die im Zusammenhang mit der Befragung anfallenden Daten wurden nach den Vorschriften der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) zweckbezogen verarbeitet. Die hier entwickelten Schlussfolgerungen basieren auf ausgewählten und für diesen Kontext besonders relevanten Ergebnissen und fassen diese zusammen.

Befragungsergebnisse

Gut die Hälfte der befragten Mitarbeitenden (55 %) ist grundsätzlich zufrieden oder sehr zufrieden mit dem Arbeitsverhältnis bei der MKH. Das zeigt die nachfolgende Auswertung der Antworten auf die Frage, wie zufrieden die Beschäftigten bei der MKH unter Berücksichtigung aller Umstände seien. Rund 2,3 beträgt die errechnete Durchschnittsnote (1 = sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden)³⁵. Ein gutes Drittel (36 %) bezieht eine neutrale Position. Lediglich 9 % sind unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz. Illustrierte Äußerungen von Mitarbeitenden zeigen, dass sich die Beschäftigten im Betrieb wohlfühlen und hier "gerne alt werden" möchten, allerdings auch, dass Veränderungen im inneren Zusammenhalt wahrgenommen werden.

³⁵ Die untersuchten Betriebseinheiten (Urproduktion, Veredelung und Vermarktung sowie Service und Verwaltung) geben einzeln betrachtet keine Hinweise auf gravierende Abweichungen zu den hier dargestellten Gesamttendenzen. Aufgrund einer geringen Fallzahl und damit verbundener eingeschränkter Aussagekraft wird darauf verzichtet, ausschließlich auf einzelne Betriebsteile bezogene Aussagen zu treffen.



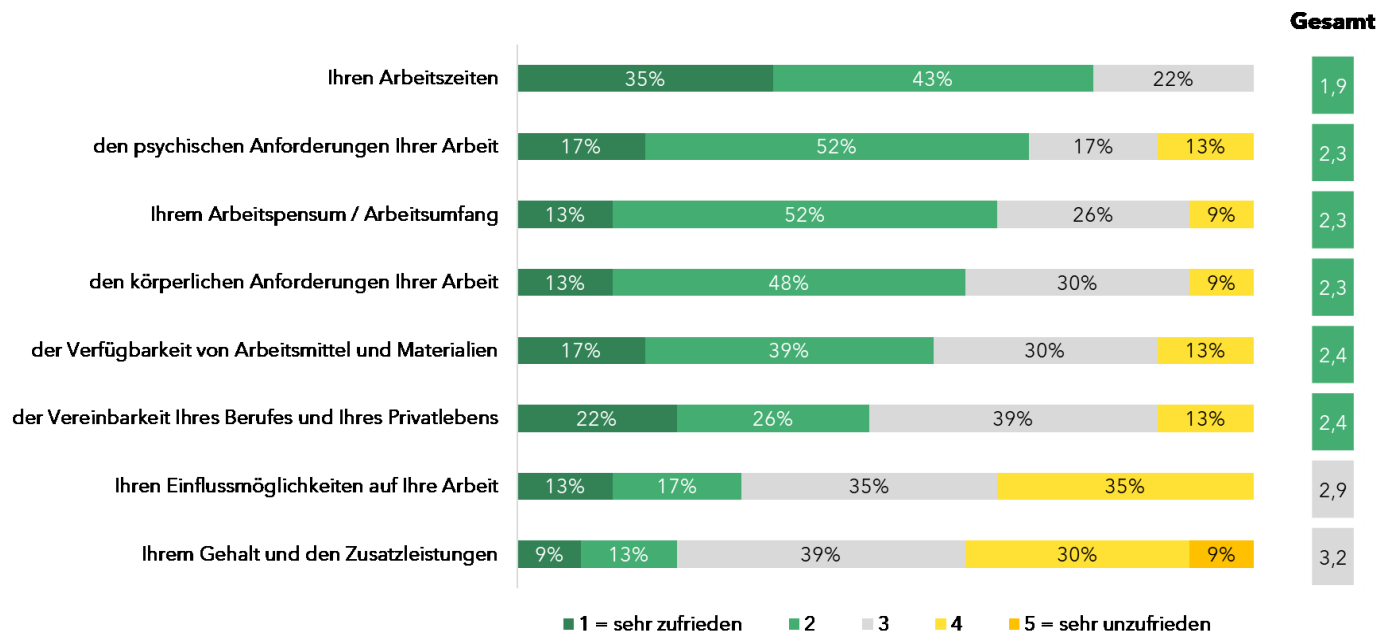
N= 22, | Angaben: % |

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Arbeitsplatz bei der MKH unter Berücksichtigung aller Umstände?

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 57: Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz bei der MKH

Um die Einschätzung der Zufriedenheit der befragten Personen mit ihrem Arbeitsverhältnis in der MKH genauer zu erfassen, wurden relevante Themen angesprochen, die mit der Tätigkeit in unmittelbarer Beziehung stehen. Dabei zeigte sich, dass insbesondere die Arbeitszeiten, damit verbundene Anforderungen als auch Arbeitspensum und -umfang positiv beurteilt werden. Die Gesamtdurchschnittsnote bewegt sich hier zwischen 1,9 bis 2,3 (1 = sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden). Hinsichtlich der Möglichkeiten, individuellen Einfluss auf die eigene Tätigkeit nehmen zu können oder der persönlichen Vorstellung eines entsprechenden Gehalts bzw. Umfangs von Zusatzleistungen sinken die Zustimmungswerte und zeigen eine tendenziell zunehmende Unzufriedenheit.



N= 23, | Angaben: % und Mittelwert |
 Bezogen auf Ihre derzeitige Tätigkeit: wie zufrieden sind Sie mit....

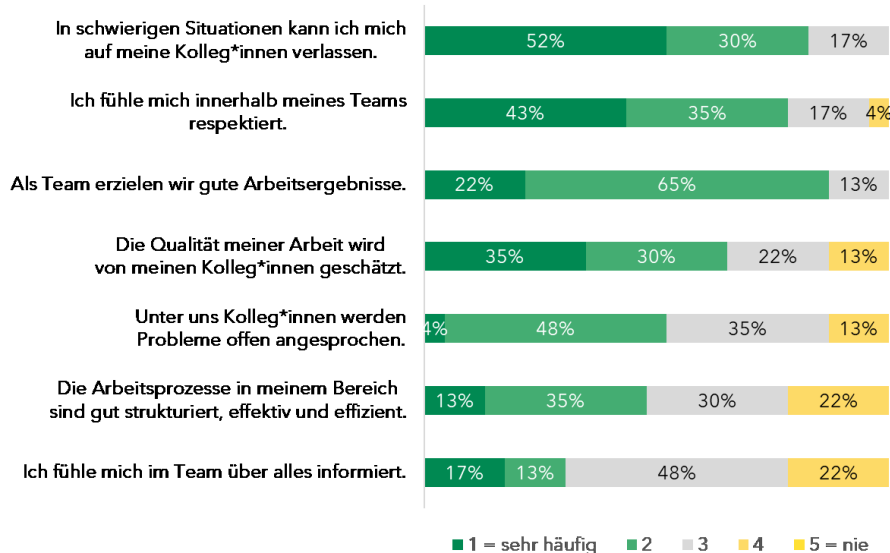
Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 58: Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit der derzeitigen Tätigkeit

Vertiefend dazu wurden die Beschäftigten der MKH gebeten, die Arbeitssituation im eigenen Team zu beurteilen. Hierzu wurden bedeutsame Aspekte für den inneren Zusammenhalt, der Sicherstellung effizienter Prozesse bzw. der Gewährleistung eines ausreichenden Informationsstands (Kommunikation) zur Diskussion gestellt. Die Antworten der befragten Mitarbeitenden verdeutlichen, dass ein Verbesserungspotenzial insbesondere den Informationsfluss im Team, die Strukturierung effizienter Arbeitsprozesse oder ein offenes Ansprechen von Problemen betrifft.

Letztgenannte drei Aspekte erreichen mit 2,6 bis 2,7 eine geringere Gesamtdurchschnittsnote. Äußerungen von Mitarbeitenden betonen in diesem Zusammenhang insbesondere team- oder abteilungsübergreifende Herausforderungen. Dazu gehört auch der Wunsch nach einer stärkeren Integration in gruppenübergreifende oder unternehmensweite Prozesse.

Gesamt



„Wir harmonisieren sehr gut im Team und haben eine tolle Stimmung.“

„Wir sind eine gute Truppe und helfen uns.“

„Im Team finden wir schnell Lösungen, übergreifend dauert dies oft länger.“

„Teamübergreifende Prozesse sind fehleranfällig und schlechter strukturiert.“

„Ich würde mir wünschen, mehr in den gesamten Prozess eingebunden zu sein.“

N= 23, | Angaben: % und Mittelwert |

Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die Arbeit in Ihrem Team zu?

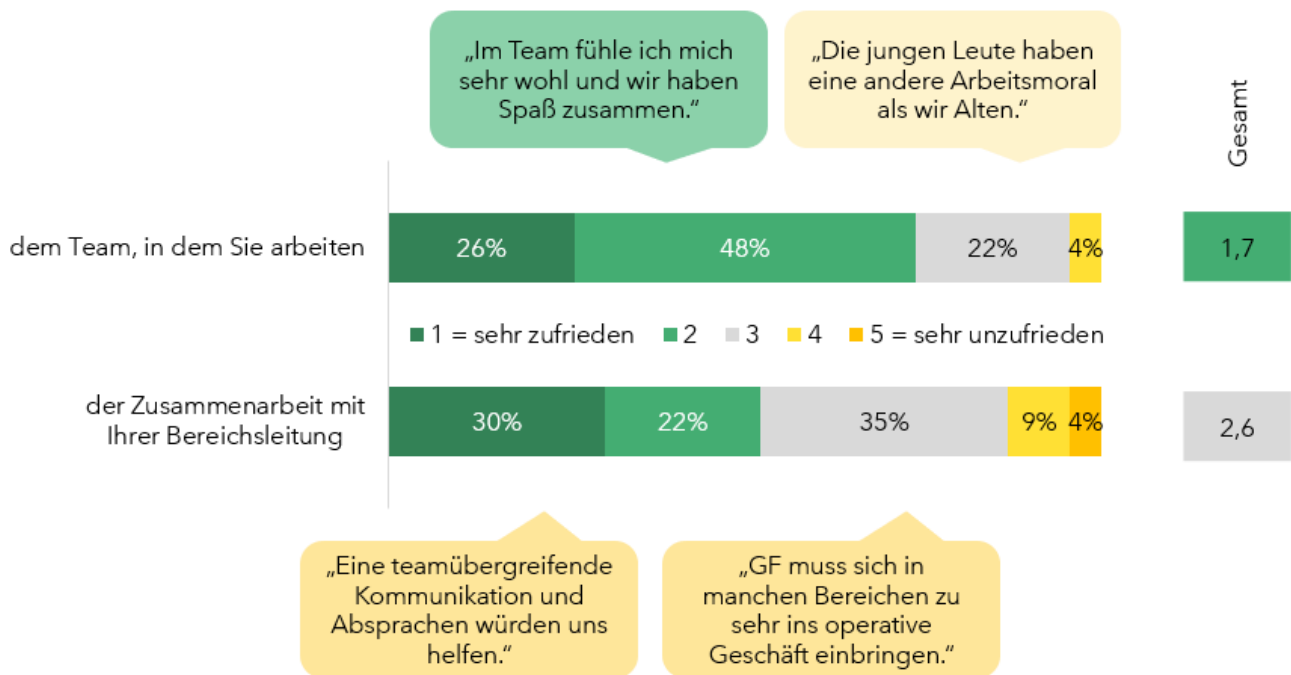
■ 1 = sehr häufig ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 = nie

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 59: Beurteilung der Arbeitssituation im Team durch die Mitarbeitenden

Grundsätzlich zeigen die Antworten der Beschäftigten eine überwiegend positive Einschätzung der Arbeitssituation in den jeweiligen Teams, in denen die Mitarbeitenden der MKH gemeinsam tätig sind. Fast Dreiviertel sind zufrieden und sehr zufrieden und fühlen sich in ihrem Team gut aufgehoben. Die erzielte Durchschnittsnote beträgt 1,7 (1 = sehr zufrieden bis 5 = sehr unzufrieden). Vereinzelte Kritikpunkte thematisieren vor allem generationsbezogene Aspekte („Die jungen Leute haben eine andere Arbeitsmoral als wir Alten“).

Hinsichtlich der Zufriedenheit in der Zusammenarbeit mit der Leitungsebene sind die beobachteten Einstellungen der Mitarbeitenden etwas diverser. Im Mittel erreicht diese einen Wert von 2,6. Das eher gemischte Verhältnis zur Bereichsleitung wird von den Befragten vor allem aus der Perspektive verbesserungswürdiger Kommunikationsstrukturen diskutiert. Belastungen durch Leitungsaufgaben und Verantwortung im operativen Alltag sind hier ebenfalls von Bedeutung.

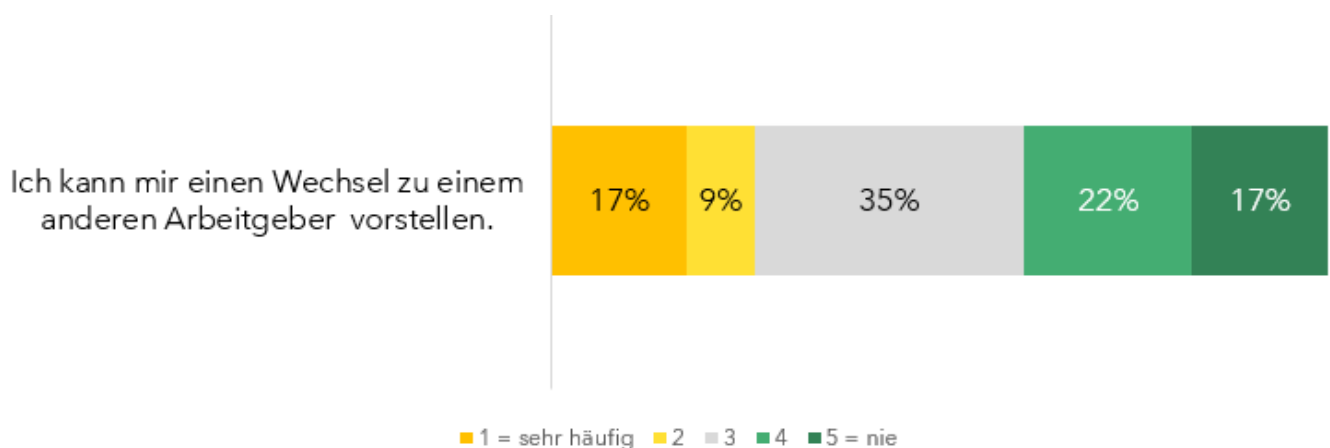


N= 23, | Angaben: % und Mittelwert |
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit...

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 60: Zufriedenheit im Team und mit der Leitungsebene (GF = Geschäftsführung)

Was die Wahrnehmung der MKH als einen attraktiven Arbeitgeber angeht, beurteilen die Mitarbeitenden den Betrieb eher durchschnittlich. Ein gutes Drittel (35 %) der Beschäftigten ist hinsichtlich der Frage, ob es vorstellbar ist, den Arbeitgeber zu wechseln, unschlüssig. Etwa ein Viertel (26 %) stellt sich diese Frage häufig bzw. sehr häufig. Für knapp 40 % ist ein Wechsel zu einem anderen Betrieb nicht vorstellbar.

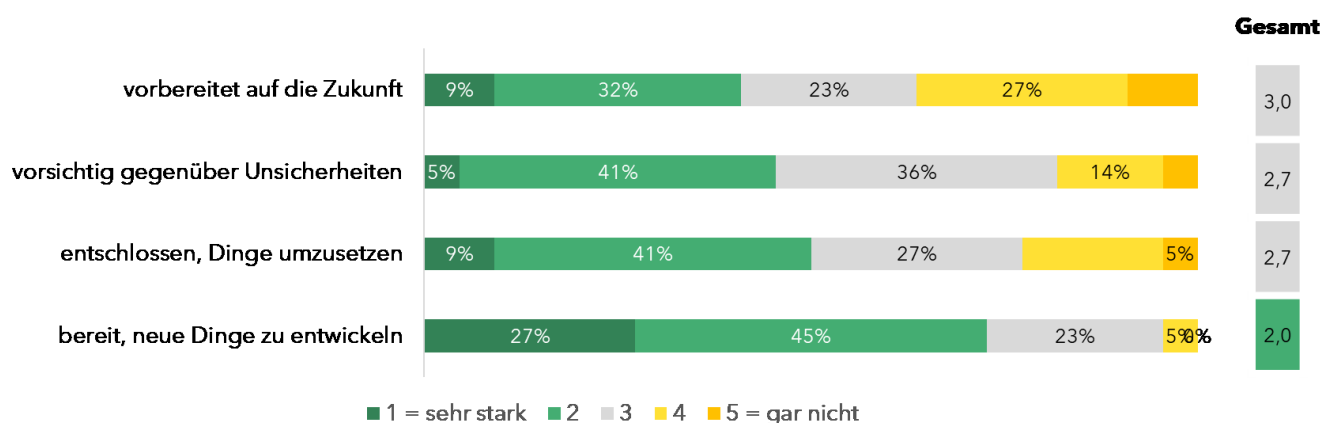


N= 23, | Angaben: % und Mittelwert |
Wie sehr treffen die folgenden Aussagen über die MKH und Ihre Arbeit auf Sie zu?

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 61: Wahrnehmung der MKH als Arbeitgeber

Dass die Bereitschaft zu Innovation für die Mitarbeitenden bei der Wahrnehmung des Betriebs ein relevantes Thema ist, zeigt die folgende Abbildung. Über 70 % sehen ihren Arbeitgeber als einen Akteur, der bereit ist, neue Dinge zu entwickeln. Der erzielte Durchschnittswert für diese Aussage liegt bei 2,0 (1 = sehr stark bis 5 = gar nicht). Am unteren Ende bewegt sich allerdings die Einschätzung, ob das Unternehmen als ein zukunftsicher aufgestellter Betrieb wahrgenommen wird. Für ein gutes Drittel (36 %) sind hier eher Schwächen offensichtlich.

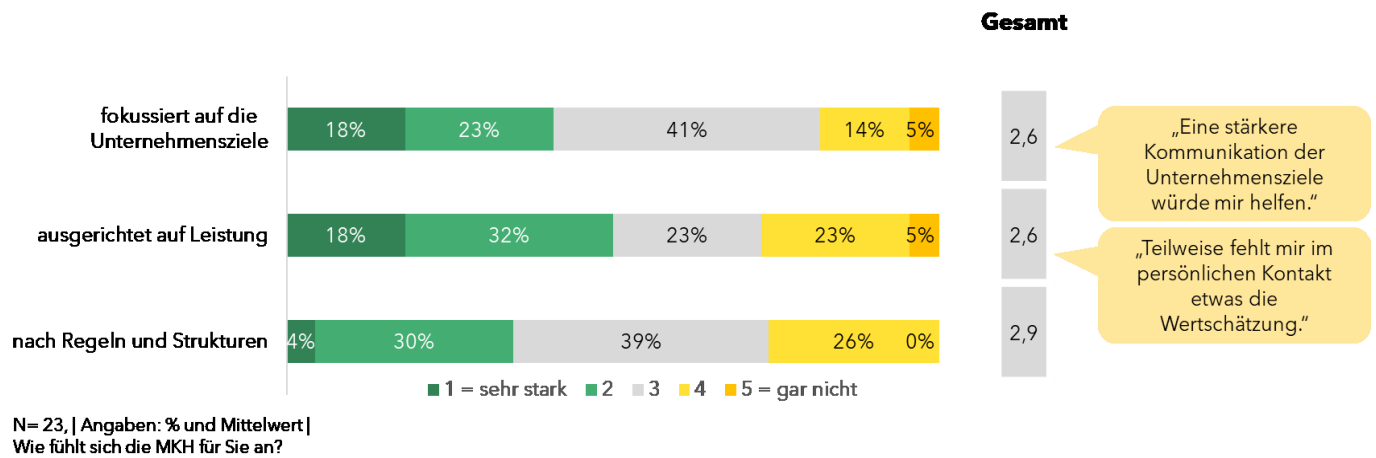


N= 23, | Angaben: % und Mittelwert |
Wie fühlt sich die MKH für Sie an?

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 62: Wie fühlt sich die MKH für Sie an? (Fokus: Zukunftsausrichtung)

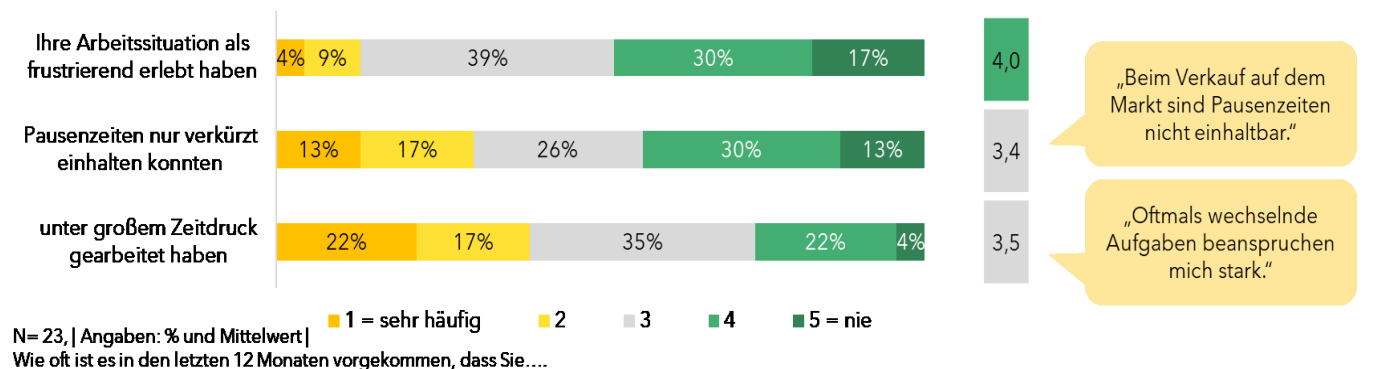
Zudem ist zu beobachten, dass in der Wahrnehmung eines relevanten Anteils der Beschäftigten die Fragen eines klaren betrieblichen Fokus, sinnvoller Leistungsorientierung oder greifbarer Regeln und Strukturen im betrieblichen Alltag nicht ausreichend beantwortet werden. Für 19 % bis 28 % der Befragten zeigt sich hier ein größeres Entwicklungspotenzial, diese vergaben 4 und 5 als Noten.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 63: Wie fühlt sich die MKH für Sie an? (Fokus: Ziele und Organisation)

Dazu kommt, dass Mitarbeitende im Betrieb auf Probleme in der Arbeitsorganisation hinweisen. So kann der Zeitdruck in Arbeitsabläufen zum Teil erkennbar hoch sein, so dass auch Pausenzeiten unter Umständen davon betroffen sind.

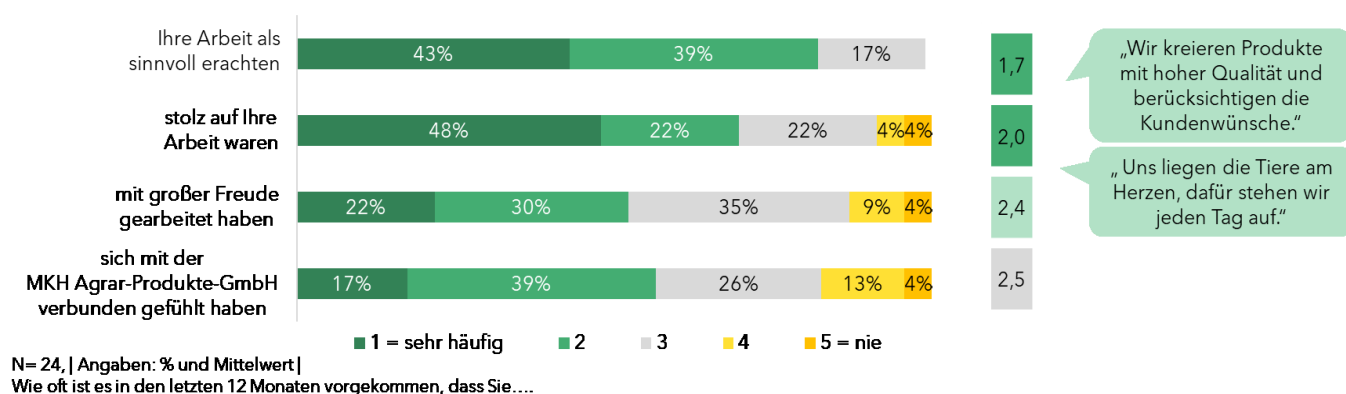


Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 64: Wie oft ist es in den letzten 12 Monaten vorgekommen, dass Sie ... (Fokus: Arbeits-situation)³⁶

³⁶ Die Fragelogik bedingt in diesem Fall eine Umkehrung der Farbgebung, mit dem Ziel, positiv erfahrbare Werte anhand einer dem Ampelsystem entlehnten Abstufung („positiv zu negativ“) von grün, hellgrün über gelb bis orange darzustellen.

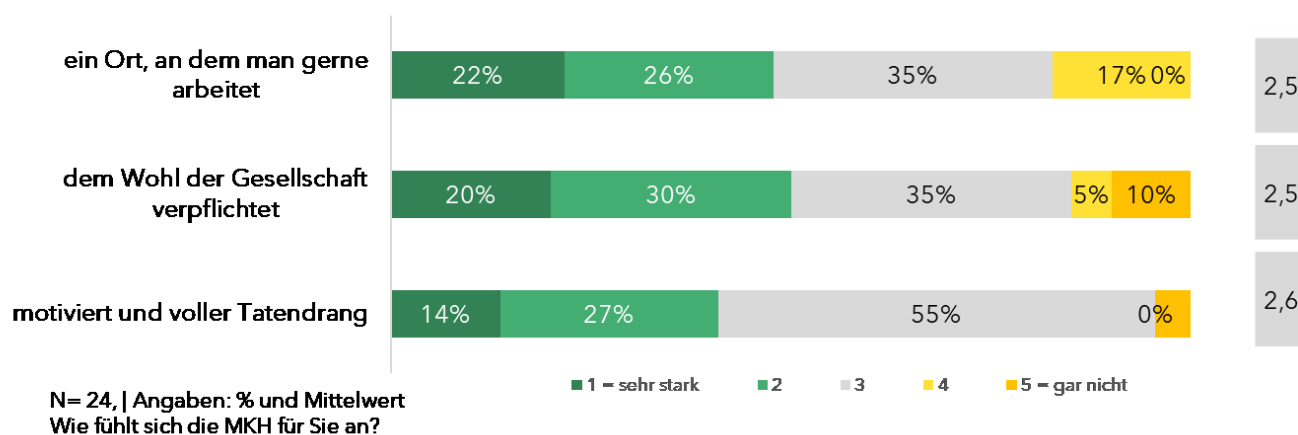
Grundsätzlich zeigt die Auswertung der Befragung eine klare Identifikation der Mehrheit der Mitarbeitenden mit ihrer Tätigkeit. Die Beschäftigten sind engagiert und stolz auf ihre Arbeitsergebnisse. Qualität der Produkte, Eingehen auf die Wünsche der Kundschaft oder die Verbundenheit mit den gehaltenen Tieren als Basis aller Erstellungsprozesse im Betrieb sind hier nur einige Stichworte, die in den nachfolgenden Abbildungen deutlich werden.



Quelle: eigene Erstellung

Abbildung 65: Wie oft ist es in den letzten 12 Monaten vorgekommen, dass Sie ... (Fokus: Identifikation)

Auch hinsichtlich der Fragen, ob der Betrieb ein Ort ist, an dem man gern arbeitet oder sich dem Wohl der Gesellschaft verpflichtet sieht, äußert sich eine Mehrheit der Mitarbeitenden positiv.

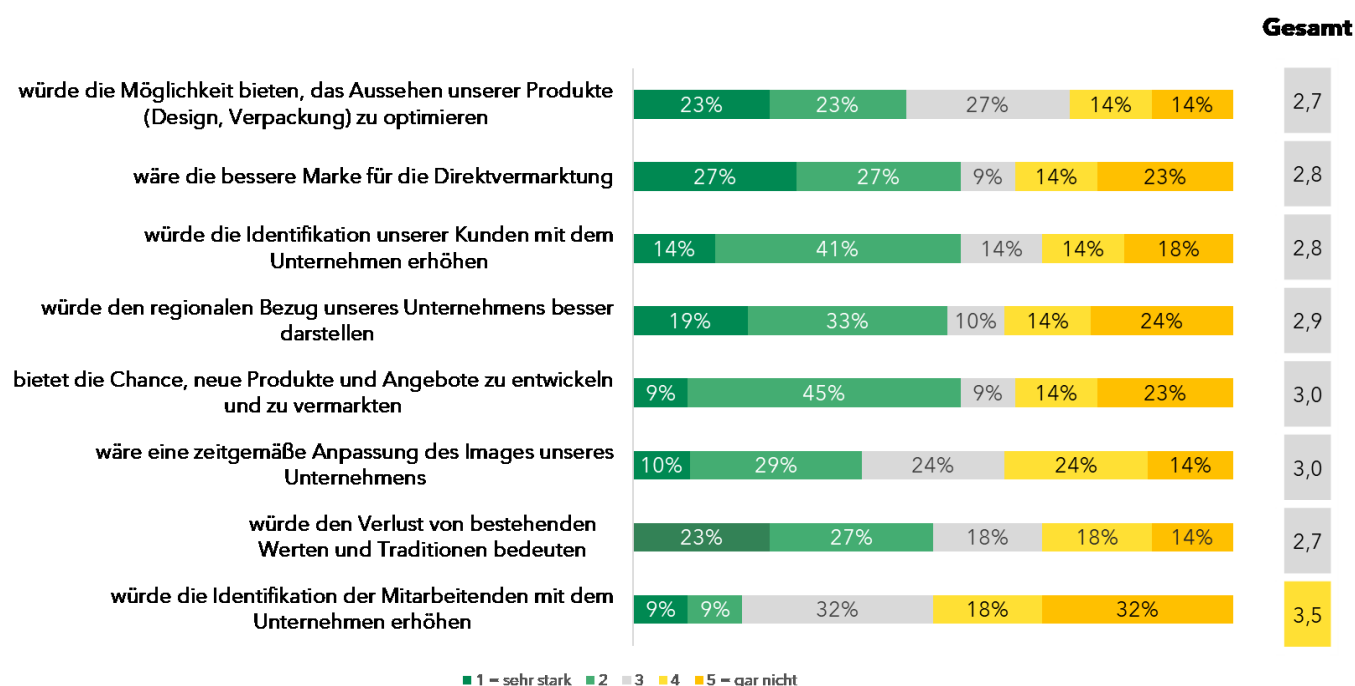


Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 66: Wie fühlt sich die MKH für Sie an? (Fokus: Motivation)

Zuletzt soll in diesem Zusammenhang auf die aktuelle betriebliche Diskussion im Rahmen angepasster Marketingaktivitäten eingegangen werden. Zur Frage stand der Vorschlag zur Änderung des Unternehmensnamens von MKH zu "KRABAT Milchwelt" und welche Auswirkungen die neue Bezeichnung nach Ansicht der Mitarbeitenden hätte.

Neben der Erwartung, eine optimalere Marke für die Aktivitäten zur Direktvermarktung zu gewinnen (54 %) ³⁷, die Identifikation der Kunden mit dem Betrieb zu erhöhen (55 %) oder den regionalen Bezug besser darzustellen (52 %), könnten damit auch nach Ansicht von 54 % der Beschäftigten die Chancen erhöht werden, neue Angebote zu entwickeln und zu vermarkten. Vor dem Hintergrund, dass Veränderungen auch immer als Verlust etablierter Werte und Traditionen empfunden werden, sollte der Betrieb geeignete (kommunikative) Maßnahmen entwickeln. Für die Hälfte aller Mitarbeitenden (50 %) wäre das von Bedeutung.



N= 23, | Angaben: % und Mittelwert |

Welche Auswirkungen hätte es Ihrer Meinung nach, wenn sich der Unternehmensname von MKH in Krabat Milchwelt ändern würde?

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 67: Auswirkungen einer Namensänderung

Schlussfolgerungen

Die Aussagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben gezeigt, dass die allgemeine Zufriedenheit der Beschäftigten im Betrieb eher gemischt ausfällt. Ausgehend von einem hohen Grad an Zufriedenheit und Vertrauen im eigenen Team oder der Arbeitsgruppe und der Bestätigung, eine sinnvolle und befriedigende Arbeit zu verrichten, die die Beschäftigten stolz macht, geben die Äußerungen auch wie-

³⁷ Zusammenfassung der anteiligen Bewertungen ("1 = sehr stark" bzw. "2 = stark") auf die Frage: Welche Auswirkungen hätte es Ihrer Meinung nach, wenn sich der Unternehmensname von MKH in KRABAT Milchwelt ändern würde? Gilt für alle Aussagen in diesem Abschnitt.

der, dass das Verhältnis zu den Führungskräften auf der Leitungsebene in diesen Punkten etwas schwächer eingeschätzt wird. Das zeigt sich unter anderem auch in einer latenten Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden.

Verbesserungspotenziale werden vor allem innerhalb der Strukturierung von Aufgaben und Prozessen, bei persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie grundsätzlich in der Gestaltung einer effizienten Kommunikation bzw. optimalen Informationsflusses sichtbar. Die Wahrnehmung einer gewissen Verunsicherung im Blick auf die wirtschaftliche Zukunft des Betriebs gehört dazu.

4 SWOT-Analyse und Strategie

4.1 Zusammenfassung SWOT-Analyse

Ziel der vorliegenden Analyse ist es, am Beispiel des Pilotbetriebs MKH typische Stärken und Schwächen für milchverarbeitende Betriebe zu erkennen. Dabei ist es notwendig, einen klaren Bezug zu relevanten externen Rahmenbedingungen herzustellen und diese bei der Diskussion zu berücksichtigen. In diesem Rahmen wird auf eine **SWOT Analyse** (engl. Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) zurückgegriffen.

Die SWOT-Analyse wurde in den 1960er Jahren an der Harvard Business School entwickelt und ist zu einem etablierten konzeptionellen Werkzeug geworden, um erfolgreiche Strategien und Zukunftsperspektiven in der Ausrichtung von Geschäftsmodellen zu erkennen. Mittels der **internen Analyse** von Stärken und Schwächen und deren Gegenüberstellung zu Chancen und Risiken, die sich aus der **externen Umwelt** ergeben, kann eine SWOT-Analyse Aussagen zu den gegebenen Möglichkeiten für die Umsetzung eines Geschäftsmodells machen.

Die SWOT-Analyse wurde in den 1960er Jahren an der Harvard Business School entwickelt und ist zu einem etablierten Instrument geworden, um erfolgreiche Strategien und Zukunftsperspektiven in der Ausrichtung von Geschäftsmodellen zu erkennen. Mittels der **internen Analyse** von Stärken und Schwächen und deren Gegenüberstellung zu Chancen und Risiken, die sich aus der **externen Umwelt** ergeben, kann eine SWOT-Analyse Aussagen zu den gegebenen Möglichkeiten für die Umsetzung eines Geschäftsmodells machen. Aus dieser Analyse lassen sich in der Regel konkrete Handlungsoptionen ableiten. Um die entsprechenden Zusammenhänge aufzuzeigen, werden diese bei der Analyse von Chancen und Risiken bzw. Stärken und Schwächen bereits herausgearbeitet. Diese werden dann im Abschnitt 4.2 zu Handlungsfeldern verdichtet und in Kapitel 5 ausführlich diskutiert.

Hinsichtlich von Stärken und Schwächen finden interne Einflussfaktoren, wie Kunden und Vermarktung, Organisation und Prozesse, Netzwerk und Wertschöpfungskette, Mitarbeitende und Wirtschaftlichkeit Beachtung. Bei der Betrachtung von Chancen und Risiken handelt es sich um externe Einflussfaktoren. Hier erfolgt die Analyse entlang des sogenannten **PESTEL-Ansatzes** (Political, Economic, Social, Technological, Ecological, Legal). Mithilfe dieses Ansatzes werden externe Einflussfaktoren untersucht, die sich in politische, ökonomische, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Umwelteinflüsse gliedern.

Chancen- und Risiken-Analyse entlang des PESTEL-Ansatzes

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die diskutierten und analysierten Chancen und Risiken im Projekt entlang des PESTEL-Ansatzes. Die Wesentlichsten werden im Folgenden kurz in ihrer Bedeutung für die MKH ausgeführt.

Chancen und Risiken im Umfeld der Milchwirtschaftsbetriebe am Beispiel der MKH						
	Politisch	Ökonomisch	Sozial	Technologie	Ökologisch	Rechtlich
CHANCEN (+)	steigendes Interesse & Unterstützung regionaler Wertschöpfung	Qualitäts- und Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher Marktpotenzial der Metropolen	Wunsch nach regionalen Produkten Transparenz Tierhaltung Bildung und Verbraucher-Interesse	Digitalisierung Milchviehhaltung soziale Medien	Tierwohl Kreislaufwirtschaft Nachhaltigkeit	Lebensmittelsicherheit
RISIKEN (−)	Bürokratie wirtschaftliche Gesamtentwicklung geopolitische Unwägbarkeiten	Kaufzurückhaltung volatile Milchpreise geringer Einfluss auf Abnahmepreise Produktionskosten Wettbewerbsdruck im Lebensmittelhandel	Lohnniveau in der Landwirtschaft Fachkräftemangel und -bindung Trend zu vegetarischer und veganer Ernährung	Herausforderung IT-Sicherheit	THG-Wirkung in der Milchwirtschaft Klimawandel Ertragsausfälle	hoher Regulierungsgrad

THG: Treibhausgas, IT: Informationstechnologie

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 68: Chancen- und Risiken-Analyse entlang des PESTEL-Ansatzes

Folgende **Chancen** sind zu benennen:

Die Unterstützung regionaler Wertschöpfungsprozesse steht seit geraumer Zeit im Fokus **politischer** und regulatorischer **Planungen**. Fördermaßnahmen unterstützen dabei die Etablierung starker regionaler Wertschöpfungsketten, die es erlauben, innovative Projektideen in der regionalen Lebensmittelvermarktung erfolgreich umzusetzen.

Zur **ökonomischen Perspektive** gehört, dass Verbraucherinnen und Verbraucher zunehmend Wert auf gesunde und qualitativ hochwertige Lebensmittel legen und dies mit dem Wunsch verbinden, insbesondere regional produzierte Lebensmittel zu erwerben. Das betrifft vor allem auch die Verbraucher aus den urbanen Zentren und städtischen Metropolregionen. Hier zeigt sich bei immer mehr Einwohnern das Interesse an regionalen Produkten und die Bereitschaft für hochwertige Lebensmittel entsprechende Preise zu akzeptieren. Das Einhalten hoher Standards in Fragen der Lebensmittelsicherheit gibt Verbrauchern zusätzlich Sicherheit und unterstützt die Vermarktung.

Der allgemeine **Trend zu regionalen Produkten** mit hoher Qualität und klarer gesellschaftlicher Forderungen nach Einhaltung von Tierwohl und **artgerechter Haltung** ist eine Chance für die MKH im Verkauf der hergestellten Produkte. Hierbei gilt es, ein passendes Wertversprechen zu entwickeln, welches sowohl für die Produkte steht als auch die Verbrauchererwartungen bedient. In diesem Bereich ist der Betrieb bereits gut aufgestellt und kann den allgemeinen gesellschaftlichen Trend für eine Weiterentwicklung des Unternehmens nutzen und eigene Produkte platzieren.

Das Engagement für regionale Wertschöpfung bietet in diesem Zusammenhang klare Chancen. Die Nähe zum Produzenten und konkrete Angebote wie Führungen und Hoffeste geben den Verbrauchern

die Möglichkeit, einen tieferen Einblick in die Erstellungsprozesse vor Ort gewinnen. Landwirtschaftsbetriebe, wie der Modellbetrieb der MKH, können auf diese Weise offen über die Art der Tierhaltung informieren und in den verfolgten ökologischen Aspekten, wie Tierwohl, Kreislaufwirtschaft und weiterer Nachhaltigkeitsindikatoren in der betrieblichen Praxis Transparenz zeigen.

Die MKH profitiert bereits jetzt im Rahmen der Bildungs- und Kennlernangebote von den Chancen, die sich aus dem Verbraucherinteresse in Bezug auf nachhaltige Landwirtschaft ableiten. Ein wesentlicher Faktor dabei ist es, transparent die Arbeit des Betriebs in Sinne der Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit den Besucherinnen und Besuchern zu vermitteln.

Durch die Einführungen von digitalen Instrumenten (z. B. Software und Auswertungstools) können Produktionsprozesse, die Absatzplanung und auch Kundenansprache und Umsatzauswertung optimiert werden. Hier liegen wesentliche Verbesserungsmöglichkeiten in bestehenden Abläufen. Durch die betriebsweite Nutzung des Warenwirtschaftssystems kann beispielsweise eine bedarfsgerechte Produktionsplanung aufgebaut werden.

Im Themenbereich **Technologie** können durch die Einführung von digitalen Instrumenten (z. B. Software und Auswertungstools) Produktionsprozesse, die Absatzplanung und auch Kundenansprache und Umsatzauswertung optimiert werden. Hier bestehen wesentliche Verbesserungsmöglichkeiten für die bestehenden Abläufe. Durch die betriebsweite Nutzung des Warenwirtschaftssystems kann beispielsweise eine bedarfsgerechte Produktionsplanung aufgebaut werden.

Eine **digitale Ansprache** von bestehenden Kunden und Neukunden ist zudem ebenfalls als essentiell anzusehen. Die Nutzung der sozialen Medien bietet hierbei eine wichtige Chance, um die Kommunikationsprozesse mit Kundinnen und Kunden zu gestalten. Über die sozialen Netzwerke ist es möglich, einfach und kontinuierlich mit der Kundschaft zu kommunizieren, Fotos und Videos zu teilen und vieles mehr. Ziel sollte es sein, langfristige Beziehungen aufzubauen und die Kundenloyalität zu stärken.

Den Chancen stehen jedoch auch nennenswerte **Risiken** gegenüber:

Zwar hat sich der Wunsch nach einem größeren Angebot an Lebensmitteln aus der Region in den letzten Jahren im Freistaat deutlich verstärkt, aber ungünstige Rahmenbedingungen (Ukraine-Krieg, Energiekrise, Inflation und Kaufkraftverluste) und eine Gesamtentwicklung mit geringeren Wachstumsraten haben auch in der Direktvermarktung den Druck auf Produzenten erhöht, die Wirtschaftlichkeit ihrer Aktivitäten stärker in den Vordergrund zu stellen.

Konsumenten zeigen in diesem Zusammenhang ein komplexes, oft widersprüchliches Verhalten. Sie sind zunehmend qualitäts- und gesundheitsbewusst und legen einen großen Wert auf Regionalität und Nachhaltigkeit, während gleichzeitig der Preis eine wichtige Rolle spielt. Die sächsischen Verbraucher reagieren beim Kauf von Lebensmitteln noch deutlicher auf Preisanstiege als im Bundesdurchschnitt

und verlagern ihren Konsum verstärkt auf Produkte aus dem „Angebot“, setzen auf Discounter oder weichen auf Eigenmarken des Handels aus.

Die Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte geschieht in einem Umfeld, dass durch einen hohen **Wettbewerbs- und Preisdruck** gekennzeichnet ist. Die MKH muss hier eine individuell passende Marktpositionierung aus Alleinstellungsmerkmalen und einem Produkt mit ausreichender Marge erreichen. Im Rahmen des Projekts wurden hierfür die Grundlagen geschaffen und neben einer umfassenden Marktanalyse auch weitere Konzepte wie Storytelling oder das Verpackungsdesign angegangen.

Angesichts des Risikos volatiler Milchpreise und des geringen Einflusses auf Abnahmepreise bietet die Weiterverarbeitung der Milch eine Möglichkeit, **zusätzliche Wertschöpfung** zu generieren und die Abhängigkeit von Vertragsmolkereien zu verringern. Die in der Praxis der Betriebe zumeist manufakturähnlichen, handwerklich orientierten Fertigungsweisen sind mit kostenintensiven Erstellungsprozessen verbunden. Hohe Produktionskosten lassen sich jedoch nur bedingt infolge des hohen Wettbewerbs im Lebensmittelmarkt preislich abbilden.

Der Trend zu einer vegetarischen bzw. veganen Ernährung hält an. Vor diesem Hintergrund hat auch die Produktion von Milch- und Käse-Alternativen eine zunehmende Bedeutung. Für milchverarbeitende Betriebe, wie der MKH, stellt sich die Frage, ob die Nachfrage „traditioneller“ Lebensmittelprodukte zukünftig rückläufig ist und geeignete Produkte als Antwort auf neue Trends in der Ernährung in Betracht kommen.

Das Finden von geeignetem und **qualifiziertem Personal** ist eine Herausforderung für viele landwirtschaftliche Betriebe. Neben weiteren Herausforderungen, die mit dem demographischen Wandel einhergehen, ist auch von Bedeutung, dass Prozesse immer digitalisierter und komplexer werden und Beschäftigte mit adäquaten beruflichen und fachlichen Qualifikationen zunehmend rar sind. Da aufgrund des Preisdrucks durch starken Wettbewerb und hoher Kosten handwerklicher Fertigung das **Lohnniveau nur sehr geringfügig steigerbar** ist, werden Stellen in der Landwirtschaft zunehmend unattraktiv. Die MKH ist entsprechend gefordert, bestehendes Personal weiterzubilden und Hilfestellungen für die persönliche Weiterentwicklung anzubieten.

Die landwirtschaftlichen Betriebe in Sachsen sind sich bewusst, dass sich der **Klimawandel** auf die sächsische Landwirtschaft auswirkt. Insbesondere durch die zunehmenden Witterungsextreme werden zukünftig höhere Ertragsrisiken für die Landwirtschaft erwartet. In diesem Zusammenhang werden Maßnahmen, die sich dem Ressourcen- und Klimaschutz sowie der Erhaltung von Biodiversität widmen, immer bedeutsamer. Das bezieht sich auch auf die Treibhausgas (THG)-Emissionen, die auf der Ebene der Milcherzeugerbetriebe entstehen. Angesichts der Notwendigkeit der Beachtung und Integration klimabewusster und kreislaforientierter Praktiken sehen sich auch Hofmolkereien zunehmend in der Pflicht, an der Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen zu arbeiten.

Die Möglichkeiten der Einführung digitaler Prozesse in der Milchwirtschaft bieten die grundsätzliche Chance, Produktions- als auch Kundenprozesse zu optimieren. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass auch technologiebedingte Risiken (z. B. Hackerangriffe) auftreten und finanzielle Herausforderungen beachtet werden müssen, um die genutzten Systeme aktuell, sicher und einsatzfähig (Wartungen/Updates) zu halten.

Zunehmende **bürokratische Anforderungen** und Berichtspflichten erschweren das Tagesgeschäft des Betriebs. Das Personal ist häufig in administrativen Aufgaben sehr zeitintensiv gebunden. Dadurch fehlen Ressourcen bei der Bewältigung von operativen Problemen oder bei der strategischen Planung.

Auch **regulatorische Rahmenbedingungen** führen darüber hinaus zu Risiken für die MKH und andere Betriebe der Milchwirtschaft. Dazu gehört u. a. die Pfandpflicht auf Plastikverpackungen, deren Umsetzung mit großen Herausforderungen beim Vertrieb von Milch- und Milchprodukten an Kundinnen und Kunden einhergeht³⁸.

Im Rahmen des Projektes wurde die folgende Übersicht der wesentlichen regulatorischen Anforderungen an die MKH erarbeitet.



GVO: gentechnisch veränderte Organismen, QM: Qualitätsmanagement, GOBD: Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 69: Regulatorische Anforderungen an milchverarbeitende Betriebe

³⁸ Vor dem Hintergrund, dass Investitionen in die Nutzung pfandfreier Systeme (z. B. Tetrapak oder Milchschräuche) nicht oder nur unzureichend auf Endverbraucherpreise umgelegt werden können, entstehen hier zusätzliche Barrieren.

Stärken- und Schwächen-Analyse

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die diskutierten und analysierten Stärken und Schwächen im Projekt. Die Wesentlichsten werden im Folgenden kurz in ihrer Bedeutung für die MKH ausgeführt.

Stärken und Schwächen der MKH					
	 Kunden & Vermarktung	 Organisation & Prozesse	 Netzwerk / WSK	 Mitarbeiter	 Wirtschaftlichkeit
STÄRKEN +	Produktqualität und -innovation	Flexibilität in Produktion	Kooperationen Lebensmittelhandwerk	Identifikation mit dem Betrieb	Flexibilität
	Kundenzufriedenheit	handwerklich orientierte Fertigungsweise	Partner im Netzwerk „Lausitz schmeckt“	jüngere Führungskräfte	Diversifizierung Vermarktungskanäle
	Kundenbindung	Produktvielfalt			
	Hof als Erlebnis	Tierhaltung			
	regionale Markenidentität	Kreislaufwirtschaft			
SCHWÄCHEN -	Marketingmaßnahmen	aufwändige Prozesse in Erzeugung und Verarbeitung	fehlende Anreize zur Kooperation	Kommunikation	Produkte mit hoher Marge
	Vermarktung auf regionalen Märkten	Strukturierung Schnittstellen	individuelle Zielstellungen der Partner	ältere Führungskräfte	Absatzdruck
		Personalintensität		Vakanzen in der Mitarbeiterschaft	
				Verlust Wissensbestände (Abwanderung von Personal)	

WSK: Wertschöpfungskette

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 70: Stärken- und Schwächenanalyse für den Pilotbetrieb

Zu den **Stärken** der MKH gehören unter anderem die folgenden Aspekte:

Ein wesentlicher Bestandteil des Wertversprechens ist die Qualität und Vielfalt der Produkte. Alle angebotenen Produkte werden über manufakturähnliche, handwerklich orientierte Fertigungsweisen hergestellt. Hierbei spielen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der MKH eine wichtige Rolle, da diesen im gesamten Prozess eine tragende Rolle bei der Erzeugung zukommt.

Im Rahmen des Projekts werden neue Vermarktungskanäle für die MKH erschlossen, die Chancen für eine signifikante Produktionsauslastung bieten. Hierbei konnte die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Betriebs die Grundlage für eine Zusammenarbeit mit einem großen Wiederverkäufer legen und die dafür notwendigen Entscheidungsprozesse vereinfachen. Bei der Erschließung der neuen Vermarktungswege berücksichtigt die Führungsebene der MKH die sich verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die finanziellen und personellen Ressourcen des Betriebs. Im Rahmen der Weiterentwicklung der Vermarktungsoptionen verringert sich die Abhängigkeit von wenigen Akteuren oder Märkten. Der Betrieb kann sich breiter aufstellen und von den Stärken diversifizierter Einkommensoptionen profitieren.

Durch die **Produktinnovationen**, wie die des Milcheises der MKH unter der Marke KRABAT Milchwelt, eröffnen sich neue Vermarktungschancen für den Betrieb. Im Rahmen des Projekts wurden gemeinsam die Schritte für ein Gesamtkonzept erarbeitet. Dabei wurde neben sinnvollen Vermarktungswegen auch das Verpackungsdesign und der notwendige interne Produktionsprozess analysiert.

Auf wirtschaftlicher Ebene ist Flexibilität von großer Bedeutung. Durch neue Ideen für Absatzkanäle oder Produktinnovationen werden Rahmenbedingungen geschaffen, die es erlauben, sich kontinuierlich auf verändernde Umstände einzustellen. Durch das Nutzen diverser Absatzkanäle von Molkereien über Supermärkte bis hin zur Direktvermarktung kann eine gewisse Unabhängigkeit von Entwicklungen in einem einzelnen Absatzkanal erreicht werden.

Die MKH baut zudem auf die kontinuierliche Vermarktung von eigenen sowie partnerschaftlichen Artikeln aus dem Netzwerk "Lausitz schmeckt", um über ein diversifiziertes Angebot, neue Kunden zu gewinnen. Dazu kommen **Kooperationen mit dem Lebensmittelhandwerk** (beispielsweise Bäckereien und Metzgereien aus der Region), die neue Absatzkanäle für Produkte der MKH bieten. Hier können bereits bestehende Verkaufsorte genutzt werden und Verbraucherinnen und Verbraucher mit Interesse an regionalen Lebensmitteln angesprochen werden. Im Rahmen des Projekts wurde ein Regionalvermarktungskonzept entwickelt, das auf die unterschiedlichen Kooperationen mit Lebensmittelfachgeschäften anwendbar ist. Dabei standen u. a. die Prozesse zur Abwicklung von Kundenzahlungen, Bestellung und Lieferung als auch die internen Abläufe der Kommissionierung im Fokus.

Die MKH hebt sich durch eine starke **regionale Markenidentität** hervor. In diversen Produkten (wie z. B. KRABATello oder Schwarze Müller Käse) repräsentieren regionale Bezugspunkte die Vermarktungsstrategie. Darüber hinaus legt die MKH den Fokus auf eine regional gestaltete Wertschöpfungskette. Lieferanten und Wiederverkäufer kommen überwiegend aus der Region und garantieren die Wertschöpfung in der Lausitz.

Eine weitere Stärke der MKH sind die durchgeführten **Hofbesichtigungen** mit vielfältigen Gruppen von Schülern bis zu Senioren. Die Führungen sind ein Instrument, um das Wertversprechen der MKH zu vermitteln und das, den Produkten zugrundeliegende Lebensmittelhandwerk zu erklären. Der Umsatz im Hofladen, welcher durch die Führungen generiert wird, ist ein relevanter Bestandteil der Einnahmequellen der MKH und kann als wichtiges Instrument zur **Kundenbindung** genutzt werden. Um hier noch stärker an diesen Chancen teilhaben zu können, kann dieser umsatzstarke Bereich weiter ausgeweitet und durch einen **Erlebnisort** der MKH ergänzt werden, der sich positiv auf Kundenbindung, -loyalität und -gewinnung auswirkt. In diesem Prozess werden aktuell Mitarbeitende mit neuen Verantwortlichkeiten ausgestattet und bekommen Möglichkeiten, sich in dem Bereich der Hofbesichtigungen auszuprobieren.

Die MKH setzt auf eine **flexible Produktion**, um auf Absatzschwankungen bei Produkten zu reagieren. Somit kann neben langjährig gut laufenden Produkten (bspw. Joghurt) auch das Käsesortiment an die Nachfrage angepasst und entsprechend hergestellt werden oder Milch zur Eisproduktion genutzt werden. Im Zuge der Diversifizierung der Vermarktungsstrategie (Kooperationen mit Großabnehmern und Wiederverkäufern) können diese mit passenden Mengen beliefert werden.

Durch das Eintreten für eine artgerechte Tierhaltung, **Kreislaufwirtschaft** und die ressourceneffiziente Bewirtschaftung des Hofes sowie das Engagement bei der Energieerzeugung aus erneuerbaren Ressourcen (Biogas) besteht Glaubwürdigkeit für das Wertversprechen der MKH. Nachhaltiges Wirtschaften und die Reduzierung von Abfallprodukten gehören zu den Stärken des Betriebs.

Eine weitere Stärke der MKH sind die **Mitarbeitenden**, die sich mit dem Betrieb deutlich verbunden fühlen. Die MKH bemüht sich aktuell, eine zweite Führungsebene aus dem eigenen Betriebsnachwuchs aufzubauen, die entscheidungsfähig ist und eigenständig und -verantwortlich Prozesse und Teams steuern kann.

Diesen Stärken stehen dabei folgende **Schwächen** der MKH gegenüber:

In der Vergangenheit war die MKH auf diversen regionalen Märkten präsent, um die eigenen Produkte vermarkten. Durch personelle Engpässe ist dies jedoch nicht mehr in dem gewohnten Umfang zu gewährleisten. Durch den Verlust relevanter Vermarktungskanäle entsteht das Risiko, dass bestehende Kundinnen und Kunden wegfallen oder nicht über neue oder (Ersatz-) Verkaufsorte informiert werden können. Die MKH ist bestrebt, dies durch Social-Media-Posts und Informationen an anderen Verkaufsorten aufzufangen. Im Rahmen des Projekts wurden Lösungen entwickelt, um die Kommunikation aufrechtzuerhalten und für neue Absatzwege zu werben.

Da durch fehlende personelle Ressourcen nicht mehr sämtliche regionale Märkte angefahren werden können, bricht ein wichtiges Instrument in der **Kundenneugewinnung** weg. Der Umsetzung der Kooperation mit Lebensmittelfachgeschäften wird in diesem Zusammenhang eine wichtige Funktion zugesprochen, um neue Kontakte zu sammeln und in der Region präsent zu sein. Die Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren aus dem Lebensmittelhandwerk kann hier eine Schlüsselrolle zur Kundenakquise einnehmen und zum Aufbau einer umfangreichen Kontaktdatenbank verhelfen.

Die Hofbesichtigungen kommen bei Kundinnen und -kunden gut an und führen zu einem hohen Umsatz im Hofladen. Aktuell bestehen noch keine Möglichkeiten zu einer **Folgekommunikation** mit diesen Kunden, es **fehlt an ausreichenden Marketingmaßnahmen**. Eine kontinuierliche Information (z. B. Neuigkeiten über den Betrieb und seine Produkte) wird als wesentlich erachtet, um die Kundenbindung zu stärken. Im Rahmen des Projekts wurde hierfür eine neue Social-Media-Strategie entwickelt und ein

Newsletter konzipiert. Dieser soll über neue Entwicklungen in der MKH informieren und gleichzeitig eine Möglichkeit zum Bestellen der Produkte bieten.

Kunden suchen gezielt qualitativ hochwertige, gesunde und regionale Lebensmittel und legen Wert auf ein traditionelles Lebensmittelhandwerk. Die damit verbundenen manufakturähnlichen, handwerklich orientierten Prozesse im Betrieb zur Erzeugung und Verarbeitung sind dennoch aufwändig und teilweise zu komplex angelegt. Dies betrifft insbesondere die Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten von Mitarbeitenden. Vor allem an den Schnittstellen zwischen Veredelung und Vermarktung fehlt eine klarere Strukturierung und Kommunikation. Hier liegen wesentliche Verbesserungspotenziale, die für effizientere Prozesse von der Verarbeitung bis hin zur Vermarktung sorgen.

Dieses Problem zeigt sich auch in der **Personalintensität** der angesprochenen **Prozesse**. Der relativ hohe Grad an individuellen und manuellen Schritten oder Nacharbeiten ist mit einer starken Auslastung der Mitarbeitenden und Ineffizienzen im Produktionsablauf verbunden. Im Kontext einer Klärung von Verantwortlichkeiten, Strukturen und Zielen soll daran gearbeitet werden, diese Schwächen anzugehen und einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Dabei ist auch zu prüfen, inwieweit eine stärkere Digitalisierung diese Ziele unterstützen kann.

Relevante Schwächen im **Netzwerk und der Wertschöpfungskette** resultieren aus Fragen nach ausreichenden Kooperationsanreizen und individuellen Zielstellungen der involvierten Partner. So sind beispielsweise gemeinsame Erwartungen an die Höhe einer möglichen Umsatzbeteiligung oder die Gewinnung zusätzlicher Kunden frühzeitig zu klären. Dazu gehört auch das Verständnis für transparente und gemeinsam geteilte Zielstellungen, die gegebenenfalls individuell verfolgten Intentionen entgegenstehen.

In Teilen des Betriebs besteht eine gewisse Abwanderungsbereitschaft und eine geringer ausgeprägte **Mitarbeiterbindung**. Durch den Verlust von Personal, das über wesentliche Wissensbestände verfügt, die Grundlage für einen funktionierenden Betrieb sind, kommt es immer wieder zu zeitlicher und zum Teil aufgabenfremder Mehrbelastung bei den Mitarbeitenden. Die bestehende Fluktuation im Personalbestand ist aufgrund der landwirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht einfach zu beheben. Hier wird von Seiten der Führungsebene großer Handlungsbedarf gesehen.

In den oftmals traditionell geprägten Strukturen landwirtschaftlicher Betriebe haben ältere Führungskräfte gegebenenfalls weniger Erfahrung darin, die Mitarbeitenden angemessen in Entscheidungsprozesse zu integrieren und auf diese Weise, Motivation und Verantwortung auch für eine Neuausrichtung betrieblicher Strukturen zu fördern. Auch aus diesem Grund bemüht sich die MKH um den Aufbau einer zweiten Führungsebene aus dem eigenen Betriebsnachwuchs.

Durch den harten Preisdruck im Wettbewerb der regionalen Lebensmittel, gelingt es nur punktuell, Produkte mit einer **hohen Marge** anzubieten. Dies führt zu einem starken **Absatzdruck für das bestehende Produktsortiment**. Durch die im Projekt durchgeführte Wirtschaftlichkeitsanalyse sollen Lösungen für die bestmögliche Bepreisung von Produkten gefunden werden, die im Geschäft mit Großabnehmern und Wiederverkäufern eine ausreichende Gewinnmarge bringen. Zusätzliche Produkte im Sortiment (wie die Neuentwicklung des Milcheises) erhöhen in diesem Zusammenhang die Möglichkeiten zur Querfinanzierung innerhalb des Betriebs.

4.2 Strategieentwicklung

Aus der Analyse der Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen (SWOT Analyse) lassen sich die im Folgenden dargestellten Handlungsfelder als Grundlage zur Strategieentwicklung und -umsetzung in der KRABAT Milchwelt ableiten. Zu diesen gehören neben dem Vertriebskonzept, das Produktsortiment, die Kommunikation sowie Mitarbeiter, Nachhaltigkeit und Organisation. Im anschließenden Kapitel 5 werden diese ausführlich diskutiert.

Handlungsfeld Vertriebskonzept: Das Vertriebskonzept der KRABAT Milchwelt ist unter Druck. Treiber wie Fachkräftemangel, steigende Produktionskosten, Kaufzurückhaltung und Steigerung des Wettbewerbsdrucks im Lebensmittelhandel bringen den Vertriebsbaustein Direktvermarktung, insb. mit der Vermarktung auf Märkten, deutlich unter Druck. Das bestehende System ist weiterzuentwickeln und um eine Säule mit Wachstumspotenzial zu ergänzen.

Handlungsfeld Produktsortiment: Auch hier kommt die Zusammenstellung des aktuellen Produktsortiments unter Druck. Der Verkauf von Milch in Plastikbehältnissen ist auf Grund der Pfandpflicht neu zu bewerten. Die Wirtschaftlichkeitsanalyse hat am Beispiel des Käses aufgezeigt, dass kleine Produktionsserien einen sehr hohen Personalkostenanteil aufweisen. Mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit des Betriebs zu verbessern, sind Produkte mit höheren Margen zu identifizieren und Produktsortiment und Vertriebskonzeption so auszurichten, dass eine margenorientiertere Produktion möglich wird.

Handlungsfeld Kommunikation: Sollen höhere Margen erzielt werden, gewinnt die Kundenbeziehung zusätzliche Bedeutung. Das Kommunikationskonzept der KRABAT Milchwelt ist zu überarbeiten und auf zentrale Themen wie Kundenerlebnisse, regionale Partnerschaften und "enkeltaugliches" Wirtschaften auszurichten. Das Interesse von Verbraucherinnen und Verbrauchern, sich mit der KRABAT Milchwelt und den Menschen hinter dem Betrieb, den Tieren und der ländlichen Arbeitsweise zu identifizieren, ist über eine informative, sachliche und emotionale Kommunikation zu fördern.

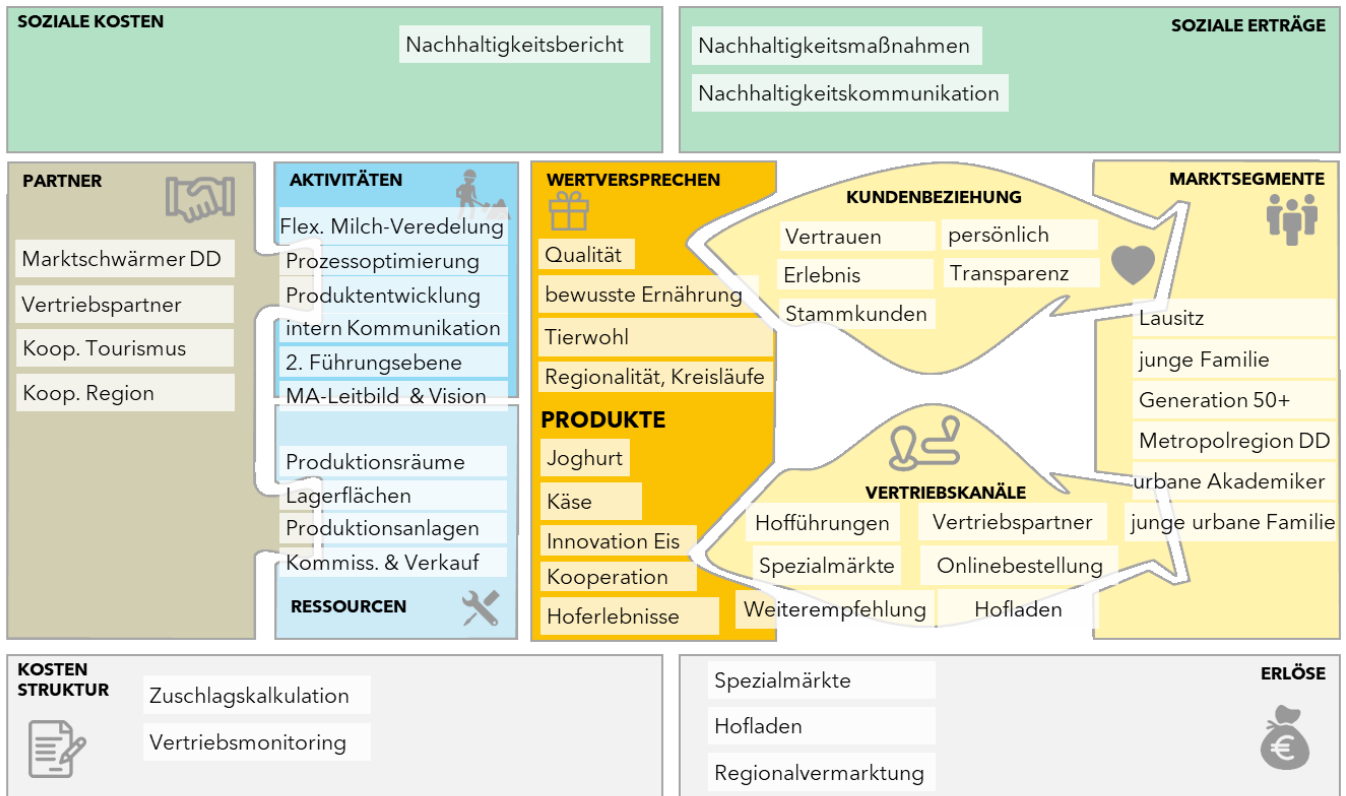
Handlungsfeld Mitarbeiter: Der Fachkräftemangel führt zu starkem Druck auf den Gesamtbetrieb. Mitarbeitende werden abgeworben, Vakanzen können nicht immer zeitnah besetzt werden und die Ar-

beitslast in den verbleibenden Teams nimmt mindestens kurzfristig zu. Zudem besteht bei vielen Mitarbeitenden die Erwartung, dass die allgemein gestiegenen Verbraucherpreise durch Lohnsteigerungen abgefangen werden. Die Demographie-bedingte schrittweise Verjüngung des Teams stellt die Führungskräfte vor Herausforderungen, auch in Bezug auf das eigene Verständnis im Ausüben der Führungsrolle. Die Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Leitbild, Werten und Zielen der KRABAT Milchwelt wird immer wichtiger. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen geeignete Möglichkeiten zur Mitgestaltung besitzen und Verantwortung übernehmen wollen. Neben der Leitbilddiskussion sind damit auch interne Kommunikationsstrukturen und die gezielte Förderung von Führungskompetenzen angesprochen.

Handlungsfeld Nachhaltigkeit: Unsere gesellschaftlichen Ernährungsgewohnheiten und damit die Landwirtschaft stehen u. a. bedingt durch den Klimawandel unter erheblichem Transformationsdruck. Dies gilt auch in besonderem Maße für Milchwirtschaft. Transparenz, Glaubwürdigkeit und Authentizität sind wesentliche Bestandteile einer modernen Landwirtschaft. Für landwirtschaftliche Betriebe bedeutet das, Antworten auf dringende Fragen zu finden, wie bspw. Umweltleistungen erfasst werden können, wie relevante Umweltmaßnahmen von weniger relevanten Maßnahmen unterschieden oder wie Beiträge glaubwürdig und nutzbringend in die eigene Kommunikation eingebunden werden können.

Handlungsfeld Organisation: Dieses Handlungsfeld füllt eine Querschnittsfunktion aus. Um die Umsetzung der oben genannten Felder zu ermöglichen, sind die Strukturen im Pilotbetrieb an die genannten Anforderungen anzupassen. So ist es bspw. im Vertriebskonzept notwendig, die damit einhergehenden neuen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Abläufe zu definieren und in den Betrieb zu integrieren. Hierzu gehört auch die Fortführung der Wirtschaftlichkeitsberechnungen und -analysen (idealerweise auf der Basis von Kennzahlen). Der Digitalisierung wird hier eine größere Bedeutung zukommen, wenn Prozesse unter IT Unterstützung abgebildet und Schnittstellen zu anderen Systemen entwickelt werden.

Die geschilderten Handlungsfelder lassen sich in ein überarbeitetes Geschäftsmodell für die Regionalvermarktung nach dem Konzept des Business Modell Canvas überführen.



Koop.: = Kooperation, DD: Stadt Dresden, MA: Mitarbeiter, Flex.: flexibel, Kommiss.: Kommissionierung)

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 71: Geschäftsmodellentwurf für die Regionalvermarktung nach dem Konzept des Business Modell Canvas

5 Handlungsfelder der Strategieentwicklung und -umsetzung

5.1 Handlungsfeld Vertriebskonzept

Das Kernelement vieler **Direktvermarktungskonzepte** ist das hohe Qualitätsversprechen regionaler Produkte in Verbindung mit Tierwohl, ökologischer Anbauweise und handwerklicher Lebensmittelproduktion. Regionale Kreisläufe leisten einen wesentlichen Beitrag zu einer Reduktion der Belastung der Umwelt. Erzeuger und Produzenten sind regional bekannt und durch Veranstaltungen (Hoffeste und Führungen) oder den Einkauf vor Ort entstehen Vertrauen und Kundenbindung. Zu etablierten Vertriebskanälen zählen Hofläden auf dem Land und in der Stadt, Lebensmittelfachgeschäfte und der Verkauf auf Wochen- und Spezialmärkten. Kombiniert wird dieser Ansatz auch mit neueren Vertriebswegen, wie der **Onlinebestellung und Lieferung nach Hause**. Mehr oder weniger intensiv kooperieren Betriebe der Land- und Ernährungswirtschaft auf der Erzeugungsseite. Gerade in Hofläden nehmen die Betreiber neben eigenen Produkten die Erzeugnisse anderer regionaler Akteure in das Sortiment auf. In diesen Fällen organisiert zumeist ein (starker) Akteur die Schnittstelle der Wertschöpfungskette zum Verbraucher und arbeitet mit Partnern aus der vorgelagerten Wertschöpfungskette zusammen. Auffällig ist, dass es nur vereinzelt Kooperationen auf der Vermarktungsseite gibt. Als Gründe kommen wohl vor allem in Frage, dass die regionalen Akteure den Kontakt zu Kundinnen und Kunden und die Kundenbindung als zentralen Erfolgsfaktor ansehen und daher auf dieser Seite der Wertschöpfungskette keine Kooperation anstreben. Andererseits wäre auch denkbar, dass es bisher im Umfeld von Landwirten und Erzeugern wenig Erfahrungen dazu gibt, wie Kooperationen auf Kundenseite fair und aufwandsgerecht zu gestalten sind.

Ziel des Vertriebskonzepts der KRABAT Milchwelt ist es, die Stärken der regionalen Akteure aus Landwirtschaft und Lebensmittelhandwerk in einer Kooperation zu bündeln, um Verbraucherinnen und Verbrauchern ein attraktives Angebot an regionalen Lebensmitteln unterbreiten zu können. Die Potenziale der Kooperation sollen genutzt und den in der SWOT-Analyse geschilderten Herausforderungen begegnet werden. Der Grundgedanke ist, regionalen Akteuren, insbesondere aus dem Lebensmittelhandwerk, eine Vertriebskooperation anzubieten. Von einer Belieferung, wie im Fall von Supermärkten, unterscheidet sich der Ansatz dadurch, dass Verbraucherinnen und Verbraucher auf verschiedensten Kanälen bei der KRABAT Milchwelt bestellen. Diese liefert die Bestellung fertig kommissioniert und abrechnet an die Vertriebspartner, bei denen die Verbraucherinnen und Verbraucher ihre Bestellung abholen.

Die **Vertriebspartner** (bspw. Bäcker, Fleischer) profitieren von der Verfügbarkeit zusätzlicher Produkte oder einer größeren Auswahl im Produktsortiment (ohne Warenverkaufsrisiko) und der Möglichkeit, neue Kunden für das Angebot der eigenen Produkte zu gewinnen oder deren Kauffrequenz zu erhöhen.

Die **Verbraucherinnen und Verbraucher** können auf ein einfach zu erreichendes und vielfältiges Angebot an regionalen Milchprodukten der KRABAT Milchwelt in Verbindung mit einem persönlichen Kontakt zurückgreifen, der gerade für regionale Produkte von Bedeutung ist.

Die **KRABAT Milchwelt** kann ihren Kundenstamm nutzen und weiterentwickeln. Die Abholung der bestellten Ware bei den Vertriebspartnern durch die Kundschaft führt zu keiner personellen Mehrbelastung. Im Rahmen der Bestellungen müssen Märkte nicht mehr oder in einem geringeren Maß angefahren werden. Zudem erreichen die Kommissionierungsprozesse im Vergleich zur üblichen Vermarktung (z. B. Hofladen) über die größere Standardisierbarkeit eine höhere Effizienz. Über die Gewinnung von Vertriebspartnern ist eine Skalierung mit weniger Verkaufspersonal möglich.

5.1.1 Customer Journey der Regionalvermarktung

In Anlehnung an das bereits vorgestellte Konzept der Customer Journey³⁹ geht es nun darum, das Vermarktungskonzept der KRABAT Milchwelt entsprechend anzupassen, um in der Lage zu sein, die Stärken der regionalen Akteure aus Landwirtschaft und Lebensmittelhandwerk für ein attraktives Angebot an regionalen Lebensmitteln zusammenzuführen.

Im Rahmen der Entwicklung der Customer Journey für eine Regionalvermarktung durch die KRABAT Milchwelt wurde ein Ansatz mit sechs Stufen verwendet. Die folgende Abbildung gibt die Struktur und die konkreten Umsetzungsbausteine zum Aufbau einer stabilen Kundenbeziehung wieder.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 72: Customer Journey der Regionalvermarktung in der KRABAT Milchwelt

³⁹ Um bei Verbraucherinnen und Verbrauchern das Interesse an lokalen Produkten zu wecken und eine stabile Kundenbindung aufzubauen, eignet sich das Instrument einer Customer Journey ("Kundenreise"). Diese 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 gestalten.

Zielgruppe

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 Regionalvermarktung effizient erreichen zu können.

Die Ergebnisse der Kunden- und Verbraucherbefragungen zeigen ein hohes Potenzial in vier Zielgruppen. Zu diesen zählen junge Familien und die Generation 50+ im ländlichen Raum sowie junge Familien und urbane Akademiker im städtischen Umfeld, wie bspw. Dresden. Die Gruppen sind ausführlich in Abschnitt 5.1.2 beschrieben.

Aufmerksamkeit: Wie erfahren Verbraucher (erstmalig) von unserem Angebot?

Damit ein Angebot von Kunden berücksichtigt werden kann, sind Kommunikationsmaßnahmen und Vertriebskanäle (z. B. Stadtläden, Märkte, Onlineshops u. ä.) zu gestalten. Zum Aufbau einer stabilen Kundenbeziehung gehört es, Verbraucherinnen und Verbraucher über Themen zu informieren, die ihren Interessen und Vorlieben entsprechen. 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. Im Rahmen der Vermarktung regionaler Produkte sollte grundsätzlich der persönliche Kontakt zum Landwirt und zum landwirtschaftlichen Betrieb einen besonderen Stellenwert einnehmen.

Für die Umsetzung in der KRABAT Milchwelt sind Social Media und die Website sowie QR-Codes auf den Produkten zentrale digitale Informationsquellen. Hinzu kommt die Präsenz auf Märkten und Hofbesuche der Kundinnen und Kunden. Weitere wichtige Elemente, um den Zugang zu Verbrauchern zu verbessern, sind die Ansprache und Einbindung der rund 700 Verpächter der KRABAT Milchwelt (Weiterempfehlung der Produkte der MKH) sowie die regionale Präsenz über ein Netzwerk an Vertriebspartnern.

Ansprache: Wie können wir gezielt Kaufimpulse auslösen?

Für die Direkt- und Regionalvermarktung ist eine möglichst wirksame Beeinflussung der Kundennachfrage ein zentraler Erfolgsfaktor. Um (zusätzliche) Kaufimpulse auszulösen ist eine aktive Ansprache der Kundschaft nötig; es ist nicht zu erwarten, dass diese selbst nach einem Anbieter regionaler Lebensmittel suchen.

Auf Märkten, bei Vertriebspartnern oder auf dem Hof sind in der Regel keine zusätzlichen Kaufimpulse nötig, da die Kunden bereits mit Kaufabsicht vor Ort sind. Um zusätzliche Impulse liefern zu können, kommen vor allem E-Mail-Marketing und ein WhatsApp Kanal in Frage. Hierfür ist es wichtig, Kontaktdaten zu Interessierten, potenziellen und etablierten Kundinnen und Kunden zu generieren.

Kauf: Wie können Verbraucher unsere Produkte kaufen bzw. kennenlernen?

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) ist aus Kundensicht entscheidend. 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. Das Bekanntmachen der im Betrieb durchgeführten Maßnahmen, die zu mehr Tierwohl sowie Umwelt- und Klimaschutz beitragen (Transparenz) ist dabei ein ebenso relevanter Faktor, der zur Nachfragebildung beiträgt und motivationsfördernd auf Kauf regionaler Produkte wirkt.

In der Direktvermarktung ist die Frage der Sortimentsbreite eine zentrale Herausforderung. Kunden möchten einen möglichst komfortablen Einkauf. Zusätzliche Wege werden eher als belastend wahrgenommen und stellen eine Hürde dar. Die Kooperation mit Vertriebspartnern, mit denen gemeinsam ein größeres Sortiment angeboten werden kann, verspricht hier Abhilfe und erhöht den Komfort für Kundinnen und Kunden. Als Bestellkanal setzt die KRABAT Milchwelt ein digitales Bestellformular ein. Dies ist zunächst einfacher zu implementieren als ein Online-Shop. Wenn sich das System der Direktvermarktung etabliert hat, ist die Umstellung auf einen Onlineshop deutlich einfacher.

Zufriedenheit: Wie gewinnen wir Stammkunden?

Die Erfüllung der Erwartungen von Verbraucherinnen und Verbrauchern ist die Basis einer festen Kundenbindung. In diesem Zusammenhang lassen sich einerseits Leistungsfaktoren, die sowohl auf Zufriedenheit als auch auf Unzufriedenheit Einfluss nehmen und andererseits Basisfaktoren, die als Mindestanforderungen kaum positive Wirkungen haben, deren "Abwesenheit" aber zu hoher Unzufriedenheit führt, unterscheiden. Leistungsfaktoren beziehen sich insbesondere auf Qualität und Frische der Lebensmittel und den Wunsch, regionale Betriebe zu unterstützen. Basisfaktoren sind eher in den Bausteinen eines funktionierenden Kaufprozesses zu sehen.

Loyalität: Wie steigern wir Begeisterung und die Bereitschaft zur Weiterempfehlung?

Kundenloyalität ist ein relevanter Erfolgsfaktor. Die Förderung von Loyalität ist neben den oben genannten Leistungsfaktoren auch über Begeisterungsfaktoren möglich. Die Befragungen und Erfahrungen im Projekt haben gezeigt, dass für Kunden insb. eine bewusste und gesundheitsorientierte Ernährung, die Förderung einer umweltverträglichen Landwirtschaft und Maßnahmen zum Tierwohl eine besondere Rolle spielen. Hier liegt ein relevantes Potenzial, Kundenerwartungen zu übertreffen, Begeisterung auszulösen und ggf. die Zahlungsbereitschaft für regionale Produkte zu erhöhen. Bestandskundinnen und -kunden zeichnen sich überwiegend durch größere Warenkörbe und höhere Kauffrequenzen aus. Im Vergleich zu Neukunden sind es vor allem diejenigen, die Produkte Freunden und Bekannten weiterempfehlen und damit einen höheren Beitrag zur Wertschöpfung von Unternehmen leisten.

Ein zentraler Baustein zur Stärkung von Loyalität ist die Kommunikation. Die KRABAT Milchwelt setzt dabei auf das Storytelling, das Erzählen aktueller Geschichten aus dem landwirtschaftlichen Alltag des Betriebs. Die Details zur Umsetzung werden im Abschnitt 5.3 erläutert.

Ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel ist die Nahbarkeit. Kundinnen und Kunden können Einblick in die Erstellungsprozesse bekommen und sich vor Ort persönlich überzeugen, wie das Wertversprechen umgesetzt. Veranstaltungen und Führungen auf dem Hof sind hierbei ein wichtiges Instrument, um einen Eindruck zu vermitteln, wie die angebotenen Lebensmittel hergestellt werden.

5.1.2 Erfassung der Bedürfnisse von Zielgruppen

Vor dem Hintergrund einer systematischen Erfassung relevanter Bedürfnisse der Zielgruppen des Betriebs und dem Wunsch, die Mitarbeitenden mit ihrem Erfahrungsschatz über alle Betriebsteile hinweg in die gemeinsame Diskussion zu integrieren, wurde auf Initiative der Unternehmensleitung ein internes Seminar durchgeführt. Ziel war es, sich in die Lebenssituation und Gedankenwelt der Kundschaft hineinzudenken und sich ein Bild davon zu machen, wie spezifische Zielgruppen leben, arbeiten und welche Bedeutung der Konsum regionaler Lebensmittel hat. Hierbei ging es darum, in einem breiteren Kontext zu denken und ein grundsätzliches Bild der Zielgruppen zu entwickeln.

Der im Prozess eingesetzte methodische Ansatz basiert auf der Erstellung sogenannter "PERSONA". Mittels dieser können fiktive Kunden dargestellt werden, die über konkrete Merkmale wie Name, Beruf, Wohnort und Lebenssituation möglichst anschaulich beispielhafte Nutzer beschreiben, die sich für die Angebote des Betriebs interessieren. Im Rahmen des Seminars wurden die Erfahrungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte zusammengetragen und systematisch aufbereitet.

In einem anschließenden Schritt ging es darum, über diese Kunden realitätsnahe quantitative Aussagen zu treffen, die es erlauben, reales Kaufverhalten und -präferenzen abzubilden als auch soziodemografische Merkmale für den geografischen Vermarktungsfokus der MKH mit der Marke KRABAT Milchwelt zu bestimmen und zu verifizieren. Dazu wurden aktuelle statistische Untersuchungen und Erhebungen auf regionaler und lokaler Ebene ausgewertet und in Beziehung zum Untersuchungsschwerpunkt gesetzt. Zuletzt wurden die Ergebnisse vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse aus der durchgeführten Verbraucher- und Kundenbefragung zusammengeführt und auf relevante Erkenntnisse über die konkreten Zielgruppen verdichtet.

Die folgende Abbildung zeigt in einer zusammenfassenden Darstellung die im Prozess gewonnenen Erkenntnisse über relevante Zielgruppen der MKH Wittichenau.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 73: Zusammenfassung Zielgruppen-PERSONA der MKH

Im Rahmen der Analyse wurden vier spezifische PERSONA entwickelt. Diese umfassen die Gruppen junge Familien im ländlichen Raum, Generation 50+ im ländlichen Raum, urbane Akademiker-Paare sowie junge urbane Familien⁴⁰.

⁴⁰ Im Rahmen der Auswertung statistischer Erhebungen sind folgende Quellen von Bedeutung: Statistisches Landesamt Sachsen (2020), Stadt Dresden (2023), Statistisches Landesamt Sachsen (2022),

Junge Familie im ländlichen Raum

Als PERSONA einer jungen Familie im ländlichen Raum wurde das Bild der fiktiven Familie Kramer aus dem Landkreis Bautzen entworfen, die in einem ausgebauten 4-Seitenhof in der näheren Umgebung von Kamenz wohnt und vor kurzem ihr drittes Kind bekommen hat. Beide Eltern sind berufstätig. Frau Kramer ist in einem Kindergarten als Erzieherin beschäftigt und gegenwärtig in Elternzeit. Herr Kramer arbeitet in einer Leitungsposition im Landratsamt. In Ernährungsfragen achtet die Familie auf einen gesunden und ausgewogenen Konsum. Das betrifft insbesondere auch die Auswahl bei Lebensmitteln für die Kinder. So wird z. B. frische Milch regelmäßig bei einem Landwirt in der Umgebung gekauft. Frische und Qualität bei Lebensmitteln ist ihnen besonders wichtig. Dafür werden auch Einschränkungen im Sortiment in Kauf genommen. Umweltbewusstsein und Klimaschutz spielen eine wichtige Rolle für die Lebensmaxime der Familie. Es wird darauf geachtet, Mehrwegverpackungen oder -flaschen zu nutzen und so wenig wie möglich Produkte zu verwenden, die mit einem Mehr an Plastikabfällen verbunden sind. Vor dem Hintergrund begrenzter Budgetspielräume einer fünfköpfigen Familie richtet sich ihr Blick ausdrücklich auch auf Wochen- und Spezialangebote. Dabei ist das Interesse an den von Landwirten oder Direktvermarktern organisierten Veranstaltungen, Events oder Festen in der Region grundsätzlich hoch. Ein kindgerechter Fokus (z. B. Kennenlernen von Tieren) ist der jungen Familie dabei besonders wichtig.

Aus soziodemografischer Perspektive kann bei der beschriebenen PERSONA von einer Altersgruppe zwischen 30 bis 45 Jahren und einem mittleren bis hohen Bildungs- und Einkommensniveau ausgegangen werden. Etwa 14 % der über die durchgeführte Verbraucher- und Kundenbefragung erreichten Personen gehören dieser Zielgruppe an. Die Größe des regionalen Warenkorbs kann mit rund 57 % angesetzt werden kann. Beim Besuch von Märkten wird im Durchschnitt mehr als 50 € ausgegeben. Dabei ist ein Trend zu mehr Regionalität beim Einkaufen deutlich. Rund 33 % dieser Zielgruppe, die im Landkreis Bautzen etwa 14.000 Haushalte zählt, kennen die MKH in Wittichenau.

Generation 50+ im ländlichen Raum

Als PERSONA der Generation 50+ im ländlichen Raum wurde die fiktive Person Frank Czornack aus dem Landkreis Bautzen entworfen. Herr Czornack stammt aus Göda, einem Ort in der Oberlausitz westlich von Bautzen und besitzt dort ein eigenes Haus mit Garten. Für den Einkauf von Lebensmitteln hat es sich eingespielt, flexible Arbeitszeiten oder die Mittagspause im Büro zu nutzen. Seine Verbundenheit

Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft (2019), Stadt Dresden (2024), IfD Allensbach (2023), Statistisches Bundesamt (2023).

mit dem Lebens- und Wohnort spiegelt sich in seinem Interesse und Konsum von regionalen Lebensmitteln wider. Saisonalität und Regionalität sind für ihn die Basis einer gesunden Ernährung. Herr Czornack probiert auch gern Neues, insbesondere Käseprodukte, und verweist darauf, dass er gern mehr über das regionale Sortiment wissen würde, das von Direktvermarktern, Hofläden oder auf Märkten in der Umgebung angeboten wird. Dazu gehören auch Informationen zur Verfügbarkeit und Qualität der Angebote. Herr Czornack ist ein ausgeschriebener Fan der Veranstaltungen und Events bei Landwirten oder Direktvermarktern und nutzt diese Gelegenheiten regelmäßig, um sich persönlich von der Qualität der Produkte zu überzeugen und vor Ort zu kaufen. In seinem großen Bekanntenkreis ist Herr Czornack dafür bekannt, dass bei festlichen Anlässen besondere und frische Kochzutaten verwendet werden, lokale Eisspezialitäten bereitstehen oder süße Dinge aus der Region auf den Tisch kommen.

Aus soziodemografischer Perspektive wird bei dieser PERSONA die Altersgruppe ab 50 Jahren mit einem mittleren bis hohen Bildungsniveau sowie mittleren Einkommen angesprochen. Etwa 17 % der über die durchgeführte Verbraucher- und Kundenbefragung erreichten Personen gehören dieser Zielgruppe an, die nicht ausschließlich von Alleinstehenden bzw. Ein-Personenhaushalten gebildet wird, wie von der PERSONA gezeichnet. Die Größe des regionalen Warenkorbs kann mit rund 61 % angesetzt werden kann. Beim Besuch von Märkten wird im Durchschnitt unterhalb der 50 €-Grenze eingekauft. Die Orientierung an Regionalität beim Einkaufen ist stabil. Rund 28 % dieser Zielgruppe, die im Landkreis Bautzen etwa 26.000 Haushalte zählt, kennen die MKH in Wittichenau.

Urbane Akademiker-Paare

Als PERSONA eines urbanen Akademiker-Paares wurde das Bild der fiktiven Familie Richter aus der Landeshauptstadt Dresden entworfen. Seit der Geburt ihrer beiden Kinder, die inzwischen studieren und nicht mehr im Haushalt leben, wohnt Familie Richter im Stadtteil Loschwitz. Sowohl sie als auch er arbeiten als Architekten seit nun fast 30 Jahren in der Stadt. Im Rahmen der Ernährung achtet das Paar bewusst auf Frische und Qualität bei Lebensmitteln und Transparenz bei Herstellung und Verarbeitung. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Nutzung digitaler Medien, über die sich Familie Richter regelmäßig informiert. Auf den Märkten in der näheren Umgebung zum Wohnort (z. B. Wochenmarkt am Schillerplatz, Blasewitz) werden regelmäßig regionale Produkte eingekauft. Ein großes Interesse besteht an Kombipaketen. Dazu gehören u. a. Butter und Käseprodukte, Kaffee oder Wurst im Glas, aber auch Honig, Eis oder Liköre und Wein aus dem Bereich regionaler Getränke und Spirituosen. Sie kochen gern gemeinsam. Allerdings bleibt dafür oft wenig Zeit, so dass eher einfache Gerichte auf den Tisch kommen. Bei den Zutaten wird ein großer Wert auf nachhaltig erzeugte und regionale Bioprodukte gelegt. Das betrifft grundsätzlich den Kauf aller Lebensmittel. An den Wochenenden ist das Paar gern aktiv, dazu gehören auch Events und Veranstaltungen von Landwirten und Direktvermarktern. Hier interessieren sie sich vor allem für organisierte Besichtigungen oder Führungen als

Gesamtpaket, bei der die Arbeit auf den Höfen vor Ort genauer kennengelernt und beispielsweise beim Füttern der Tiere mitgeholfen werden kann.

Aus soziodemografischer Perspektive kann bei der beschriebenen PERSONA von einer Altersgruppe über 50 Jahren und einem mittleren bis hohen Bildungsniveau sowie hohen Einkommen ausgegangen werden. Etwa 17 % der über die durchgeführte Verbraucher- und Kundenbefragung erreichten Personen gehören dieser Zielgruppe an. Die Größe des regionalen Warenkorbs kann mit rund 59 % angesetzt werden kann. Beim Besuch von Märkten wird im Durchschnitt um die 50 € ausgegeben. Die Orientierung an Regionalität beim Einkaufen ist stabil. Rund 13 % dieser Zielgruppe, die in der Stadt Dresden etwa 13.500 Haushalte zählt, kennen die MKH.

Junge urbane Familie

Als PERSONA einer jungen in der Stadt beheimateten Familie wurde das Bild der fiktiven Familie Camon-Geiger aus Dresden/Klotzsche entworfen. Die jungen Eltern mit einem Kind sind erst vor einigen Jahren aufgrund der Arbeit in die Stadt gezogen und pflegen die noch immer heimatlichen Gefühle für das Leben auf dem Land. Mutter und Vater sind berufstätig und arbeiten als Lehrer in einem Gymnasium bzw. einer Berufsschule. Sie treiben aktiv Sport und legen Wert auf eine bewusste und ausgeglichene Ernährung. Bei Kauf von Lebensmitteln wird auf die Bestandteile der Produkte geachtet (Proteine, Vitamine, Fett und Kohlenhydrate). Auch aus diesem Grund besteht ein besonderes Interesse an "Infoblättern" zu Lebensmitteln, aber auch an zusätzlichen Rezepten für z. B. Bowls oder Kombipaketen mit Frische- (Milch, Buttermilch, Feta, Eis, Quark, Joghurt) und Ergänzungsprodukten (Kartoffeln, Leinöl, Gewürze, Müsli, Waffeln, Kekse). Wochenmärkte und Marktschwärmereien sind die bevorzugten Orte des Einkaufs regionaler Lebensmittel. Mit der digitalen Kommunikation seit ihrer Jugend vertraut, ist es für sie normal, ihr Leben auf den sozialen Medien (z. B. Instagram) zu teilen und hier von ihren Aktivitäten zu berichten.

Aus soziodemografischer Perspektive kann bei der beschriebenen PERSONA von einer Altersgruppe unter 45 Jahren und einem hohen Bildungsniveau sowie hohen Einkommen ausgegangen werden. Etwa 10 % der über die durchgeführte Verbraucher- und Kundenbefragung erreichten Personen gehören dieser Zielgruppe an. Die Größe des regionalen Warenkorbs kann mit rund 57 % angesetzt werden kann. Beim Besuch von Märkten wird im Durchschnitt unterhalb der 50 €-Grenze eingekauft. Die Orientierung an Regionalität beim Einkaufen ist stabil. Rund 12 % dieser Zielgruppe, die in der Stadt Dresden etwa 5.900 Haushalte zählt, kennen die MKH.

5.1.3 Innerbetriebliche Abläufe

Im Rahmen der Systematisierung relevanter innerbetrieblicher Abläufe der geplanten Regionalvermarktung unter Nutzung einfacher Online-Bestellungsprozesse (z. B. Formular auf der Webseite, E-Mail,

WhatsApp) wurde zunächst eine Prozesslandkarte⁴¹ zur Illustration der spezifischen Waren- und Kommunikationsprozesse erstellt.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 74: Prozesslandkarte zur Illustration der spezifischen Waren- und Kommunikationsprozesse

Die wesentlichen Prozessschritte lassen sich wie folgt definieren:

Marketing: Die Kundengewinnung steht am Beginn des Vermarktungsprozesses. Diese Aktivitäten erfolgen hauptsächlich durch die KRABAT Milchwelt aber auch durch die Kooperations- und Vermarktungspartner in der Wertschöpfungskette. Wesentliche Marketingkanäle sind die Website und ein wöchentlicher Online-Newsletter, aber auch die Präsenz auf Wochen- und Regionalmärkten.

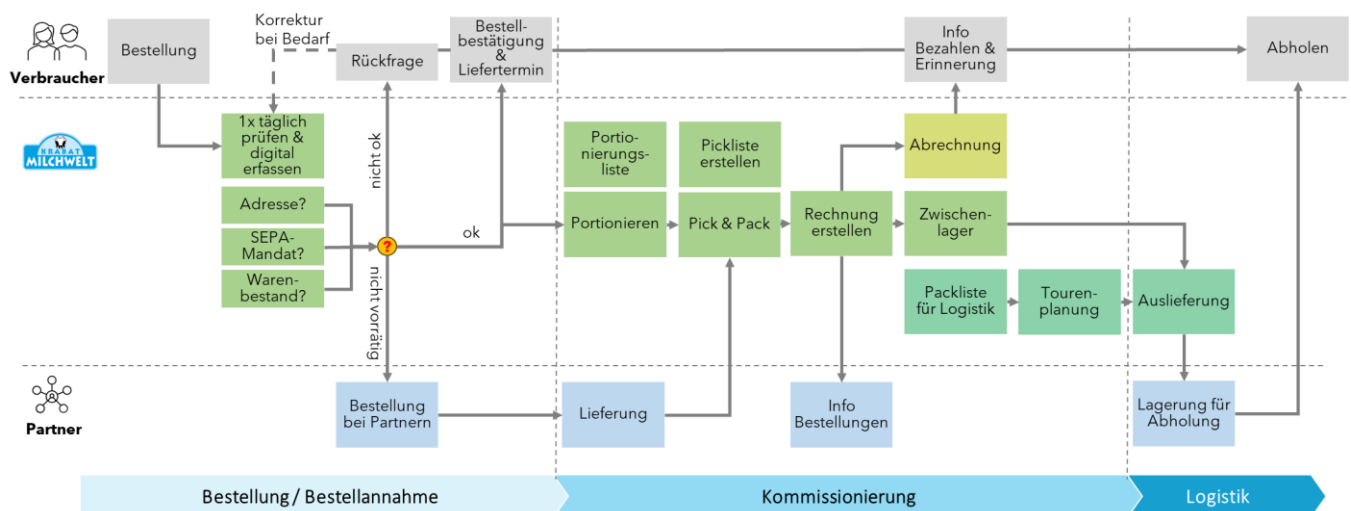
⁴¹ Prozesslandkarten sind ein einfaches Instrument, um die wichtigsten Prozesse und deren Zusammenwirken übersichtlich als Arbeitsgrundlage zu dokumentieren.

Bestellung: Die Marketingaktivitäten führen zu Bestellungen, die 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 Waren nicht verfügbar sein, müssen individuelle Rücksprache erfolgen.

Kommissionierung: Entsprechend den Kundenbestellungen wird die Warenbereitstellung bei Kooperationspartnern ausgelöst. Hier erfolgen Vorkonfektionierung und wenn möglich Verpackung der Lebensmittel. Auf Basis einer standardisierten Tour werden diese abgeholt. Die Waren der Netzwerkpartner werden für die Kunden zusammengestellt und für die Auslieferung vorbereitet. In Abhängigkeit der eingegangenen spezifischen Bestellungen erfolgt im Rahmen dieses Arbeitsschrittes das finale Verpacken.

Auslieferung: Abschließend sind die Kundenbestellungen an die Vertriebspartner auszuliefern, bei denen sich die Kundinnen und Kunden ihre Bestellung abholen.

Auf Basis der erarbeitenden Prozesslandkarte wurde eine Detailplanung des internen Prozesses erstellt. Dieser ist in die drei Arbeitsschritte von Bestellung / Bestellannahme, Kommissionierung und Logistik gegliedert.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 75: Interner Prozess der Bestellverarbeitung⁴²

⁴² Die hier gezeigte Art der Bestellverarbeitung orientiert sich an einem Bestellvorgang über Offline- als auch Online-Kanäle. Beim Pick and Pack Verfahren handelt es sich um eine systematische Kommissioniermethode, bei der die Ware für alle Bestellungen zunächst portioniert und anschließend entsprechend den Bestellungen gepackt wird.

Bestellung/Bestellannahme: Eingehende Bestellungen sind einmal täglich darauf zu prüfen, ob die Adresse vollständig angegeben wurde oder im System vorliegt, ob die Zahlungsinformationen für eine SEPA Lastschrift vollständig und ob die bestellten Produkte verfügbar sind oder ggf. eine Bestellung bei Partnern aus dem Netzwerk nötig ist. Nicht vorliegende Informationen oder der Fall nicht lieferbarer Artikel sind mit dem Kunden abzuklären. Ist die Bestellung fehlerfrei, wird dem Kunden per Mail eine Bestellbestätigung mit dem erwarteten Preis übermittelt.

Im Prozessdesign der Bestellung wurden dabei einige Festlegungen getroffen. Zur Reduktion eines potenziellen Zahlungsausfallrisikos werden nur Bestellungen mit SEPA-Lastschriftmandat akzeptiert. Eine kurze Marktanalyse hat zeigt, dass dies in der Direktvermarktung durchaus üblich ist. Der Vertriebspartner soll zudem nicht mit dem Zahlungsvorgang belastet und das Risiko ausbleibender Abholungen reduziert werden.

Kommissionierung: Für die Kommissionierung wird zunächst aus dem Softwaresystem eine Portionierungsliste (Übersicht aller benötigter Artikel) und eine Pickliste (Produkte je Bestellung) erzeugt. Auf dieser Basis erfolgt die Portionierung gleicher Artikel (z. B. Schneiden und Verpacken des Käses). Im nächsten Schritt werden die Kundenbestellungen gepackt, die Rechnung für den Kunden erstellt und über eine standardisierte Email aus dem System verschickt. Zuletzt gehen die Daten an die Buchhaltung zur Abrechnung (Einzug des SEPA-Mandats) und die Kundenbestellungen werden im Zwischenlager für die Auslieferung bereitgestellt.

Im Prozess der Kommissionierung wurde definiert, dass die Abrechnung auf Basis des realen Wiegegewichts erstellt wird. Manuell ist ein zuverlässiges Portionieren (z. B. von Käse) auf ein vordefiniertes Gewicht nur bedingt möglich. Gewichtsschwankungen sind zu groß, um angesichts von Abweichungen einen Festpreis zu vereinbaren. Auch hier hat eine Marktanalyse gezeigt, dass dies in der Direktvermarktung durchaus üblich ist.

Lieferung: Zur Lieferung wird eine Packliste mit Daten zu Inhalt und Adressat (Vertriebspartner) aus dem System erzeugt. Auf Basis der Packliste kann eine entsprechende Tour geplant und dementsprechend ausgeliefert werden.

5.1.4 Vermarktungspartner

Zu den Vorteilen, die sich für die Vertriebspartner im Rahmen der Kooperation mit der KRABAT Milchwelt ergeben, gehören neben der Erweiterung des beim Partner angebotenen Sortiments um Milchprodukte auch die Möglichkeiten, vom Besuch zusätzlicher Kundinnen und Kunden (bzw. einer höheren Besuchsfrequenz) zu profitieren und Interesse für das gesamte Produktangebot zu wecken.

Daneben ist der Aspekt der mit der Kooperation einhergehenden Verkaufsprovision ein zusätzlicher Anreiz. Zuletzt ist ebenfalls von Bedeutung, dass die KRABAT Milchwelt den kompletten Zahlungsverkehr und damit auch des Waren- und Zahlungsrisikos übernimmt.

Zusätzliche Potenziale entstehen für beide Partner, wenn gemeinsame Vermarktungsaktivitäten, wie Verkostungen, Veranstaltungen oder auch bspw. Kommunikationsmaßnahmen (Anzeigen, Postwurfsendungen, etc.) durchgeführt werden.

Die Rolle der Vermarktungs- bzw. Vertriebspartner ist zentral im System der Regionalvermarktung. Daher kommt einer klaren Rollendefinition der Aufgaben innerhalb der Kooperation eine zentrale Bedeutung zu.

Im konkreten Bestell- bzw. Verkaufsprozess übernimmt die KRABAT Milchwelt alle Prozessschritte außer der Abholung der Ware durch den Kunden beim Vertriebspartner. Dieser Schritt ist jedoch insofern von großer Bedeutung, da es der einzige persönliche Kontakt im konkreten Bestellvorgang ist. Daher sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Vertriebspartners grundsätzlich mit den Produkten der KRABAT Milchwelt und deren Besonderheiten vertraut sein.

Zu den **Aufgaben der Vertriebspartner** zählen:

- gekühlte Lagerung der Kundenbestellungen
- Ausgabe der Kundenbestellung
- Auslage von Infomaterial zur KRABAT Milchwelt, deren Produkte und die Kooperation
- Beratung von Kundinnen und Kunden zu möglichen Bestellungen
- bei Bedarf, die Annahme von Bestellungen direkt vor Ort

Zu den **Aufgaben der KRABAT Milchwelt** zählen:

- Kundengewinnung und komplette Kundenkommunikation der Bestellung
- Kommissionierung der Bestellung und Anlieferung zum Vertriebspartner
- Entwicklung und Bereitstellung eines Sortiments attraktiver regionaler Milchprodukte
- Schulung bzw. Einweisung des Personals beim Kooperationspartner in die Produkte der KRABAT Milchwelt

5.1.5 Kalkulationsschema

Für die Implementierung der hier dargestellten Regionalvermarktung ist das bereits entwickelte Kalkulationsschema zu erweitern. Zusätzlich zu den Herstellkosten im Rahmen der Fertigung sind die Ausgaben für Kommissionierung, Lieferung, Umsatzprovision des Vertriebspartners, Zahlungsausfälle und Reklamationen, als auch Vertriebsgemeinkosten (Kosten des Zahlungsverkehrs) und Verwaltungsgemeinkosten zu ergänzen.

Damit ergibt sich folgendes Kalkulationsschema im Konzept der Regionalvermarktung:

Tabelle 10: Kalkulationsschema im Konzept der Regionalvermarktung

Kalkulationsschema	
Herstellkosten der Fertigung	
+ Ausgaben für: Kommissionierung + Ausgaben für: Lieferung + Ausgaben für: Umsatzprovision des Vertriebspartners + Ausgaben für: Zahlungsausfall und Reklamation + Ausgaben für: Vertriebsgemeinkosten + Ausgaben für: Verwaltungsgemeinkosten (Kosten des Zahlungsverkehrs)	Kosten der Regionalvermarktung

Folgende Kosten sind in der **Kommissionierung** basierend auf den entwickelten internen Abläufen zu berücksichtigen. Die Personalkosten sind mittels Zeiterfassung bzw. Zeitabschätzung für die aufgeführten Aufgaben je Bestellung zu ermitteln. Trotz der schwankenden Bestellmengen erscheint eine durchschnittliche Betrachtung angemessen. Am sinnvollsten ist eine Abschätzung, in der per Stichproben die Dauer einer Kommissionierschicht durch die Anzahl vollständig verarbeiteter Pakete geteilt wird. Es ergibt sich eine Dauer je Paket, welche ins Verhältnis zu den durchschnittlichen Personaleinsatzkosten gesetzt werden kann. Die Materialkosten lassen sich auf Basis der Einzelkosten der eingesetzten Materialien je Verpackung abschätzen.

Tabelle 11: Kosten der Kommissionierung in der Regionalvermarktung

Kostenart	Tätigkeit / Material	Beschreibung
Personalkosten	Kundenkommunikation	Kundenkontakt, Bestellung anlegen, Rückfrage, Bestellbestätigung
Personalkosten	Packen der Pakete	Ware wiegen, zusammenstellen, Rechnung erstellen, verpacken
Personalkosten	Kundenkommunikation	Rechnung schicken, Zahlung
Materialkosten	Verpackung	Umverpackung Produkte, Verpackung Einkauf
Materialkosten	Sonstiges	Werbeflyer, Produktproben

Im nächsten Schritt ist der **Aufwand einer Lieferung** zu ermitteln. Da bei der Routenplanung nicht nur ein Zielort berücksichtigt wird, sind zunächst die Gesamtkosten einer Fahrt zu ermitteln. Hierfür sind die Kosten je Kilometer für das Fahrzeug aus der Buchhaltung abzuleiten. Anhand typischer Routen lassen sich damit die Lieferkosten berechnen. Die Arbeitszeit des Personals ist inkl. Vor- und Nachbereitung mit den Personalstundensatz hochzurechnen. Für die Bestimmung der Kosten je Station kommen zwei Optionen in Frage.

- Eine Umlage der Kosten nach geliefertem Warenwert je Station ermöglicht die Ermittlung eines einfach zu handhabenden Aufschlagsatzes. Jede Station trägt an den Lieferkosten den gleichen Prozentanteil. Dabei werden allerdings Stationen mit einem niedrigen Warenwert "bevorzugt", weil diese nicht die "real" anfallenden Kosten tragen müssen.
- Die Gesamtkosten der Fahrt werden durch die Anzahl der Stationen geteilt. Es ergibt sich ein Durchschnittswert für eine Station. Vorteil ist ebenfalls ein einfach zu handhabender Durchschnittssatz, der allerdings die unterschiedlichen Kilometeranteile der verschiedenen Stationen nicht berücksichtigt.

Grundsätzlich ist eine exaktere Berechnung denkbar, indem ein Gemeinschaftsanteil an der Fahrt definiert wird sowie ein individueller Anteil je Station; dann wäre eine stationsgenaue Berechnung der Lieferkosten vorstellbar. Allerdings erscheint dies in der praktischen Umsetzung zu aufwändig. Für jede Station müsste eine einzelne Wirtschaftlichkeitsberechnung vorgenommen werden. Kommen neue Stationen dazu, sind alle Berechnungen neu zu erstellen. Daher empfiehlt sich die Ermittlung eines Durchschnittswerts je Station in €.

Basierend auf dem Aufwand je Lieferstation sind die Kosten je Paket abzuleiten. Analog zu obigen Überlegungen erscheint es sinnvoll, Kosten in € je Paket abzuleiten. Sofern Erfahrungswerte bestehen, sollten die Kosten der Lieferstation auf die Anzahl der Pakete je Lieferstation umgelegt werden. Bestehen

keine Erfahrungswerte, ist die Schätzung einer realistischen Anzahl an Paketen sinnvoll. Zusätzlich sollten die Kosten bei einer maximalen Auslastung des Fahrzeugs ermittelt werden. Das Ergebnis stellt für die bestehenden Ressourcen einen Tiefstpreis für die Lieferkosten dar.

Sind die Berechnungen durchgeführt, ist eine Abschätzung der realen Kosten und damit eine fundierte Ermittlung der Lieferkonditionen möglich, die Kundinnen und Kunden angeboten werden können. Um diese besser einordnen zu können, ist ein Blick auf die in der Direktvermarktung üblichen Liefergebühren hilfreich. Nachfolgende Abbildung zeigt typische Lieferkonditionen von zwei Betrieben aus der Direktvermarktung.

Bespiel 1

Mindestbestellwert

- bei Paketversand innerhalb Deutschlands = 50,00 €

Verpackungspauschale

- nicht ausgewiesen

Pfandkiste (Abo)

- 10 € Pfandpauschale



Zahlungsmöglichkeiten

- **Privatkunden:** SEPA-Basislastschrift
- Vorkasse per Überweisung



Lieferkosten nach Bestellwert:

- Direktkunden innerhalb des Liefergebietes
 - Warenwert bis 13,99 € = 4,95 €
 - Warenwert ab 14,00 bis 36,99 € = 2,95 €
 - Warenwert über 37,00 € = 0,00 €
- Paketversand innerhalb Deutschlands
 - Versandkosten: 9,99 €



Hinweis Gewichtsartikel (z.B. Käse)

bei Gewichtsartikeln ergibt sich deren genaues Gewicht erst beim Packen der Bestellung und noch nicht bei der Bestellung an sich

Beispiel 2

Mindestbestellwert

- 16,00 €

Verpackungspauschale

- 0,35 € (inkl.)

Pfandkiste (Abo)

- 10 € Pfandpauschale



Zahlungsmöglichkeiten

- SEPA-Basislastschrift



Lieferkosten nach Bestellwert:

- Direktkunden innerhalb des Liefergebietes
 - Warenwert bis 46,04 € = 3,95 €
 - Warenwert ab 46,05 € bis 49,99 € = Δ zu 50 €
 - Warenwert ab 50,00 € = 0,00 €

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 76: Lieferbedingungen von zwei Betrieben in der Direktvermarktung

Schließlich ist die Provision für die Vermarktungspartner zu berücksichtigen. Dabei erscheint eine Orientierung an den Konditionen von Marktschwärmereien sinnvoll. Gegenwärtig zahlen hier Lieferanten eine Gesamtprovision von 18,35 %. Davon gehen 8,35 % an die Gastgeber der lokalen Marktschwärmerie (für Organisation, Werbemaßnahmen und Betreuung der lokalen Gemeinschaft) sowie 10 % des Umsatzes an das Marktschwärmer-Team (Betrieb und Weiterentwicklung der Online-Plattform zur Betreuung von Gastgebern und Erzeugern).

Auf der Basis der oben definierten Aufgabenverteilung der Partner im Konzept der Regionalvermarktung erscheint auch im Pilotprojekt eine Umsatzprovision von 10 % angemessen. Dies ist allerdings in der konkreten Umsetzung mit dem Vertriebspartner zu verhandeln.

Im Pilotprojekt der MKH zur Kalkulation von Lieferkosten und Umsatzbeteiligung wurde die folgende Umsetzung entwickelt.

■ 0,00 – 14,99 € Mindestbestellwert entsprechen 4,95 € Lieferkosten

■ 15,00 – 29,99 € Mindestbestellwert entsprechen 2,95 € Lieferkosten

- ab 30,00 € Mindestbestellwert ist die Lieferung gebührenfrei
- Umsatzprovision für Vertriebspartner: 10 %

5.1.6 Umsetzung des Vertriebskonzepts in einem Pilotprojekt

Das skizzierte Modell der Regionalvermarktung stellt für den Pilotbetrieb der KRABAT Milchwelt eine maßgebliche Veränderung der Vertriebsabläufe dar. Die wesentlichen Einzelbausteine des Konzepts waren dem Betrieb und den Mitarbeitenden bekannt. Allerdings waren die Herausforderungen der skizzierten Veränderungen nicht zu unterschätzen. Daher empfahl sich die Umsetzung mit einem Pilotpartner, um Erfahrungen hinsichtlich interner und externer Abläufe zu sammeln und vor einer umfassenden Implementierung das Konzept weiter zu optimieren.

Für die Umsetzung eines Pilottests wurde eine Fleischerei in Hoyerswerda gewonnen. Der alteingesessene Familienbetrieb besteht seit dem 18. Jahrhundert und hat seinen Sitz in der Mitte der Altstadt in Hoyerswerda. Das Unternehmen beschäftigt 8 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und betreibt neben der Fleischerei einen Imbiss und einen Partyservice. Zum Vertriebskonzept gehört zudem ein Onlineshop. Die Fleischerei besitzt einen festen Kundenstamm mit rund 1.000 Kunden in Hoyerswerda, die aktuell auch per Newsletter angesprochen werden. Zum Angebot gehören auch regelmäßig stattfindende Kennlern- und Produktworkshops.

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Marketingaktivitäten, die im Rahmen des Pilotversuchs mit der Fleischerei durchgeführt wurden.

Tabelle 12: Marketingaktivitäten im Pilotversuch mit der Fleischerei

Kostenart	Tätigkeit / Material	Beschreibung
Kunden-kommunikation	Mailing	gemeinsames Mailing an die Kundinnen und Kunden der Kooperationspartner im Vorfeld
Kunden-kommunikation	Postwurf	gemeinsame Postwurfsendung an die Zielgruppen in Hoyerswerda zum Start der Kooperation und zur Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden
Kunden-kommunikation	Werbematerial	Verteilung von Werbematerialien beim Kooperationsstart und im Fleischereigeschäft
Veranstaltung	Gourmet-Abend	Start der Kooperation mit einem Gourmet-Abend als exklusive Verkostung von Käse, Wein und Fleisch- und Wurstwaren
Veranstaltung	gemeinsames Ladenfest	Käseverkostung an einem verkaufsstarken Wochentag mit dem Team der KRABAT Milchwelt vor Ort (inkl. dem Käseauto) und einem umfangreichen Sortiment zum Direktverkauf
Team	Personalschulung	Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Abläufen und Produkten Käse, inkl. Vorstellung der Ansprechpartner

Die gemeinsam geplanten Aktivitäten konnten erfolgreich umgesetzt werden. Auf der Basis des Zuspruchs von interessierten Verbrauchern (u. a. Teilnahme von Verbrauchern am Gourmet-Abend, Interesse an der Möglichkeit bei einem Ladenfest, Käseprodukte zu verkosten) konnten Erfahrungen für zukünftige Vermarktungsaktivitäten gesammelt werden. Das betraf nicht nur konzeptionelles Feedback hinsichtlich bevorzugten Marketingmaterials und dessen Inhalt, sondern auch Erfahrungen, es erlauben, die Organisation und Abläufe von Veranstaltungen und Mitarbeiterschulungen weiter zu optimieren. Die beteiligten Betriebe haben beschlossen, im Anschluss an das vorliegende Projekt eine detaillierte Auswertung der Aktivitäten gemeinsam vorzunehmen.

5.2 Handlungsfeld Produktsortiment

5.2.1 Produktinnovation Eis

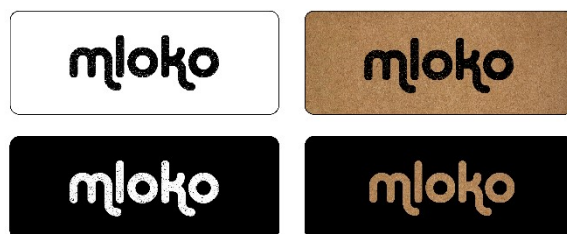
Die Analyse der Wertschöpfungskette und des Marktpotenzials für das Milcheis der MKH zeigen besondere Chancen für die Regionalvermarktung auf: Die Wirtschaftlichkeitsanalyse der Hofmolkerei hatte eine besonders gute Marge für die Produktparte Milcheis ergeben. Außerdem bietet die lange Haltbarkeit Vorteile für die Organisation von Produktion und Distribution. Gleichzeitig ist jedoch der (Preis-) Wettbewerb im Eis-Markt verhältnismäßig stark ausgeprägt.

Die MKH muss hier eine individuell passende Marktpositionierung und ihr Alleinstellungsmerkmale finden, um die Vermarktungschancen realisieren zu können. Im Rahmen des Projekts wurden hierfür die

Grundlagen geschaffen und neben einer umfassenden Marktanalyse auch passenden Vermarktungswege, Verpackungsdesign und der notwendige interne Produktionsprozess analysiert. Für eine passende Marktpositionierung der Produktinnovation, wurde ausgehend von der Methode des Business Model Canvas eine individuell angepasste Grundlage für Entwicklung eines Geschäftsmodells für das Milcheis der MKH geschaffen. Das angewandte Business Model Canvas besteht aus verschiedenen Segmenten, die sich in die Ebenen Kunde und Marke, Umsetzung und Finanzierung aufteilen lassen.

5.2.1.1 Kunde und Marke

Die Grundlage der Kundenbeziehung bildet eine ansprechende und passende Marke, die über das Design die zentralen Wertversprechen des Produkts vermittelt. Im Rahmen des Projekts wurde dafür die Marke „mloko“ (sorbisch: Milch) entwickelt, die in direkter Verbindung zur Dachmarke KRABAT Milchwelt steht, jedoch auf das Milcheis spezialisiert ist. „mloko“ soll als Familienmarke unter der Dachmarke KRABAT Milchwelt fungieren. Familienmarken sind im Gegensatz zur Dachmarke, die verschiedene Produkte und Zielgruppen abdeckt, spezifischer auf eine Produktlinie ausgerichtet. Damit soll der Produktinnovation ein eigenstehendes Marketing und die Ansprache neuer Kunden ermöglicht werden. Ziel ist es dabei mithilfe einer geeigneten visuellen Identität ein Bewusstsein für Regionalität bei den Konsumenten zu schaffen und sie damit besonders anzusprechen.



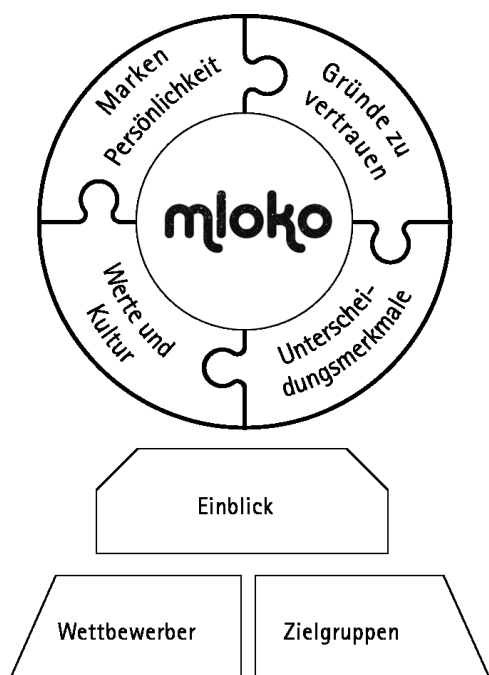
Quelle: eigene Erstellung

Abbildung 77: Darstellungsvarianten Markenname

Die Entwicklung der Markenidentität folgte dem Brand Key Model von Unilever, das unten dargestellt ist. Das Brand Key (dt. Markenschlüssel) Modell ist ein strategisches Werkzeug, das von Unilever entwickelt wurde, um eine Marke ganzheitlich zu definieren und ihr langfristig eine klare Positionierung zu geben. Es hilft dabei, die DNA einer Marke zu identifizieren und ihre Kernelemente klar herauszuarbeiten. Diese Elemente werden verwendet, um die Marke konsistent und effektiv im Markt zu positionieren und sie von der Konkurrenz abzugrenzen. Das Brand Key Modell wird häufig in der Markenstrategieentwicklung eingesetzt, um sicherzustellen, dass alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Marke – wie

Marketing, Kommunikation, Produktentwicklung und Kundenbeziehungen – kohärent und zielgerichtet sind. Das Modell besteht aus mehreren zentralen Komponenten, die die Marke und ihre Wahrnehmung durch die Kunden prägen:

- **Wettbewerber:** Die Hauptkonkurrenten und die Abgrenzung der Marke von diesen.
- **Zielgruppen:** Das Profil der relevanten Konsumenten, an die sich die Marke richtet.
- **Einblick:** Das Verständnis des Marktpotenzials und der besonderen Chancen für die Marke.
- **Markenpersönlichkeit:** Die charakterlichen Eigenschaften, die die Marke einzigartig machen.
- **Gründe zu vertrauen:** Die Glaubwürdigkeit der Marke, basierend auf Qualität, Herkunft, Transparenz etc.
- **Unterscheidungsmerkmale:** Die Eigenschaften oder Merkmale, die die Marke von der Konkurrenz abheben.
- **Werte und Kultur:** Die Werte und kulturellen Aspekte, die mit der Marke verbunden sind und ihre Wahrnehmung beeinflussen.



Quelle: eigene Erstellung in Anlehnung an Brand Key Model von Unilever

Abbildung 78: Markenschlüssel-Modell zur Positionierung der Eis-Produktmarke mloko

Die Analyse des Eismarkts zeigt, dass der Preiswettbewerb besonders hart ist. „mloko“ muss sich klar von großen industriellen Herstellern abgrenzen, um eine eigenständige Position im Markt zu finden

(siehe hierzu auch die Abschnitte 3.2.1, 3.2.3, 3.2.4). Diese Differenzierung erfolgt durch die starke Betonung auf Regionalität und Qualität, sowie durch die emotionale Ansprache der Konsumenten, die bewusst regionale und nachhaltig produzierte Lebensmittel bevorzugen.

Die Zielgruppe für das Milcheis der MKH sind Konsumenten (entsprechend der zuvor entwickelten PERSONA, siehe hierzu auch Abschnitt 5.1.2), die auf Qualität, Regionalität und Nachhaltigkeit Wert legen. Die Marke mloko soll loyale Stammkunden der KRABAT Milchwelt sowie eine junge Neukundschaft, Eisliebhaber und experimentierfreudige Personen ansprechen. Es wird dabei kein Premiumsegment angesprochen, sondern eine breite Bevölkerungsschicht, die diese Werte teilt.

Das Projekt zeigt, dass es ein relevantes Potenzial für die Vermarktung des Milcheises gibt, insbesondere durch die zunehmende Nachfrage nach regionalen und nachhaltig produzierten Lebensmitteln. Die klare Differenzierung zu den Wettbewerbern und die Betonung der Markenwerte tragen dazu bei, dass mloko eine solide Marktposition erreichen kann.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 79: Markenauftritt und -werte der Eis-Produktmarke mloko

Das Storytelling im Rahmen der regionalen Produktion und Präsentation nachhaltiger Werte wird gezielt genutzt, um eine emotionale Bindung zu Kunden aufzubauen. Die Marke mloko soll sich durch eine freundliche und soziale Identität auszeichnen und ehrlich, familiär, gesellig und bodenständig wirken. Das Eis soll nicht als Luxusgut positioniert werden, sondern als qualitativ hochwertiges, regionales Produkt mit natürlichen Zutaten verstanden werden, insbesondere durch die Hauptzutat der hofeigenen

Vollmilch. Die Verbindung zur etablierten Marke KRABAT Milchwelt verfolgt das Ziel, bereits bestehendes Kundenvertrauen und -loyalität auf das Eisprodukt zu übertragen.

Die Marke differenziert sich durch ihre sorbischen Wurzeln und ihre Bezüge zur Kroat-Sage, was eine authentische Verbindung zur Herkunft aus der Lausitz schafft. Im Vergleich zu anderen Eismarken kann man sich auf dem Hof, auf dem das Eis hergestellt wird, persönlich von den Herstellungsbedingungen überzeugen. Die kurzen Produktionswege und die nachvollziehbare Herkunft bilden die Grundlage notwendiger Authentizität. „mloko“ soll eine gesündere Alternative zu hoch verarbeitetem Industrieis anbieten.

Im Rahmen der Umsetzung soll der Fokus daraufgelegt werden, diese Werte konsequent in allen Bereichen des Marketings und Vertriebs – von der Produktion über das Verpackungsdesign bis hin zur Kommunikation – sichtbar zu machen.

5.2.1.2 Umsetzung

Die weitere Umsetzung des Milcheis-Projekts der KRABAT Milchwelt erfordert eine sorgfältige Planung und die Bereitstellung entsprechender Ressourcen. Zu den anstehenden Aktivitäten gehören sowohl organisatorische Schritte als auch der Ausbau der Produktionskapazitäten, um die geplanten Vertriebsziele zu erreichen. Ein wesentlicher Schritt ist die Markenmeldung für mloko, um das Milcheis rechtlich abzusichern und entsprechende Marketingmaßnahmen starten zu können. Parallel dazu sind Zertifizierungen erforderlich, um das Produkt auch außerhalb des Hofladens vertreiben zu können, insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel. Diese Zertifizierungen sichern die Qualität des Produkts und schaffen Vertrauen bei neuen Vertriebspartnern.

Vorbereitend für den weiteren Vertrieb des Milcheises wurden im Rahmen der Produktentwicklung neue Sorten aufgenommen. Das aktuelle Sortiment umfasst sowohl klassische als auch innovative, saisonale Sorten. Zu den klassischen Geschmacksrichtungen gehören Vanille, Schokolade und Erdbeere, die besonders bei der Stammkundschaft beliebt sind. Ergänzt werden soll dieses Angebot unter der Marke mloko durch saisonale Varianten wie Blaubeer-Basilikum oder Honig-Zimt, die mit v. a. regionalen Zutaten hergestellt werden. Diese saisonalen Sorten sorgen für eine erweiterte Produktpalette und sollen neue Kaufanreize setzen

Der Vertrieb des Milcheises von KRABAT Milchwelt soll schrittweise ausgebaut werden, um die Marke zunächst regional zu stärken und anschließend überregional zu etablieren. Der Fokus liegt in der Anfangsphase auf dem Lausitzer Seenland, wo touristische Hotspots und Wiederverkäufer in der KRABAT-Region, wie Hofläden und lokale Einzelhändler, genutzt werden. Dabei plant die KRABAT Milchwelt enge Kooperationen mit Partnern wie dem Tourismusverband und Zweckverband Lausitzer Seenland,

dem Biosphärenreservat Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft sowie der Energiefabrik Knappenrode. Diese Zusammenarbeit ermöglicht es, das Milcheis gezielt in touristisch attraktiven Bereichen zu platzieren und eine breite lokale Zielgruppe zu erreichen.

Im nächsten Schritt soll die Metropolregion Dresden erschlossen werden. Hier spielt der Vertrieb über regionale Einzelhändler, wie Konsum Dresden, eine zentrale Rolle. Zudem wird angedacht, das Milcheis in Restaurants und Geschäften zu platzieren, die ähnliche Werte wie die KRABAT Milchwelt teilen und so die Reichweite der Marke weiter stärken.

Digitale Kommunikation in Kombination mit innovativen Vertriebsmodellen (wie Eisautomaten) sollen dazu beitragen, das Produkt stärker bekannt zu machen, während lokale Märkte und Hofläden das über den persönlichen Kontakt mit der Kundschaft fördern.

Im Zuge einer Expansion ist die Kontaktaufnahme mit weiteren Vertriebspartnern erforderlich, um die Verbreitung des Milcheises regional und überregional voranzutreiben. Zukünftig könnte die KRABAT Milchwelt, das Milcheis auch über Gastronomiebetriebe und nachhaltige Catering-Unternehmen zu vertreiben. Dies bietet die Möglichkeit, neue Märkte zu erschließen und das Milcheis in verschiedenen Kontexten, wie etwa in Menüs von Restaurants, zu positionieren. Die kontinuierliche Erweiterung der Vertriebswege und Partnerschaften soll die Marke mloko langfristig als festen Bestandteil der regionalen und überregionalen Lebensmittelmärkte etablieren.

Die Produktionskapazitäten des Milcheises sind derzeit für den Direktvertrieb über den eigenen Hofladen sowie Partner, wie die Energiefabrik Knappenrode, ausreichend. Um jedoch die angestrebte Expansion in den Lebensmitteleinzelhandel zu ermöglichen, müssen die Produktionskapazitäten erweitert werden. Dies erfordert Investitionen in neue Produktionsanlagen und zusätzliche Tiefkühlkapazitäten, um auch größere Mengen zuverlässig und nachhaltig herzustellen. Zur Steigerung der Effizienz wurden bereits die Produktionsprozesse angepasst, um größere Mengen zu ermöglichen, ohne die handwerkliche Qualität zu beeinträchtigen. Um die Produktion zu bewältigen, wird die Personalsuche für ein eigenes Team in der Milcheis-Herstellung ein Thema der nächsten Ausbaustufe sein. Ein eingespieltes Produktionsteam ist notwendig, um die steigende Nachfrage zu bewältigen und gleichzeitig die Qualitätsstandards zu halten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die kontinuierliche Optimierung des Verpackungsdesigns. Es wurde so gestaltet, dass es die Natürlichkeit und regionale Herkunft des Produkts betont, während gleichzeitig Nachhaltigkeit durch die Verwendung recycelbarer Materialien sichergestellt wird. Diese umweltfreundlichen Verpackungen unterstützen das ökologische Image der Marke.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 80: Verpackungen für die verschiedenen mloko-Eissorten

Zusätzlich sind verschiedene Produktgrößen angedacht. So sollen insbesondere an touristischen Hotspots Kleinpackungen für die Wiederverkäufer produziert werden. In Dresden könnten aber beispielsweise im Lebensmitteleinzelhandel auch Familienpackungen abgesetzt werden.

Die Vermarktung des Milcheises ist ab April 2025 geplant. Bis dahin müssen alle Zertifizierungen, Produktionsanlagen und Vertriebspartnerschaften abgeschlossen sein, um einen erfolgreichen Start in den verschiedenen Absatzmärkten zu gewährleisten.

5.2.1.3 Finanzierung

Die Einführung der Produktinnovation Milcheis erfordert eine langfristige Finanzierungsstrategie, die sowohl die notwendigen Investitionen beinhaltet als auch einen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht. Ein wesentlicher Teil der finanziellen Planung besteht in der Kapitalsuche und der Erschließung von Fördermöglichkeiten. Hierzu werden verschiedene Fördermöglichkeiten geprüft, um finanzielle Unterstützung für den Ausbau der Produktionskapazitäten und die Anschaffung der notwendigen Ausrüstung zu erhalten. Diese Förderung soll die Anfangsinvestitionen abdecken, die insbesondere für die Anschaffung von Eisschränken und den Aufbau der Produktionskapazitäten erforderlich sind.

Im Eismarkt ist es für die MKH entscheidend, sich nicht nur über die Alleinstellungsmerkmale des Produkts, wie Regionalität und Nachhaltigkeit, zu positionieren, sondern auch eine wirtschaftlich tragfähige Strategie zu verfolgen. Ein zentrales Ziel ist es, mit dem Milcheis eine ausreichende Marge zu erzielen, die die langfristige Rentabilität sicherstellt. Die Preisgestaltung orientiert sich dabei an einem wettbewerbsfähigen Niveau, das sowohl die Qualität des Produkts widerspiegelt als auch für eine breite Konsumentenschicht attraktiv ist. Die Erlösstruktur basiert auf einem diversifizierten Vertriebsnetz. Der

direkte Verkauf auf regionalen Märkten und über Online-Kanäle ermöglicht es, Vertriebskosten zu senken. Über die Marktpositionierung in Verbindung mit digitaler Kommunikation und sichtbarer Produktionsbedingungen auf dem Hof soll eine Preissetzung realisiert werden die es erlaubt, für einen landwirtschaftlichen Betrieb vergleichsweise hohe Margen zu erzielen. Darüber hinaus sollen Partnerschaften mit Einzelhändlern und Restaurants das Absatzvolumen steigern und die finanzielle Stabilität des Projekts sichern.

Die Kostenstruktur des Projekts setzt sich aus mehreren Komponenten zusammen. Neben den Kosten für die eigene Produktion fallen Aufwendungen für Verpackung, Logistik und Marketing an. Zudem wird auf nachhaltige Materialien und Produktionsprozesse gesetzt, um der Marke und den Anforderungen der Konsumenten an ökologische Verträglichkeit gerecht zu werden, ohne die Wirtschaftlichkeit des Produkts zu beeinträchtigen.

5.3 Handlungsfeld Kommunikation

Neben den bisher gezeigten strategischen und kooperativen Ansätzen zur Stärkung der regionalen Wertschöpfungsketten durch das Engagement der KRABAT Milchwelt spielt im Projekt Olaw auch die Weiterentwicklung der kommunikativen und markenorientierten Konzepte und die Verstärkung der externen Kommunikation eine bedeutende Rolle. Die Analyse im Schwerpunkt Verbraucher und Vermarktung (Abschnitt 3.2.6) hat ergeben, dass die KRABAT Milchwelt durchaus Nachholbedarf an verschiedenen Stellen bei der Vermarktung von Produkten, der Selbstdarstellung sowie insbesondere der digitalen Erlebbarkeit für Kundinnen und Kunden hat. Die Website wurde nur rudimentär gepflegt und war in einigen Punkten nur wenig aktuell (z. B. Neuigkeiten, Veranstaltungen und Terminen). Die Social-Media Kanäle auf Facebook und Instagram wurden ebenfalls nur sporadisch aktualisiert und enthielten wenige Beiträge.

Im Verlauf des Projektes wurden u. a. diese beiden Kanäle hinsichtlich ihrer Wirksamkeit analysiert und schrittweise optimiert. Zentrales Anliegen war es, potenzielle und bestehende Kundinnen und Kunden anzusprechen und mit entsprechenden Kommunikationsbotschaften zu erreichen. Bei potenziellen Kundinnen und Kunden stand dabei vor allem die Generierung von Aufmerksamkeit im Fokus und die Frage, durch welche Botschaften die Produkte und Angebote der KRABAT Milchwelt Berücksichtigung finden und letztlich von bestehenden Kundinnen und Kunden auch wiedergekauft werden.

Das bereits eingeführte Konzept der „Kundenreise“ (Customer Journey) ist diesem Zusammenhang ein sinnvoller Ansatz, relevante Leitfragen für die Gestaltung geeigneter Kommunikationsmaßnahmen und -inhalte zu erkennen. Auf der Basis der Abbildung der einzelnen Phasen, die Kundinnen und Kunden im potenziellen Kaufprozess durchlaufen, lassen sich die folgenden Ausgangsfragen definieren.



Abbildung 81: Customer Journey als Grundlage für die Entwicklung von Leitfragen für die Kommunikation

Quelle: eigene Erstellung.

Mit Blick auf die erste Etappe der Customer Journey, der Erzeugung von **Aufmerksamkeit**, galt es herauszuarbeiten, wie die Verbrauchenden (zunächst aus der Region und des Umlandes) zukünftig besser vom Angebot der KRABAT Milchwelt erfahren. In dieser Phase ist es wichtig, die Themen und die Lebenssituationen der anvisierten Zielgruppen zu kennen und sich auf diese in der digitalen Kommunikation (auf der Website und in Social Media Posts) entsprechend zu fokussieren. Zu den Zielgruppen zählen neben den Bestandskunden vor allem die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen regionalen Akteure aus dem Segment der jungen Familien und der Generation 50+ im ländlichen Raum sowie die jungen Familien und akademisch geprägten Haushalte im urbanen Raum. Wenn die angedachten Inhalte eine gewisse Relevanz in diesen Zielgruppen erzeugen und zu einer stärkeren Rezeption der Kommunikationsinstrumente führen, werden auch Suchmaschinen diese Inhalte in ihren organischen Suchergebnislisten priorisieren⁴³. Zu überlegen wäre, ob zu einem späteren Zeitpunkt des Projektes auch ein gezieltes Suchmaschinenmarketing Sinn machen würde, um die Sichtbarkeit der Inhalte weiter zu erhöhen.

Um die bestehenden Kommunikationsinstrumente weiterzuentwickeln und in ihrer Wirksamkeit und Reichweite zu optimieren, werden regelmäßig möglichst aktuelle und zielgruppennahe Inhalte benötigt. Im Kommunikationskonzept für die KRABAT Milchwelt wurden diesbezüglich die folgenden Ziele und Maßnahmen definiert:

- Erhöhung der Relevanz und Emotionalität der kommunikativen Inhalte in den digitalen Medien
- Steigerung der Erlebbarkeit der landwirtschaftlichen Produktion und regionaler Produkte
- Generierung von Aufmerksamkeit in den anvisierten Zielgruppen

⁴³ Als organische Suchergebnisse wird die Liste von Webseiten bezeichnet, die eine Suchmaschine im nicht bezahlten Bereich nach einer Suchanfrage ausgibt. Sie beinhaltet Ergebnisse, die sich eher auf die Relevanz der Themen für eine potenzielle Zielgruppe beziehen und die von einer Suchmaschine als am relevantesten für ein bestimmtes Keyword gesehen werden.

- Erhöhung der Reichweite und Gewinnung regelmäßiger Rezipienten auf den digitalen Kanälen
- Entwicklung der Rezipienten/Interessenten zu Käufern, die regionale Produkte der KRABAT Milchwelt erwerben
- Entwicklung einer starken Kundenbeziehung und Kundenbindung
- Erhöhung der Weiterempfehlungsrate von Bestandskunden zur Gewinnung von Neukunden

Um diese Ziele zu erreichen, wurde ein strukturierter Kommunikations- und Redaktionsplan entwickelt, um regelmäßig (mindestens einmal pro Woche) Kernbotschaften über das Storytelling (gut erzählte Geschichten über die Arbeit und das Leben auf dem Hof der KRABAT Milchwelt) zu vermitteln.

In der Phase der **Kaufberücksichtigung** stellt sich z. B. die Frage, wie sich Verbrauchende detaillierter über die Produkte informieren können und über solche (Erst-)Kontakte eine längerfristige Kundenbeziehung aufgebaut werden kann. Das betrifft neben der Markenentwicklung und deren Wiedererkennbarkeit auch die Schärfung des Wert- und Markenversprechens (Produktqualität, Regionalität, Frische, Tierwohl usw.) und die Gewährleistung von Transparenz bei allen Produktionsschritten auf dem Hof (Tierstall, Melkvorgang, Kühlketten, Milchverarbeitung und -veredlung usw.).

Bezüglich der **Kaufphase** ist zu überlegen, wie (potenzielle) Kunden die Produkte unkompliziert erwerben können. Längerfristig sollte dafür über einen Online-Shop der KRABAT Milchwelt bzw. die Präsenz von Produkten der KRABAT Milchwelt in bestehenden Online-Shops nachgedacht werden. Kurzfristig bieten sich hier Möglichkeiten im Fach- und Lebensmitteleinzelhandel, auf Märkten und Hoffesten.

In den Schritten der Sicherstellung von **Zufriedenheit** und **Loyalität** ist zu überlegen, wie (Neu-)Kunden zu Stammkunden und regelmäßigen Käufern weiterentwickelt werden können und dazu beitragen, die Produkte der KRABAT Milchwelt weiterzuempfehlen. Gute Produktbewertungen, Erfahrungsberichte und Kommentare in sozialen Netzwerken, auch von einflussreichen Akteuren (die über die KRABAT Milchwelt berichten und von Usern "geliked" und geteilt werden), wären wichtige Faktoren, die zur Reichweitensteigerung beitragen können.

Als Kernbotschaften im Kommunikationskonzept wurden die folgenden drei Dimensionen definiert:

- Die KRABAT Milchwelt als Erlebnis- und Bildungsort, offen und transparent; mit Geschichten über den Hof, Präsenz auf Bauernmärkten, Angebote für Schülerinnen und Schüler, touristische Gäste und andere Interessierte (Führungen), Infos aus der Schaukäserei, zur Spargelernte und weiteren landwirtschaftlichen Themen.
- Die KRABAT Milchwelt als Motor der regionalen Wertschöpfung und starker Partner in der Region; mit Geschichten über regionale Kooperationen, Verpächterinnen und Verpächter, Lieferantinnen und Lieferanten sowie Vertriebspartnerinnen und Vertriebspartner.

- Die Qualitätsprodukte der KRABAT Milchwelt und das Engagement für eine nachhaltige und "enkel-taugliche" Landwirtschaft; mit Geschichten über Tierwohl, Umweltkonzepte, Kreislaufwirtschaft (Boden – Tier – Pflanze), über die Biogasanlage und weitere nachhaltige Konzepte am Hof.

Um die Geschichten so aufzubereiten, dass sie potenzielle Zielgruppen erreichen und deren Interesse wecken, wurde das Konzept des Storytelling⁴⁴ näher betrachtet. Storytelling ist eine grundlegende menschliche Tätigkeit, bei der eine Erzählung oder Reihe von Ereignissen durch Worte, Bilder, Töne oder andere Kommunikationsformen vermittelt wird. Das Erzählen von Geschichten dient in verschiedenen Kontexten unterschiedlichen Zwecken. Sie können unterhalten, erziehen, inspirieren, Werte vermitteln, Wissen weitergeben, Geschichte bewahren, Empathie fördern.

Zu Elementen einer guten Geschichte gehören die nachvollziehbare Charakterentwicklung (Schaffung von glaubwürdigen und überzeugenden Charakteren, mit denen das Publikum sich identifizieren kann), der Aufbau der Handlung (Organisation von Ereignissen in einer kohärenten Abfolge, die typischerweise Elemente wie Exposition, steigende Handlung, Höhepunkt, fallende Handlung und Auflösung umfasst), die Themen selbst (das Erforschen von universellen Wahrheiten, Werten oder Botschaften, die beim Publikum Anklang finden) und ein emotionales Engagement (das Auslösen von Emotionen wie Freude, Trauer, Angst oder Empathie, um das Publikum auf einer tieferen Ebene anzusprechen). Weiterhin sind visuelle und sensorische Elemente wichtige Bestandteile in der Umsetzung der Geschichten, z. B. in der Verwendung von beschreibender Sprache, Bildern, Musik oder anderen Sinneindrücken, um das Erlebnis des Publikums zu verbessern.

Bei der Entwicklung von Geschichten kann sich an bestehenden Formaten (z. B. aus der Werbung) bedient werden. Von Hornbach, Lidl, Paulaner, Mercedes und Coca Cola u. a. sind Spots bekannt, in denen Geschichten nach dem Storytelling-Ansatz erzählt werden.

Am Beispiel der „G'schichten aus dem Paulanergarten“ mit dem Filmschauspieler Sebastian Bezzel, einer TV- und Werbekampagne der Paulaner Brauerei in München, können die einzelnen Bestandteile gut abgeleitet werden. Das Thema zur Aktivierung der Aufmerksamkeit ist in diesem Fall das "Digital Detox" und die moderne Entschleunigung auf Bayerisch: mit Weißbier-Yoga. Die Hauptfigur wurde mit Sebastian Bezzel besetzt, der bevorzugt in Filmen und Serien auftritt, die in seiner bayerischen Heimat spielen. Der Ort des Erlebens der Geschichte ist der Paulanergarten, der als Synonym für Bierkultur, Tradition und Gemütlichkeit dargestellt wird. Die Art und Weise der Präsentation der Inhalte soll Humor und Mitgefühl vermitteln und dazu anregen, die Geschichten weiterzuerzählen und mit anderen zu teilen. „G'schichten aus dem Paulanergarten“ sind auf Social Media zu einem geflügelten Wort geworden.

⁴⁴ Vgl. LAMPERT & WESPE (2020).



Thema zur Aktivierung der Aufmerksamkeit

„Digital Detox“ und moderne Entschleunigung auf Bayrisch: mit Weißbier Yoga.

authentischer Ort zum Erleben der Geschichte

Der Paulanergarten als Symbol für Bierkultur, Tradition und Gemütlichkeit.



Möglichkeit, die Geschichten weiter zu erzählen und mit anderen zu teilen.

G'schichten aus dem Paulanergarten“ sind auf Social Media zu einem geflügelten Wort geworden.



sympathische dargestellte Hauptfigur
besetzt mit Sebastian Bezzel, der in Filmen und Serien auftritt, die in seiner bayrischen Heimat spielen.



Inszenierung und Verarbeitung der Inhalte als humorvoll, mitfühlend oder auch spannend, um sich an sie zu erinnern.

Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 82: Elemente des Storytelling am Beispiel der „G'schichten aus dem Paulanergarten“

Anhand des vorgestellten Beispiels lassen sich auch Geschichten auf dem eigenen Hof und in der landwirtschaftlichen Produktion finden. So kann z. B. über die eigene Käserei, die Tierherde und deren Nachwuchs, die nachhaltige Bienenhaltung in der Region oder den Einsatz von Robotertechnik und KI auf dem Feld berichtet werden. Stellvertretend für lebende Akteure und Tiere könnte neben einem Feldroboter, der z. B. über die Namensgebung "vermenschlicht" werden kann, auch ein Maskottchen auftreten, dass durch die Geschichten führt und gegebenenfalls zu einem Markenzeichen wird.

Der regelmäßige und wirkungsvolle Einsatz von Storytelling in der Kommunikation konfrontiert Akteure aus der Landwirtschaft zwar zunächst mit der Frage der Umsetzbarkeit mit den vorhandenen personellen, finanziellen und technischen Ressourcen, bietet aber auch im kleinen Rahmen bereits Möglichkeiten, über seine eigene landwirtschaftliche Produktion zu berichten und diese in den sozialen Medien und auf der eigenen Website auszuspielen. Auf den drei Ebenen der Zielgruppe, der Geschichte selbst und der technischen Umsetzung sollten die folgenden Grundelemente des Storytelling beachtet werden.

- **Zielgruppe:** Eine Voraussetzung ist die Kenntnis der Zielgruppen, um passende Themen und Geschichten zu finden, die die Lebensrealität der Zielgruppen widerspiegeln und passende Emotionen zu definieren, die Wirkungen auslösen und Erinnerungen schaffen.
- **Geschichte:** Die zu erzählenden Geschichten benötigen einen Grund und bestenfalls ein Ziel, aus dem die Handlung, der Inhalt und der Verlauf entsteht. Sie sollten zur Marke, zum Produkt und Unternehmen passen und mit einer sympathischen Hauptfigur ausgestattet sein. Dazu kann eine Ausgangssituation mit Hindernissen und Konflikten kommen, die im Verlauf der Geschichte eine positive Wendung erfährt.

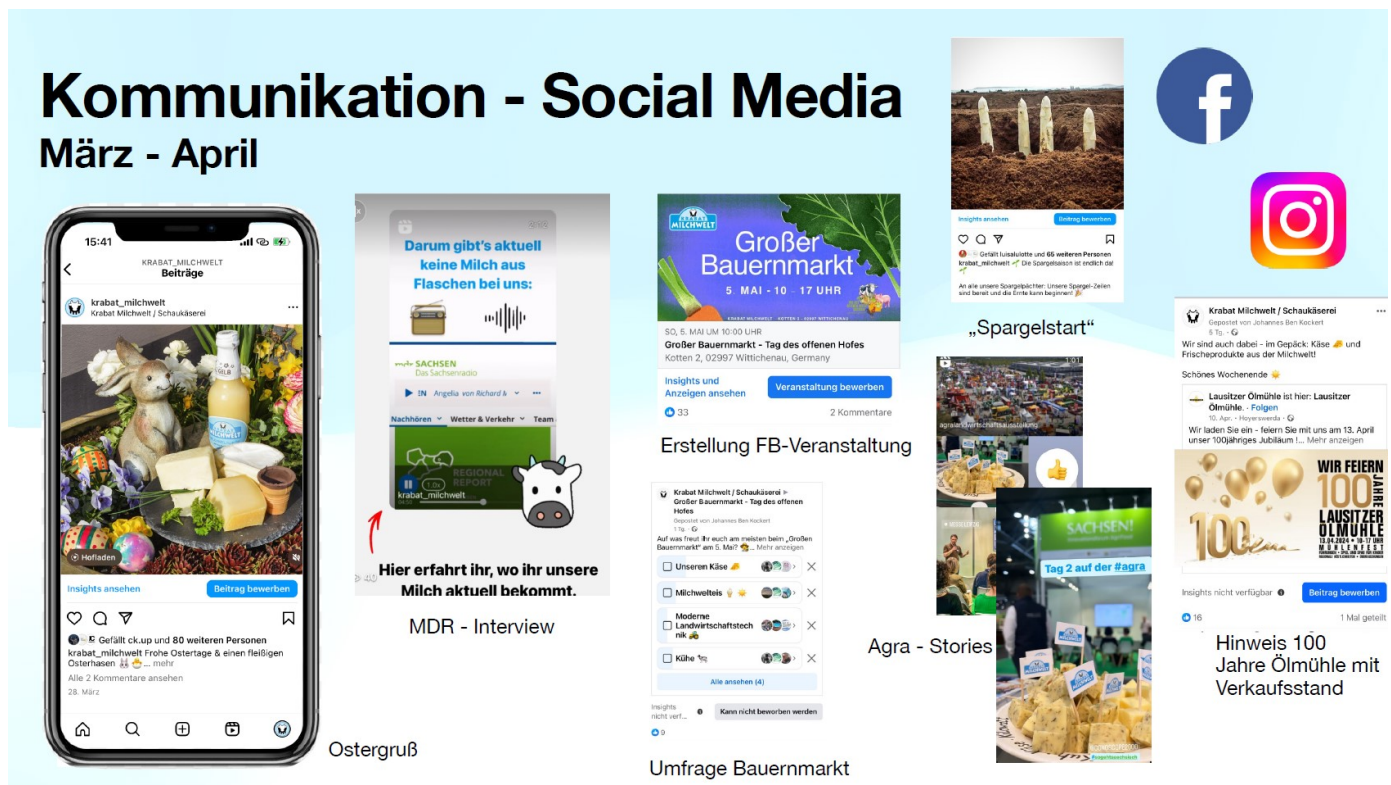
- Technische Umsetzung: In der Regel genügt ein modernes Smartphone oder eine Kamera, um Geschichten visuell zu erfassen. Mit Apps zur Bearbeitung (z. B. Studio) können einzelne Aufnahmen geschnitten und zu einer Geschichte kombiniert werden. Das Auspielen erfolgt auf Social-Media Kanälen (Instagram, Facebook, Youtube, TikTok, WhatsApp), was zwar die Kanäle voraussetzt, aber technisch keine Schwierigkeit darstellt. Die Inhalte können zudem zusätzlich auf der Website und in Newslettern verwendet werden.

Der gemeinsam im Betrieb entwickelte Redaktionsplan sieht seit März 2024 eine kontinuierliche wöchentliche Berichterstattung über die Produkt- und Themenwelt der KRABAT Milchwelt (Käse, Milch, Joghurt und Eis sowie pflanzliche Produkte wie Kartoffeln und Spargel) vor, wurde seitdem umgesetzt und hinsichtlich der Wirksamkeit und Reichweite der Botschaften evaluiert.

Tabelle 13: Redaktionsplan im Zeitraum März/April 2024 zur Berichterstattung über die Produkt- und Themenwelt der KRABAT Milchwelt; (Insta = Instagram; FB = Facebook)

Datum	Plattform	Thema/Content	Kernbotschaft	Format	Produkte	Likes	Reichweite
28.03.24	FB/ Insta	Wir wünschen frohe Ostern! Sonderöffnungszeiten + Hinweis Eis	„enkeltaugliche Landwirtschaft“ mit Qualitätsprodukten	Posting: Foto + Text	Käse, Milchwelt- likör & Käse- auswahl	FB: 22 Insta:	FB: 620 Insta: 591
08.04.24	FB/ Insta	Die Spargelsaison ist endlich da. Aufruf: Wenige Zeilen noch verfügbar	„enkeltaugliche Landwirtschaft“ mit Qualitätsprodukten	Posting: Foto + Text	Spargel	FB: 34 Insta:	FB: 740 Insta: 585
12.04.24	FB	Werbung: 100 Jahre Ölmühle mit Verkauf unserer Produkte	„enkeltaugliche Landwirtschaft“ mit Qualitätsprodukten	Posting plus Link zur Veranstaltung	-	FB: 18	-
16.04.24	FB	Ankündigung: Großer Bauernmarkt/ Tag des offenen Hofes	Erlebnis- und Bildungsort: Transparenz & Erlebbarkeit	Veranstaltung	-	FB: 55	FB: 601
17.04.24	FB	Umfrage: Auf was freuen sich die Kunden am meisten auf dem Bauernmarkt?	Erlebnis- und Bildungsort: Transparenz & Erlebbarkeit	Umfrage	-	FB: 9	-
19.04.24	FB	Verlinkung: Wie esst ihr Kartoffeln und Quark am liebsten?	„enkeltaugliche Landwirtschaft“ mit Qualitätsprodukten	Link zur MDR-Seite: Der starke Osten	Kartoffeln und Quark	FB: 11	-
25.04.24	FB/ Insta	Tag des Baumes: Baumpflanzaktion zusammen mit der Volksbank Bautzen	Motor der regionalen Wertschöpfungskette	Bildserie + Text	-	FB: 36 Insta: 105	FB: 714 Insta: 707

Die folgenden Abbildungen zeigen Beispiele aus der Social Media Kommunikation im Zeitraum März/April 2024 und geben einen Einblick in den Interaktionsverlauf auf Instagram und Facebook.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 83: Beispiele aus der Social Media Kommunikation im Zeitraum März/April 2024

Auf dem Instagram-Profil entwickelten sich mit der Umsetzung des Redaktionsplanes die Follower- und Interaktionszahlen und damit die Reichweite positiv. Seit März kamen 117 Follower dazu und die Interaktionsrate mit den Inhalten stieg von fast null auf 943.

Reichweite ⓘ

3.660 ↑ 179 %

Content-Interaktionen ⓘ

943 ↑ 94.200 %

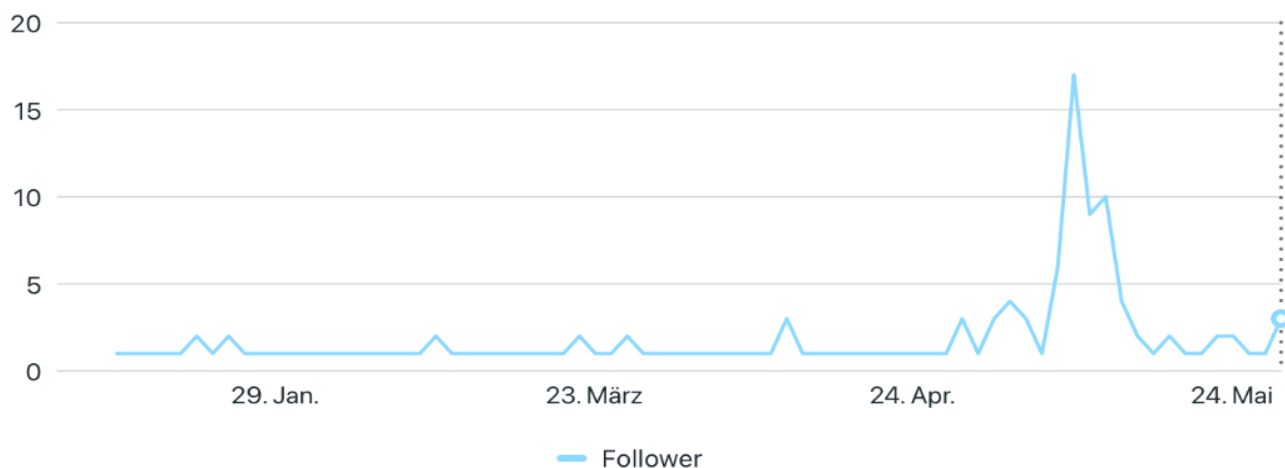
Follower ⓘ

Laufzeit

924

Link-Klicks ⓘ

15 ↑ 100 %



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 84: Interaktionsverlauf auf Instagram in 2024 (1)

Auch auf dem Facebook-Profil ist mit dem Ausspielen von wöchentlichen Inhalten seit März mehr Aktivität zu verzeichnen.

Impressionen ⓘ

36.302 ↑ 103,5 %

Reichweite ⓘ

9.938 ↑ 33,9 %

Content-Interaktionen ⓘ

687 ↑ 238,4 %

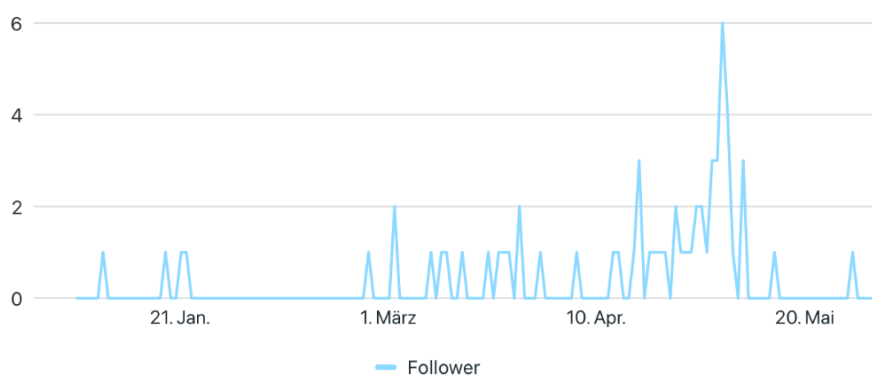
Follower ⓘ

Laufzeit

1.348

Link-Klicks ⓘ

82 ↑ 382,4 %

**Aufschlüsselung der Zielgruppe**

1. Jan. bis 3. Juni

Netto-Abonnenten ⓘ

48 ↓ 53,4 %

Follower ⓘ

59 ↓ 46,4 %

Verlorene Follower ⓘ

11 ↑ 57,1 %

„Gefällt mir“-Angaben für die Seite ⓘ

1.224 --

Quelle: eigene Erstellung.

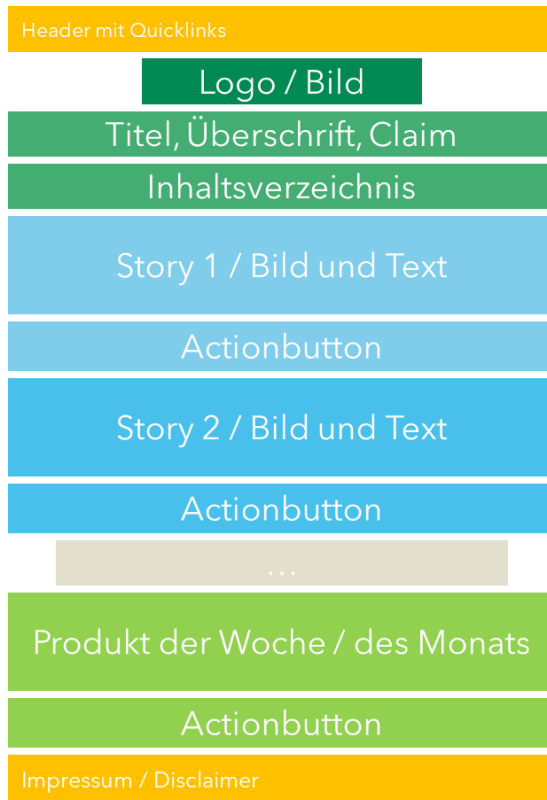
Abbildung 85: Interaktionsverlauf auf Facebook in 2024

Zur Weiterführung des Redaktionsplans und zur Intensivierung der Interaktionen werden kontinuierlich Themen gesammelt, die eine hohe Wirksamkeit versprechen.

Mit dem Fokus auf Zusammenarbeit mit Partnern der Wertschöpfungskette wird es z. B. Geschichten zum Milchweltlikör in Kooperation mit dem Hersteller "Scharfes Gelb" geben, sowie zum Leinölkäse mit der Lausitzer Ölmühle oder mit dem Hofgut Kaltenbach, das den „Schwarzen Müller-Knacker“ herstellt. Zudem sollen Bäckereien (Wippler, Ermer, Bleschke, Richter, Pieprz, und Bresan) und Restaurants (Grafschaft, Herzog, Genussatelier, Gaumenkitzel und Obermühle Görlitz) eingebunden werden.

Für kooperative Einkaufsmöglichkeiten bieten sich gemeinsame Geschichten mit der Fleischerei Sinapius in Hoyerswerda und Einzelhandelsakteuren (REWE Schmidt in Hoyerswerda, nahkauf in Neuschwitz und edeka in Kamenz) an. Auch über spezielle Angebote der KRABAT Milchwelt soll weiter berichtet werden, so u. a. über die Führungen für Reisegruppen („Auf Kuhföhlung“), über den Lernort Bauernhof und das Schulprojekt "Bauer für einen Tag" sowie das Hofcafé in den Sommerferien und die Möglichkeit zur Abholung von Rohmilch.

Neben der Intensivierung der Kommunikation über digitale Kanäle wird an der Entwicklung eines Newsletters gearbeitet, der Themen aus dem Storytelling aufgreift und mindestens einmal im Monat an einen Adressverteiler versendet wird. Er soll wie folgt strukturiert und aufgebaut werden:



Quelle: eigene Erstellung

Abbildung 86: Struktur eines Newsletters in der Direktvermarktung (Header mit Quicklinks: Kopfzeile mit Schnellzugriffssymbolen. Claim: Satz/Teilsatz, der mit der Marke oder dem Unternehmen in Verbindung gebracht wird. Actionbutton: klickbare Buttons, die dazu auffordern, eine Website zu besuchen)

Zum Aufbau des Adressvertellers wurde ein Flyer entwickelt, der Kunden und Interessenten an verschiedenen Kontaktpunkten mit der Bitte ausgehändigt wird, Kontaktdaten für regelmäßige Informationen zu hinterlassen. Im Rahmen des Hoffestes "Bauernmarkt" im Juni 2024 wurde dies zudem mit einer Gewinnspielaktion verknüpft, um den Rücklauf an ausgefüllten Flyern zu erhöhen. Der daraus entstandene Verteiler umfasst aktuell knapp 250 Kontakte und wird sukzessive erweitert, u. a. mit Kontakten der Besucher von Hofführungen oder Verbraucher auf Märkten.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 87: Aufbau eines Flyers zur Adresssammlung von Kunden

Zusammenfassend stellt sich der Prozess der regelmäßigen Information an (potenzielle) Kunden über Website, Social Media und Newsletter sowie der begleitenden Sammlung von Kontaktdaten und ihrer Pflege wie folgt dar:



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 88: Prozess der regelmäßigen Kundeninformation (Wordpress-Extension: Zusatzprogramme zur Einbindung und Gestaltung auf der Internetseite)

Im ersten Schritt geht es hierbei darum, spannende und für die Verbrauchenden interessante Themen zu finden, die zu Geschichten aufbereitet werden können. In die Sammlung der Themen können alle Akteure aus dem Betrieb integriert werden. Auf einer Ideenwand, die zentral für alle erreichbar und sichtbar ist, können z. B. die Themen dargestellt und über die Vergabe von Punkten gewichtet werden. In der nächsten Phase benötigt es ein kleines Redaktionsteam, dass hochgewichtete Themen aufberei-

tet und zu Geschichten verarbeitet. Dazu gehören Textproduktion, Erstellung der Bild- und Bewegtbildmotive und ein redaktionelles Bearbeiten der Beiträge, die auf Social Media, über den Newsletter oder auf der Website ausgespielt werden können.

Konkret für den Newsletter benötigt es einen möglichst großen Adresspool an Empfängern, denen die Geschichten und weitere Informationen regelmäßig zugesandt werden. Dafür braucht es laufende Aktivitäten und Aktionen zur Adresssammlung (z. B. über die Verteilung von Adressflyern auf Hoffesten, Märkten oder bei den regelmäßigen Führungen auf dem Hof) und mindestens einen Verantwortlichen, der diese Aktivitäten initiiert und überwacht. Andererseits müssen diese Kontakte auch gepflegt, aktualisiert und bestenfalls im Rahmen eines Kundenmanagements mit Bestellungen und anderen Aktivitäten des Kunden abgeglichen werden. So entstehen nach mehreren Durchläufen dieses Prozesses ausreichende Wissensbestände über die verschiedenen Kundentypen im Unternehmen, die wiederum für die Produktvermarktung verwendet werden können, um z. B. kundenspezifische Angebote zu unterbreiten.

5.4 Handlungsfeld Mitarbeiter

Im Rahmen der Befragung ist deutlich geworden, dass insbesondere der Handlungsbereich zur Entwicklung und Verinnerlichung eines unternehmerischen Leitbilds, die Weiterentwicklung der Führungskräfte auf der Leitungsebene und Beachtung damit einhergehender Verantwortung und eines spezifischen Rollenverständnisses als auch die Verbesserung der internen Kommunikationsstrukturen und -abläufe angesprochen sind, wenn es um relevante Herausforderungen geht, vor denen die MKH steht. Ein entwickeltes Leitbild kann dabei helfen, auf Herausforderungen, wie z. B. die Abwanderung von Mitarbeitenden, insbesondere von potenziellen Führungskräften, zu reagieren und langfristig positive Effekte zu erzielen. Führungskräfte, die die Werte und Ziele des Unternehmens klar vor Augen haben, fühlen sich stärker eingebunden und motiviert, langfristig im Unternehmen zu bleiben. Auch bei der Suche nach neuen Fachkräften spielt das Leitbild eine wichtige Rolle. Es macht die Unternehmenskultur und die Ziele des Betriebs nach außen sichtbar und kann im Recruiting-Prozess als Werkzeug genutzt werden. So kann das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber positioniert werden, der eine klare Vision und eine langfristige Ausrichtung bietet. In Phasen der Umstrukturierung und Konsolidierung bietet ein Leitbild Stabilität und Orientierung. Veränderungen im Unternehmen (z. B. die Reduktion des Betriebsbereiches der Ur- und Pflanzenproduktion) können Unsicherheit erzeugen, doch ein klar kommuniziertes Leitbild hilft den Mitarbeitenden, sich auch in Zeiten des Wandels an den Zielen und Werten des Unternehmens zu orientieren.

Darüber hinaus unterstützt ein Leitbild die interne Kommunikation. Es schafft die Basis für einheitliche und klare Botschaften, die an alle Mitarbeitenden weitergegeben werden. Besonders im Rahmen von Führungskräfte trainings spielt das Leitbild eine zentrale Rolle, da es sicherstellt, dass Führungskräfte

die Werte des Unternehmens nicht nur verstehen, sondern auch in ihrer täglichen Arbeit umsetzen und an ihre Teams weitergeben.

Insgesamt stärkt ein Leitbild das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden, erhöht die Transparenz und schafft Vertrauen – sowohl intern als auch extern. Es fördert nicht nur die Mitarbeiterbindung und das Engagement, sondern auch die Attraktivität des Unternehmens für neue Fachkräfte und erleichtert den Umgang mit betrieblichen Veränderungen.

5.4.1 Leitbild

5.4.1.1 Voraussetzungen und Beispiele

Für die Etablierung erfolgreicher Geschäftsmodelle in der Direktvermarktung ist die Entwicklung und kontinuierliche Fortschreibung eines unternehmerischen Leitbildes eine wichtige Basis. Das Leitbild verdeutlicht strategische Bereiche und Handlungsfelder, welche die betriebliche Entwicklung in naher und mittelfristiger Zukunft prägen und verändern werden und verhilft dazu, relevante Stärken und Alleinstellungsmerkmale zielgruppenorientiert zu entwickeln. Vor dem Hintergrund des starken Anpassungsdrucks, der auf landwirtschaftliche Betriebe angesichts von steigendem Wettbewerb, wachsender Abhängigkeit von Weltmarktpreisen für heimische Agrarprodukte als auch zunehmender Umwelt- und Tierschutzanforderungen und einen fühlbaren Fachkräftemangel lastet, ist das besonders wichtig.

Die wirtschaftswissenschaftliche Literatur⁴⁵ versteht unter dem Prozess einer Leitbilderstellung die Darlegung des Zwecks eines Unternehmens in Form eines Nutzenversprechens gegenüber relevanten Anspruchsgruppen. Ein Leitbild kann dabei verschiedene Funktionen erfüllen. Es soll Orientierung geben und in expliziter Form die Identität des Unternehmens zum Ausdruck bringen. Des Weiteren spielt die Motivationsfunktion eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, Loyalität und Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Betrieb über konsensfähige und realistische Zielstellungen zu stärken. Zuletzt dient ein Leitbild auch der Legitimation unternehmerischer Aktivitäten, in dem verschiedene Interessensgruppen über grundlegende Handlungsorientierungen aufgeklärt werden.

Die folgende Abbildung vermittelt einen beispielhaften Überblick, wie inhaltliche Schwerpunkte einer Leitbildentwicklung von landwirtschaftlichen Akteuren öffentlichkeitswirksam präsentiert werden.

⁴⁵ Vgl. MÜLLER-STEWENS & LECHNER (2018).



UNSER FÜHRUNGSLEITBILD

Wir bieten unseren Mitarbeitenden **ein soziales Arbeitsklima**,

indem wir auf persönliche Belange unserer Mitarbeiter eingehen. Ein respektvoller Umgang miteinander ist für uns selbstverständlich.

Wir arbeiten Hand in Hand- und feiern gemeinsam die Erfolge.

Wir leben **Vertrauen**,

indem wir Aufgaben delegieren, unseren Mitarbeitern Verantwortung übergeben und diese selbstständig entscheiden lassen.

Wir leben **klare Strukturen**,

indem wir Ziele definieren, Arbeitsbereiche abgrenzen und funktionierende Hierarchien einhalten.

Wir leben **konstruktive Kritik**-

Probleme werden offen angesprochen. Fehler passieren- das dürfen sie auch! Gemeinsam finden wir Lösungen.



<https://agrar-bdg.de/leitbild>



Unsere Leitprinzipien

Wir leisten einen Beitrag zum Erhalt und zum Ausbau regional verankerter, ökologisch betriebener und diversifizierter Landwirtschaft, die uns und nachfolgenden Generationen nicht nur die Daseinsvorsorge sichert, sondern auch die Biodiversität fördern wird. Unsere Aufgabe ist die Pflege und der Erhalt der Kulturlandschaft. So wollen wir dauerhaft lebenswerte ländliche Räume sichern beziehungsweise schaffen.

Vielfalt fördern: Die BioBoden Genossenschaft schafft Grundlagen für landwirtschaftliche Vielfalt. Dies geschieht durch Flächenergänzungen für bestehende Betriebe, aber auch durch Verantwortungsübernahmen ganzer Betriebe, wenn sie sich für diese Aufgabe eignen.

Einheit von Natur und Zivilisation: Das Handeln der BioBoden Genossenschaft soll den Boden als Lebensgrundlage heutiger und zukünftiger Generationen bewahren und fördern. Als Fundament unserer Existenz verstehen wir die Natur. Ökologie definieren wir ganzheitlich; das heißt als Einheit von Natur- und Zivilisation.



<https://bioboden.de/aufgabe/leitbild-vision>

Quelle: jeweilige Internetseiten

Abbildung 89: Beispiele für Leitbilder landwirtschaftlicher Akteure

Um die oben genannten Funktionen bzw. Aufgaben angemessen zu erfüllen, hat sich die MKH das Ziel gesetzt, einen offenen Prozess anzustoßen, der die Mitarbeitenden in ihrer Gesamtheit in die Erstellung eines kohärenten Leitbildes integriert und es ermöglicht, das Selbstverständnis und die Grundprinzipien des betrieblichen Alltags in eine für alle akzeptierbare und verbindliche Form zu bringen.

5.4.1.2 Grundlagen zur Entwicklung eines Leitbildes

Die Entwicklung eines Leitbildes erfordert eine möglichst strukturierte Vorgehensweise, um sicherzustellen, dass es die Werte, Visionen und Ziele des Unternehmens widerspiegelt und von allen Mitarbeitenden verstanden und gelebt wird. Der Prozess, ein Leitbild zu entwickeln, beginnt dabei mit der Analyse der Ausgangssituation im Betrieb. Dazu gehört die Analyse der aktuell vorherrschenden Unternehmenskultur und Untersuchung der internen Kommunikationsprozesse sowie die Diskussion bestehender Werte und der zukünftigen strategischen Ausrichtung des Betriebs. Es sollte geklärt werden, was das Unternehmen derzeit ausmacht und wohin es sich entwickeln soll. Dazu verhelfen die folgenden Fragen.

- Welche Werte sind in unserem Unternehmen bereits vorhanden?
- Was macht unser Unternehmen einzigartig?
- Wo sehen wir uns in fünf oder zehn Jahren?

Damit das Leitbild von allen im Unternehmen getragen wird, sollten sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende in den Entwicklungsprozess einbezogen sein. Workshops, Befragungen oder Interviews

sind hierfür gute Methoden, um Feedback zu sammeln und die Erwartungen der Belegschaft zu verstehen. Hierbei geht es um die folgenden Fragen.

- Welche Werte und Prinzipien sind den Mitarbeitenden wichtig?
- Wie wird die aktuelle Unternehmenskultur wahrgenommen?

Ein Leitbild trifft in der Regel Aussagen zu den langfristigen Zielen des Unternehmens. Außerdem klärt das Leitbild, warum das Unternehmen existiert und was es tut, um die Ziele zu erreichen. Es wird der Zweck und der Nutzen des Unternehmens beschrieben. Im Sinne von Werten werden Grundprinzipien definiert, nach denen das Unternehmen handelt. Sie beschreiben das Verhalten, die Einstellungen und die Arbeitsweise, die von den Mitarbeitenden erwartet werden.

Nach der Definition der Kerninhalte sollte das Leitbild präzise und verständlich formuliert werden. Die Sprache sollte klar, positiv und motivierend sein, damit das Leitbild emotional anspricht und für alle Mitarbeitenden nachvollziehbar bleibt. Es sollte keine komplizierten Fachbegriffe verwendet und so eindeutig wie möglich gehalten sein.

Nach der Entwicklung des Leitbilds ist es wichtig, dass es im gesamten Unternehmen verankert wird. Dies geschieht durch eine gezielte Kommunikation, z. B. bei der Vorstellung in Teammeetings und bei größeren Veranstaltungen. Das Leitbild sollte in möglichst vielen Bereichen des Unternehmens sichtbar werden, z. B. in internen Kommunikationskanälen (Intranet, Newsletter), Unternehmensmitteilungen, in Büros oder in Besprechungsräumen. Es sollte auch in Mitarbeiter- und Bewerbungsgesprächen, Schulungen und Teamevents thematisiert werden, um sicherzustellen, dass es von allen verstanden und gelebt wird.

Damit das Leitbild nicht nur ein theoretisches Konstrukt bleibt, muss es in der täglichen Arbeit integriert werden. Führungskräfte sollten die Werte des Leitbilds vorleben und ihre Teams motivieren, diese in ihrer täglichen Arbeit umzusetzen. Das Leitbild sollte in alle Entscheidungsprozesse einfließen, um sicherzustellen, dass es als Richtschnur für das Handeln dient.

Die Reflexion und Überprüfung des Leitbilds ist eine laufende Aufgabe, die prüft, ob das Handeln auch im Einklang mit dem Leitbild steht, und um sicherzustellen, dass es weiterhin zu den Unternehmenszielen passt und von der Belegschaft getragen wird. Änderungen im Marktumfeld oder in der Unternehmensstrategie können Anpassungen notwendig machen. Mitarbeitende sollten in diesen Prozess einbezogen werden, um sicherzustellen, dass das Leitbild relevant bleibt.

5.4.1.3 Leitbilddiskussion in der MKH

Aus der Perspektive der MKH-Leitungsebene sind mit der Leitbilderstellung spezifische Wünsche und Zielstellungen verbunden. Diese wurden im Rahmen eines vorbereitenden Workshops mit den Führungskräften vor Ort erfasst und bildeten im Anschluss die Grundlage der Leitbilddiskussionen im Betrieb. Angesprochen wurden insbesondere Fragen nach der Tradition und den Werten, die das Unternehmen auszeichnet, das Rollenverständnis auf der Führungsebene oder der Wunsch nach Stärkung der betrieblichen Gemeinschaft und gegenseitiger Wertschätzung. Die folgende Abbildung fasst die wichtigsten dieser Äußerungen zusammen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 90: MKH-Leitbild aus Sicht der Führungskräfte

Anschließend erfolgte eine thematische Systematisierung relevanter inhaltlicher Bereiche. Diese soll den Führungskräften der MKH ermöglichen, Kernpunkte für ein gemeinsames Leitbild zu ermitteln und damit einhergehende Fragen umfassend zu beantworten. Hierfür wurde ein Workshop mit den Geschäftsführern und Mitarbeitenden durchgeführt. Zur Diskussion standen die folgenden Themen:

- Umgang mit Tieren und Natur („So gehen wir mit Tieren und Natur um“)
- Zusammenarbeit im Team („Wie wir als Team zusammenarbeiten“)
- Arbeitsverständnis im Betrieb („So erledigen wir unsere Arbeit“)
- Produkte und Dienstleistungen („Dafür stehen unsere Produkte“)
- Aufgaben der Führungskräfte
- Vergütung und Zusatzleistungen für Mitarbeitende („Das bieten wir unseren Mitarbeitern“)

Die nachfolgende Abbildung zur Erfassungsstruktur für das Leitbild der MKH zeigt die für jedes Thema wesentliche Fragestellung.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 91: Erfassungsstruktur für das MKH-Leitbild

Aus diesem Prozess der Leitbilderstellung resultierten konkrete Aussagen zu den einzelnen Themenbereichen, die im Folgenden zusammengefasst wurden:

Unser Betrieb setzt sich für einen respektvollen und nachhaltigen Umgang mit **Natur und Tier** ein. Wir sind der Überzeugung, dass die artgerechte Haltung einen wertvollen Beitrag zum Erhalt von Kulturlandschaft und Biodiversität leistet. Unser Betrieb legt Wert auf einen offenen, ehrlichen und wertschätzenden Umgang im gesamten Unternehmen. Unser starkes **Team** bildet die Grundlage unseres Erfolges. Unser Beruf ist unsere Berufung. Kompetenz, Herzblut und Zuverlässigkeit sind die Basis unserer **Arbeit**. Qualität wird erzielt, wenn wir nach diesen Prämissen denken und handeln. Sie ist für Verbraucher entlang der Wertschöpfungskette jederzeit transparent und nachvollziehbar. Wir erzeugen unsere **Produkte** sorgfältig, in hoher Qualität, ressourcen- und umweltschonend und vertreiben sie regional. Wir tragen unsere Werte über Hofbesichtigungen, Feste und Bildungsangebote nach außen. Unsere **Führungskräfte** sind sich ihrer Verantwortung und Vorbildfunktion im Betrieb bewusst. Sie schaffen Glaubwürdigkeit und Vertrauen durch eine hohe Identifikation mit unserem Unternehmen und seinen Werten. Unser Hof ist ein attraktiver Arbeitsort mit einem ausgeprägt sozialen **Arbeitsklima** und einer fairen Entlohnung. Wir führen einen Dialog direkt und auf Augenhöhe, unsere Arbeitskultur ist offen für neue Ideen.

5.4.2 Führungskräfte

Mit dem Ziel, im Leitbild des Betriebs auf relevante Anforderungen an die Arbeit der Leitungsebene einzugehen und deren Verantwortung für eine zukunftssichere Aufstellung des Unternehmens und Vorbildfunktion im Arbeitsalltag angemessen zu berücksichtigen, war es für die Projektbeteiligten erforderlich, sich grundsätzlich mit den Fragen des bisherigen Rollenverständnisses und einer erforderlichen Weiterentwicklung von Leitungskompetenzen und -eigenschaften auseinanderzusetzen, vor allem vor dem Hintergrund des gegenwärtigen Transformationsprozesses landwirtschaftlicher Erstellungs- und Vermarktungsstrukturen.

Angesichts bereits spürbarer und kommender Veränderungen, auf die u. a. das Sächsische Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LFULG) im Forschungsprojekt "Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte (REGINA)⁴⁶ hinweist, gehören Erhalt und Verbesserung von Artenvielfalt und Klimaschutz, Ausweitung regionaler Wertschöpfung oder Nutzung der Digitalisierung als Querschnittsthema zu aktuellen Schwerpunkten für die Entwicklung des ländlichen Raums. Das setzt grundlegende Veränderungen in den Produktions- und Vermarktungsprozessen voraus, um neue Antworten auf die dringenden Fragen nach stärkerer Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung als auch Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsorientierung zu geben.

Die Berücksichtigung von adäquaten Entwicklungsperspektiven für Landwirtinnen und Landwirte ist in diesem Kontext essenziell. Schwankende Preisniveaus für landwirtschaftliche Erzeugnisse, zunehmende Qualitäts- und Umweltstandards oder die marktbeherrschende Stellung des Lebensmitteleinzelhandels stellen landwirtschaftliche Akteure vor Herausforderungen. Eine mögliche Lösung sieht die genannte Studie im weiteren Aufbau und dem Management regionaler Wertschöpfungsketten. Hierfür bedarf es allerdings in den Agrarbetrieben und insbesondere auf der Ebene der Führungskräfte der Entwicklung entsprechender Kompetenzen, die zu mehr Innovationskraft, Robustheit und Widerstandsfähigkeit wirtschaftlicher Aktivität beitragen.

In diesem Zusammenhang können landwirtschaftliche Betriebe, die in organisatorischer Hinsicht hemmende funktional-hierarchische Strukturen traditioneller Agrarbetriebe überwinden, bereits Erfolge verzeichnen. Entgegen einer vertikalen Organisation und Gestaltung von Arbeitsprozessen können moderne Agrarbetriebe bei der Einführung neuer und innovativer Vermarktungsstrukturen größere Erfolge zeigen, wenn Führungskräfte ein Verständnis für die horizontale Integration aller auf den Endkunden ausgerichteten betrieblichen Prozesse und Schnittstellen (letztlich eine prozessorientierte Aufstellung der Organisation) entwickeln.

⁴⁶ Vgl. LFULG (2023).

Damit angesprochene Kompetenzen münden in ein neues Rollenverständnis und zielen darauf ab, Eigenverantwortung zu stärken, Veränderungsbereitschaft zu fördern und Freiräume für die Entwicklung einer Ideenkultur neben dem Tagesgeschäft zuzulassen. Dazu gehört auch die Verantwortung für geschützte Experimentierfelder zu übernehmen, Beschäftigte zu motivieren als auch bei der Umsetzung zu begleiten und Wertschätzung für die geleistete Mitwirkung auszudrücken.

Um die Anforderungen und Inhalte eines neuen Rollenverständnisses besser zu verstehen, wurde ein Workshop mit den Führungskräften des Betriebs durchgeführt. Zu den Schwerpunkten gehörten u. a. die folgenden Punkte:

- Anwendung der Leitbildinhalte im betrieblichen Alltag
- Kommunikation und Mitarbeiterführung
- Wissenstransfer und Mentoring für Nachwuchs-Führungskräfte

5.4.3 Kommunikation

Mit dem Wunsch, Verbesserungen in der betrieblichen Kommunikation zu erreichen, hatte sich die MKH vorgenommen, die vor Ort etablierten Kommunikationsstrukturen bzw. Informationsflüsse auf den Prüfstand zu stellen. Vor dem Hintergrund einer viel stärker prozessorientierten Aufstellung der Organisation, aber auch dem Finden geeigneter Antworten auf Digitalisierungsanforderungen und Wunsch nach Einbeziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die betrieblichen Abläufe, müssen Kommunikationsstrukturen neu gedacht werden und Ansprüche von "Sender" und "Empfänger" neu bewertet werden.

Die Notwendigkeit von Flexibilität, agilem Handeln und Vernetzung beeinflusst die Kommunikationsabläufe sowohl nach innen und außen. Zu diesem Zweck wurden die im Folgenden dargestellten Erfassungs- und Strukturierungsanleitungen entwickelt. Diese bilden sowohl die thematischen Schwerpunkte betrieblicher Absprachen und Besprechungen als auch relevante Kommunikationsmedien und -kanäle ab und ermöglichen eine systematische Auseinandersetzung mit der Kommunikationsstruktur in der MKH.

Dazu führte der Betrieb unternehmensinterne Workshopreihen durch, um allen Mitarbeitenden der MKH die Gelegenheit zu geben, an der Bestandaufnahme mitzuwirken. Im Fokus betrieblicher Absprachen und Besprechungen ging es primär um die Definition tätigkeitsrelevanter Kommunikationserfordernisse und der Erwartungshaltung der Beschäftigten als auch der Führungsebene an sinnvolle Austauschformate. Neben einer klaren Kennzeichnung von Inhalt, Ort, Dauer oder Verantwortlichkeiten

und Zielgruppen als auch der operativen Regelungen zur Sicherstellung von Transparenz und Informationsfluss, stand ebenso die Diskussion über die gemachten Erfahrungen und Fragen nach Vorteilen oder Schwächen im Zentrum der gemeinsamen Auseinandersetzung mit der Betriebskommunikation.

Tabelle 14: Beispiel für die Erfassung Kommunikationsstruktur: Fokus Absprachen und Besprechungen

Bezeichnung der Besprechung/Absprache	Inhalt	Anzahl und Zeitpunkt (täglich, wöchentlich, jährlich)	Ort Betriebs- teil Arbeits- bereich	Dauer in h	Organisator Betriebsleiter Abteilungsleiter externer Partner	Teilnehmer Anzahl und Betriebs- zweig/ Abteilung/Unternehmen	Protokoll ja/nein hand- schrift- lich elekt- ronisch	Protokoll an Teilnehmer verschickt ja/nein	Protokoll an fehlende Teilnehmer ja/nein telefonisch persönlich Brief/elektronisch	Stärken des Termins	Schwächen des Termins
morgendliche Arbeitsbesprechung	Überblick tägliche Aufgaben	1x täglich	Betriebs- teil	0,5h	Abteilungsleiter	3 (Abteilung xxx)	nein	nein	ja (persönlich)	kontinuierlicher Überblick für alle Beteiligten, Lösen täglicher Probleme, persönliche Anwesenheit erleichtert Austausch, kombiniert mit gemeinsamem Frühstück	Missverständnisse bei Fehlen wichtiger Mitarbeiter, mündliche Informationen ungenau, Probleme bei Abteilungsüberschneidungen, fehlende Stringenz
Beispiele für Besprechungen ■ Wochenplanung ■ Treffen mit Kooperationspartnern ■ Abteilungsleitertreffen ■ Jahresrückblick ■ Mitarbeitergespräch ■ Urlaubsübergabe			Zielgruppen ■ Mitarbeiter ■ Betriebs- teile ■ Abteilungsleiter ■ Kooperationspartner		potenzielle Stärken ■ Konflikte schlichten ■ „lockerer Umgang“ ■ Verbindung mit Weihnachtsfeier ■ Vermittlung gemeinsamer Ziele ■ Motivation und „Tacheles reden“ ■ Würdigung des Einzelnen und Unterhaltung (gemeinsame Feier)		potenzielle Schwächen ■ erhöhter Austauschbedarf in Bereichen, in denen sich Betriebszweige überschneiden ■ Reibereien“ zwischen Mitarbeitern, hoher zeitlicher Aufwand ■ fehlende Teilnehmer bekommen keine Information ■ schwierige Integration in betriebliche Abläufe ■ unruhig durch die Vielzahl unterschiedlicher Gespräche ■ unklare Absprachen und Verwirrung bei Angestellten ■ Rivalität und Konkurrenzdenken				

Im sich daran anschließendem Fokus ging es um die Beantwortung der Fragen zur Wahl und Beurteilung geeigneter Kommunikationsmedien und -kanäle, die einen reibungslosen Austausch von Wissen, Informationen oder Daten ermöglichen. Die an der Diskussion beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten sich hier über die zu vermittelnden Inhalte, Gestaltung erforderlicher Zeitrahmen und relevante Start- und Zielpunkte des Informationsflusses austauschen. Diese Aspekte bildeten die Grundlage der Definition sinnvoller Kommunikationskanäle, die eine Steuerung betrieblicher Abläufe erleichtern und die Beschäftigten in die Lage versetzen, sich einzubringen und Entscheidungen zu folgen.

**Tabelle 15: Beispiel für die Erfassung der Kommunikationsstruktur: Fokus Kommunikationsme-
dien und -kanäle**

Kanal und Medium zum Austausch	Inhalt der Kommunikation	Frequenz des Einsatzes täglich, wöchentlich, (halb)-jährlich	Absender Betriebsleiter Abteilungsleiter externer Partner ...	Empfänger/Adressat Mitarbeiter Abteilungsleiter externer Partner ...	Stärken des Kommunikationskanals	Schwächen des Kommunikationskanals
Übergabebuch	Überblick wöchentliche Aufgaben	1x wöchentlich	Abteilungsleiter	Mitarbeiter	kontinuierlicher Überblick für alle Beteiligten gesicherte Mitarbeiterinformation	zeitlicher Aufwand zur Erstellung/Aktualisierung
Beispiele für Kanäle & Medien ■ Wandtafel / „Schwarzes Brett“ ■ Übergabebuch ■ Messenger (WhatsApp u. a.) ■ Arbeitszettel ■ E-Mail ■ Intranet / Social Media ■ Telefon ■ Betriebsfunk ■ persönliches Gespräch		Zielgruppen ■ Mitarbeiter ■ Betriebs- teile ■ Abtei- lungsleiter ■ Kooperati- onspartner ■ ...	potenzielle Stärken ■ alle Mitarbeiter werden erreicht ■ kurzfristige Problemlösungen möglich ■ schnelle und effiziente Informationsübermittlung ■ einfacher Zugriff auf relevante Betriebsdaten ■ guter Feedback-Kanal ■ Ende der „Zettelflut“ ■ Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen		potenzielle Schwächen ■ Erreichbarkeit nicht für alle Mitarbeiter (außer Haus) gesichert ■ erhöhter Austauschbedarf in Bereichen, in denen sich Betriebszweige überschneiden ■ hoher zeitlicher Aufwand ■ „Zuviel an digitalen Tools“ im Arbeitsalltag ■ schwierige Integration in betriebliche Abläufe ■ unklare Absprachen und Verwirrung bei Angestellten ■ kein mobiles Endgerät vorhanden	

5.5 Handlungsfeld Nachhaltigkeit

5.5.1 Relevanz der Nachhaltigkeitsberichterstattung für landwirtschaftliche Betriebe

Die landwirtschaftliche Produktion steht im Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit, die wachsende Weltbevölkerung zu ernähren und der Verpflichtung, die Umwelt zu schützen als auch natürliche Ressourcen nachhaltig zu nutzen. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Bewertung der Nachhaltigkeitsaktivitäten in landwirtschaftlichen Betrieben grundlegend an Bedeutung.

Landwirtschaftliche Betriebe sind zunehmend aufgefordert, eine Nachhaltigkeitsberichterstattung durchzuführen. Mittlerweile existieren hierfür verschiedene Konzepte am Markt. Der Vorteil für landwirtschaftliche Betriebe kann im Erkennen von Entwicklungspotenzialen für nachhaltiges Handeln, einem Einsatz in der Verbraucherkommunikation und in der Erfüllung der Berichtspflichten bei Kreditinstituten liegen.

Identifizieren von Entwicklungspotenzialen

Die systematische Bewertung der Nachhaltigkeitsaktivitäten eines landwirtschaftlichen Betriebs ist der erste Schritt zur Identifizierung von Entwicklungspotenzialen. Hierbei geht es darum, alle Prozesse und Praktiken im Betrieb unter die Lupe zu nehmen und deren ökologische, ökonomische und soziale Auswirkungen zu analysieren. Entwicklungspotenziale können sich in verschiedenen Bereichen offenbaren:

- **Ressourceneffizienz:** Die Nachhaltigkeitsleistung landwirtschaftlicher Betriebe lässt sich häufig durch einen effizienteren Einsatz von Ressourcen wie Wasser, Energie und Betriebsmitteln verbessern. Durch präzisere Bewässerungstechniken, optimierte Fruchtfolgen und den Einsatz erneuerbarer Energien können Betriebe ihre Umweltbilanz verbessern und gleichzeitig Kosten sparen.
- **Klimaschutz:** Maßnahmen zur Reduktion von Treibhausgasemissionen, wie der Einsatz von emissionsarmen Maschinen oder die Minimierung von Methanausstoß durch optimiertes Futtermanagement, tragen nicht nur zum Klimaschutz bei, sondern verbessern auch das öffentliche Ansehen des Betriebs.
- **Biodiversität:** Die Förderung der Biodiversität durch Maßnahmen wie den Anbau vielfältiger Kulturen, die Schaffung von Lebensräumen für Bestäuber oder die Renaturierung von Flächen stärkt das Ökosystem und kann langfristig zur Ertragssteigerung beitragen.
- **Soziale Verantwortung:** Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die soziale Dimension der Nachhaltigkeit. Dazu gehören faire Arbeitsbedingungen, die Förderung von Mitarbeiterentwicklung und die Präsenz des Betriebs in der regionalen Gesellschaft.

Durch eine detaillierte Analyse dieser und weiterer Faktoren lassen sich gezielt Maßnahmen entwickeln, die nicht nur die Nachhaltigkeit des Betriebs verbessern, sondern auch dessen Rentabilität steigern.

Öffentlichkeitsarbeit und Markenbildung

In einer Zeit, in der Verbraucherinnen und Verbraucher zunehmend Wert auf nachhaltig produzierte Lebensmittel legen, kann die transparente und authentische Kommunikation über Nachhaltigkeitsmaßnahmen die Marke eines landwirtschaftlichen Betriebs stärken und ihm einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

- **Zielgerichtete Kommunikation:** Die Kommunikation sollte sich an den Bedürfnissen und Erwartungen der Zielgruppen orientieren. Dies können Endverbraucher, Großabnehmer, Handelspartner oder auch Institutionen sein. Wichtige Kanäle für die externe Kommunikation sind die betriebseigene Website, soziale Medien, Produktverpackungen sowie PR-Maßnahmen wie Pressemitteilungen.
- **Zertifizierungen und Gütesiegel:** Die Nutzung von Zertifizierungen und Gütesiegeln kann die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitskommunikation erheblich erhöhen. Sie dienen als Nachweis für die Einhaltung bestimmter Standards und werden von den Verbrauchern als Vertrauensmerkmal wahrgenommen.
- **Markenbildung durch Nachhaltigkeit:** Ein landwirtschaftlicher Betrieb, der konsequent auf Nachhaltigkeit setzt und dies auch kommuniziert, kann sich langfristig als nachhaltige Marke etablieren. Dies kann durch die Entwicklung eines eigenen Nachhaltigkeitslabels geschehen oder durch die Einbindung von Nachhaltigkeit in die Markenidentität, etwa durch die Betonung der regionalen Produktion, der biologischen Vielfalt oder des sozialen Engagements.

Berichtspflicht gegenüber Banken und anderen Institutionen

Neben der externen Kommunikation gegenüber Konsumenten und Konsumentinnen spielen Nachhaltigkeitsberichte auch eine immer größere Rolle in der Kommunikation mit Banken, Versicherungen, Investoren und öffentlichen Institutionen. Diese Berichte sind zunehmend Voraussetzung für die Gewährung von Krediten, Versicherungen oder Fördermitteln und werden zunehmend auch von großen Lebensmittelketten und -verarbeitern gefordert.

- **Nachhaltigkeitsberichte als Entscheidungshilfe:** Banken und Investoren verwenden Nachhaltigkeitsberichte, um die langfristige Rentabilität und Risiko-minimierung eines Betriebs zu bewerten. Aspekte wie die CO₂-Bilanz, der Wasserfußabdruck oder Sozialstandards können dabei entscheidende Faktoren sein.

- **Erfüllung gesetzlicher Anforderungen:** In vielen Ländern nehmen die gesetzlichen Anforderungen an die Nachhaltigkeit von landwirtschaftlichen Betrieben zu. Dies betrifft sowohl Umweltauflagen (wie die künftig auch in der Landwirtschaft verpflichtende EU-Taxonomie⁴⁷) als auch Anforderungen an Arbeitsbedingungen und soziale Standards. Ein gut strukturierter Nachhaltigkeitsbericht hilft dem Betrieb, diese Anforderungen nachzuweisen.
- **Fördermittel und Subventionen:** Nachhaltigkeitsberichte können auch zur Beantragung von Fördermitteln oder Subventionen notwendig sein. Viele Programme zur Förderung der ländlichen Entwicklung, des Umweltschutzes oder der sozialen Nachhaltigkeit setzen Nachweise voraus, die durch solche Berichte erbracht werden können⁴⁸.

5.5.2 Wesentliche Konzepte der Nachhaltigkeitsberichtserstattung

Die Bewertung der Nachhaltigkeit eines landwirtschaftlichen Betriebs kann auf verschiedene Weise erfolgen. Nachhaltigkeit kann in drei Dimensionen unterteilt werden. Umweltbezogene, wirtschaftliche und soziale Aspekte stehen dabei gleichberechtigt nebeneinander⁴⁹. Dieses sogenannte „Drei-Säulen-Modell“ ist Grundlage vieler Konzepte zur Nachhaltigkeitsbewertung, die dieses Modell weiterentwickelt und vertieft haben. Andere fokussieren sich stärker auf einzelne Aspekte, wie die CO₂-Bilanzierung oder Bilanzierungen zum Gemeinwohl.

In diesem Kapitel werden exemplarisch verschiedene Konzepte vorgestellt, die sich auf die Bewertung unterschiedlicher Nachhaltigkeitsaspekte beziehen. In Folgenden ist eine Auswahl an Anbietern aufgelistet, die mit diesen Konzepten arbeiten. Diese ist nicht vollständig und dient lediglich der Veranschaulichung und als Hilfestellung zur weiteren Recherche.

Ganzheitliche Nachhaltigkeitsbewertung nach CSRD

Die EU-Richtlinie zur Unternehmens-Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) hat das Ziel die EU-Wirtschaft nachhaltig auszurichten. Bisher hat diese noch

⁴⁷ Derzeit sind hier noch keine verpflichtenden Kriterien für landwirtschaftliche Betriebe in Deutschland verbindlich definiert.

⁴⁸ Beispielhaft sind hier das geförderte Darlehen der Landwirtschaftlichen Rentenbank (<https://www.foerderdatenbank.de/FDB/Content/DE/Foerderprogramm/Bund/LR/landwirtschaft-nachhaltigkeit.html>) oder das Investitionsprogramm Landwirtschaft (<https://www.bmel.de/DE/themen/landwirtschaft/klimaschutz/investitionsprogramm-landwirtschaft.html>) des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft zu nennen.

⁴⁹ Vgl. BMZ (2024).

keine Auswirkungen auf den landwirtschaftlichen Betrieben. Trotzdem gibt es für die Nachhaltigkeitsbewertung in der Landwirtschaft gibt es eine Vielzahl umfassender Ansätze, die Indikatoren aus allen drei oben genannten Säulen miteinbeziehen. Dieses Vorgehen ermöglicht es, die langfristige Tragfähigkeit und Nachhaltigkeit landwirtschaftlicher Betriebe zu bewerten und zu verbessern.

Der **ökonomische Teil** der Nachhaltigkeitsbewertung konzentriert sich auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Betriebs. Hierbei werden Faktoren wie Rentabilität, Effizienz und langfristige finanzielle Stabilität analysiert. Ziel ist es, sicherzustellen, dass der Betrieb wirtschaftlich tragfähig ist und auch in Zukunft bestehen kann.

Der **ökologische Teil** bewertet die Umweltauswirkungen der landwirtschaftlichen Praktiken. Dies umfasst die Bodenfruchtbarkeit, das Wassermanagement, die Biodiversität und die Energieeffizienz. Die Analyse dieser Faktoren ermöglicht Landwirten Maßnahmen zu ergreifen, die Umweltauswirkungen minimieren und zu nachhaltigeren Praktiken führen.

Die **soziale Dimension** der Nachhaltigkeitsbewertung umfasst die Arbeitsbedingungen, soziale Gerechtigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Auch die faire Behandlung der Arbeitskräfte und der positive Beitrag zur Gemeinschaft spielen eine besondere Rolle.

Anbieter:

- **RISE:** Das RISE-Tool, entwickelt von der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (HAFL) in der Schweiz, bietet eine umfassende Analyse der Nachhaltigkeitsleistung landwirtschaftlicher Betriebe. Es nutzt 46 Indikatoren, die ökologische, ökonomische und soziale Aspekte abdecken, um eine ganzheitliche Bewertung zu ermöglichen.
- **Nachhaltige Landwirtschaft** (Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft): Die DLG bietet ein Zertifizierungsprogramm, das die Nachhaltigkeit von Betrieben in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales bewertet. Das Programm ist in drei Stufen (Bronze, Silber, Gold) gegliedert und hilft Landwirten, ihre Nachhaltigkeitsleistungen zu verbessern und transparent zu machen.
- **ROOT:** Die Nachhaltigkeitsberatung der Root Global GmbH konzentriert sich auf die Einhaltung von ESG-Kriterien (Environmental, Social and Governance, zu Deutsch: Umwelt, Soziales und Governance/Unternehmensführung) und unterstützt Betriebe dabei, ihre Nachhaltigkeitsstrategien zu bewerten und zu verbessern. Die Plattform analysiert die Auswirkungen auf die Umwelt, die soziale Gerechtigkeit und die wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit.

CO₂-Bilanzierung

Die CO₂-Bilanzierung ist ein wichtiger Prozess zur Quantifizierung der Treibhausgasemissionen eines landwirtschaftlichen Betriebs. Sie hilft dabei, die Klimawirkungen zu verstehen und gezielte Maßnahmen zur Reduktion der Emissionen zu entwickeln. Der Prozess der CO₂-Bilanzierung umfasst mehrere Schritte:

Schritt 1 Datenerfassung und Analyse: Zunächst müssen alle Emissionsquellen detailliert erfasst werden. Dies umfasst sowohl direkte Emissionen, wie die Verbrennung fossiler Brennstoffe in Maschinen und die Freisetzung von Methan aus der Tierhaltung, als auch indirekte Emissionen, die bei der Herstellung von Betriebsmitteln wie Düngemitteln oder Futtermitteln entstehen.

Schritt 2 Berechnung der CO₂-Bilanz: Auf Basis der erfassten Daten kann die CO₂-Bilanz des Betriebs berechnet werden. Dabei werden verschiedene Emissionsarten unterschieden, aber auch eine Gesamtemission in CO₂-Äquivalenten ermittelt. Dies ermöglicht es den Betrieben, ein klares Bild der eigenen Klimawirkungen zu erhalten.

Schritt 3 Entwicklung von Reduktionsstrategien: Die zuvor bestimmte CO₂-Bilanz dient als Grundlage für die Maßnahmenentwicklung zur Minderung der Emissionen. Beispiele können die Optimierung der Fütterung zur Reduktion von Methanemissionen, die Verbesserung der Energieeffizienz von Maschinen oder die Umstellung auf erneuerbare Energiequellen umfassen.

Schritt 4 Monitoring und Berichterstattung: Die Emissionsreduktionen werden kontinuierlich überwacht und dokumentiert. Dies ist entscheidend für die Einhaltung von Zertifizierungsstandards und für die Kommunikation der Nachhaltigkeitsfortschritte gegenüber Stakeholdern. Die Ergebnisse der CO₂-Bilanzierung und die erzielten Reduktionen können in Nachhaltigkeitsberichten und gegenüber Partnern und Investoren kommuniziert werden.

Anbieter:

- **Klim GmbH:** Klim bietet eine digitale Plattform zur CO₂-Bilanzierung und unterstützt Landwirte dabei, ihre Klimaschutzmaßnahmen zu registrieren und CO₂-Zertifikate zu verkaufen. Die Plattform analysiert landwirtschaftliche Praktiken und hilft Landwirten, ihre Treibhausgasemissionen zu minimieren.
- **Agreena:** Agreena fördert regenerative landwirtschaftliche Methoden und hilft Landwirten, ihre Kohlenstoffspeicherfähigkeiten zu optimieren. Die Plattform unterstützt Landwirte bei der Erstellung und dem Verkauf von CO₂-Zertifikaten.

- **DINAK:** Das Deutsche Institut für Nachhaltige Agrarkultur (DINAK) bietet ein umfassendes System zur CO₂-Bilanzierung, das die Klimawirkungen eines Betriebs vollständig erfasst und Maßnahmen zur Reduktion der Treibhausgasemissionen entwickelt.

Gemeinwohlabilanzen

Die Gemeinwohlabilanz ist ein Instrument, das Unternehmen, Gemeinden und andere Organisationen dabei unterstützt, ihren Beitrag zum Gemeinwohl zu messen und zu verbessern. Für landwirtschaftliche Betriebe bietet die Gemeinwohlabilanz eine Möglichkeit, ihre Nachhaltigkeitsleistungen in den Bereichen ökologische, soziale und regionale Wertschöpfung systematisch zu erfassen und zu bewerten.

Schritt 1 Identifikation von Nachhaltigkeitsleistungen: Zunächst erfassen Betriebe ihre erbrachten Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit anhand von Kennzahlen aus den internen Datensystemen. Dabei kann es sich um umweltschonende Anbaumethoden, Förderung der Biodiversität und faire Arbeitsbedingungen handeln.

Schritt 2 Monetäre Bewertung: Die Nachhaltigkeitsleistungen werden in Geldwerte übersetzt, um ihren wirtschaftlichen Nutzen zu quantifizieren. Die monetäre Bewertung ermöglicht eine bessere Nachvollziehbarkeit und die Verbindung von Nachhaltigkeitsleistungen mit der betriebswirtschaftlichen Bilanz des Unternehmens.

Schritt 3 Einstufung der Nachhaltigkeitsaktivitäten: Die monetären Bewertungen führen zu einem Gesamtwert der Nachhaltigkeitsleistungen in €. Zusätzlich ergibt sich ein durchschnittlicher Nachhaltigkeitsgrad in Prozent, der eine individuelle Einschätzung der Aktivitäten des Betriebs ermöglicht und diese ins Verhältnis zu anderen landwirtschaftlichen Betrieben setzt. Die einzelnen Bewertungskriterien werden entlang einer Farbskala von stark nachhaltig (grün) bis nicht nachhaltig (rot) eingestuft. Somit werden Verbesserungspotenziale direkt sichtbar.

Schritt 4 Kommunikation und Marktvorteil: Durch die monetäre Bewertung können Betriebe ihre Nachhaltigkeitsleistungen effektiv in der Öffentlichkeitsarbeit nutzen und als Alleinstellungsmerkmal hervorheben. Der Wert der Arbeit landwirtschaftlicher Betriebe wird damit sichtbar gemacht, was die Preisargumentation unterstützt und zusätzliche Kunden anspricht, die einen besonderen Wert auf Nachhaltigkeit legen.

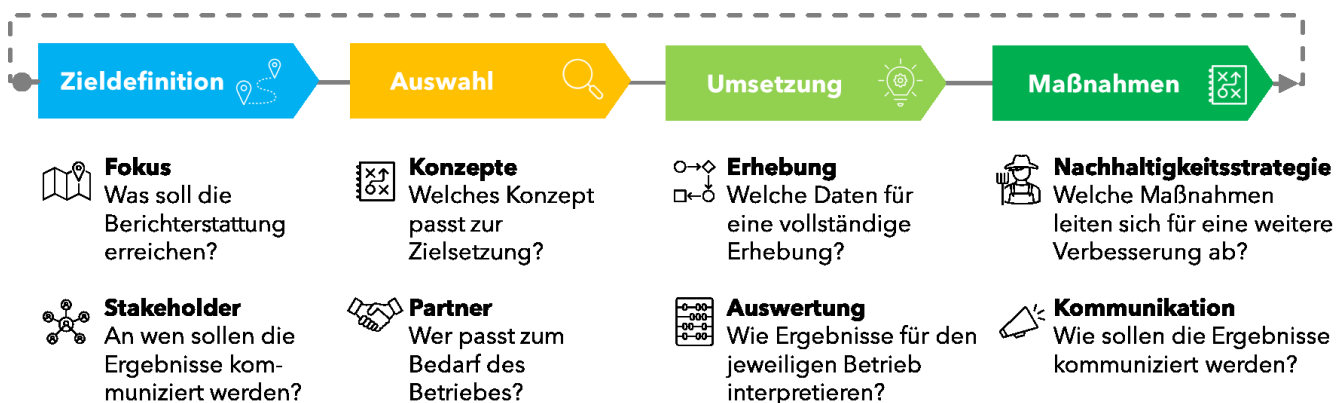
Schritt 5 Kontinuierliche Anpassung und Verbesserung: Die Bewertungen werden regelmäßig aktualisiert, um auf interne und externe Veränderungen zu reagieren und die Nachhaltigkeitsleistungen kontinuierlich zu verbessern.

Anbieter:

- **Regionalwert:** Regionalwert-Leistungen bieten ein Instrument zur monetären Bewertung von Nachhaltigkeitsaktivitäten, das besonders für die Wirtschaftlichkeit und Außenkommunikation nützlich ist. Sie helfen Betrieben, ihre Leistungen in Geldwerte zu übersetzen und in die betriebswirtschaftliche Bilanz einzubinden.
- **ECONGOOD/Gemeinwohl-Ökonomie:** Das ECONGOOD Label ist das Nachhaltigkeitssiegel der Initiative Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland. Das Siegel soll faire und nachhaltige Geschäftsmodelle sichtbar machen, die Kriterien zu sozialer Verantwortung erfüllen, ethische und ökologische Faktoren beachten und das damit verbundene Engagement anerkennen. Das Label ermöglicht es Kundinnen und Kunden, nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen leichter zu erkennen, eine fundierte Kaufentscheidung zu treffen und trägt so zur Differenzierung von Organisationen bei.

5.5.3 Vorgehensmodell für die Praxis

Um landwirtschaftliche Betriebe insb. der Milchproduktion und -verarbeitung bei der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu unterstützen, wurde ein strukturiertes Vorgehensmodell entwickelt. Dieses Modell gliedert sich in die vier zentralen Schritte zur Definition der Zielsetzung, Auswahl des Konzepts, Umsetzung und der Ableitung von Schlussfolgerungen bzw. Maßnahmen. Für jeden dieser Schritte wurden Leitfragen formuliert. Im Folgenden wird das Vorgehen kurz beschrieben.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 92: Vorgehen zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes

Schritt 1: Definition der Zielsetzungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Eine klare Zieldefinition zu Beginn des Prozesses ist entscheidend, um den Fokus der Nachhaltigkeitsberichterstattung festlegen zu können. Ohne klare Definition besteht hingegen die Gefahr einer unstrukturierten und ineffizienten Berichterstattung. Ein präzises Ziel ermöglicht außerdem die gezielte Kommunikation der Ergebnisse an die jeweiligen Stakeholder.

Wie im Abschnitt zur Relevanz der Nachhaltigkeitsberichterstattung für landwirtschaftliche Betriebe dargestellt wurde, können verschiedene Ziele mit diesem Vorgehen angestrebt werden. Intern können dadurch Entwicklungspotenziale identifiziert und Maßnahmen zur Wirksamkeit und Verbesserung der bestehenden Nachhaltigkeitsaktivitäten festgelegt werden. Nach außen können dadurch Berichtspflichten und Anforderungen von Banken für die Kreditwürdigkeit erfüllt werden. Im Marketing kann durch die transparente Darstellung der eigenen Nachhaltigkeitsleistungen Vertrauen in das Verantwortungsbewusstsein des Betriebs gebildet werden. Dies verbessert Kundenbindung und Marktchancen und kann so die Marktpositionierung verbessern.

Schritt 2: Auswahl eines geeigneten Konzepts und Anbieters

Nachdem das Ziel der Nachhaltigkeitsberichterstattung klar definiert wurde, steht im nächsten Schritt die Auswahl eines geeigneten Konzepts an. Nachhaltigkeitsbewertungen werden von einer Reihe von Organisationen mit unterschiedlichen Schwerpunkten angeboten. Darunter fallen Bewertungen zu Gemeinwohl, CO₂-Bilanzierungen und ganzheitlichere Nachhaltigkeitsbewertungen. Die Wahl eines passenden Anbieters entsprechend dem zuvor definierten Fokus der Berichterstattung ist wichtig, um die gesteckten Ziele erreichen zu können und kann den Prozess erheblich erleichtern. Ein erfahrener Anbieter bringt das notwendige Fachwissen mit, um die relevanten Daten sinnvoll zu erheben, zu analysieren und in geeigneter Weise darzustellen. Zudem kann er dabei helfen, die Berichterstattung an die spezifischen Bedürfnisse und Ziele des Betriebs anzupassen und sicherzustellen, dass alle gesetzlichen und marktbezogenen Anforderungen erfüllt werden. Eine Auswahl relevanter Konzepte der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie ihrer Anbieter sind im vorherigen Kapitel benannt.

Schritt 3: Umsetzung

Für die Bewertung der Nachhaltigkeitsaktivitäten ist eine detaillierte Datensammlung der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Aspekte des Betriebs notwendig. Dies umfasst:

- **Ökologische Daten:** Energieverbrauch, Bodenfruchtbarkeit, Einsatz von Düngemitteln, Wasserverbrauch, Tierhaltung und Emissionen
- **Soziale Daten:** Arbeitsbedingungen, Beschäftigungszahlen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Gemeinschaftsengagement
- **Ökonomische Daten:** Betriebskosten, Investitionen in nachhaltige Technologien und Marktpreise

Die Daten können aus internen Quellen wie Ackerschlagkartei, Buchhaltungssystemen, landwirtschaftlichen Produktionsplänen und externer Dokumentation (z. B. Umweltberichte) stammen. Eine systematische Erfassung ist entscheidend für die Genauigkeit der Nachhaltigkeitsbewertung.

Nach der Datensammlung erfolgt die Auswertung der Informationen je nach Anbieter mithilfe spezialisierter Tools wie CO₂-Rechnern oder anderen Bewertungsmodellen. Die Auswertung führt zu einem klaren Bild über:

- **CO₂-Fußabdruck des Betriebs**, der durch die verschiedenen landwirtschaftlichen Prozesse verursacht wird
- **Monetäre Werte der erbrachten Nachhaltigkeitsleistungen**, die Vergleichswerte zu anderen Betrieben oder Branchenstandards ermitteln, um den Grad der Nachhaltigkeit objektiv zu bewerten

Die Ergebnisse der Auswertung werden im Kontext der betrieblichen Ziele und externen Anforderungen interpretiert. Folgende Aspekte sind dabei entscheidend:

- **Ökologische Effizienz:** Wie gut nutzt der Betrieb seine Ressourcen? Gibt es Bereiche, in denen die CO₂-Emissionen reduziert werden können?
- **Soziale Auswirkungen:** Inwiefern tragen die Nachhaltigkeitsmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der sozialen Strukturen in der Region bei?
- **Ökonomischer Mehrwert:** Wie wirken sich die Maßnahmen auf die wirtschaftliche Stabilität des Betriebs aus? Können Einsparungen oder zusätzliche Einnahmen durch Nachhaltigkeit erzielt werden?

Schritt 4: Schlussfolgerungen und Maßnahmen

Basierend auf den Ergebnissen und der Interpretation können konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt werden, wie der Betrieb seine Nachhaltigkeitsleistungen weiter optimieren kann. Dazu gehören:

- **Strategien zur Emissionsreduktion:** Einsatz energieeffizienter Maschinen, Nutzung von erneuerbaren Energien, verbesserte Landnutzungstechniken
- **Erweiterung der sozialen Maßnahmen:** Förderung der Mitarbeiterausbildung, bessere Arbeitsbedingungen, Stärkung der regionalen Zusammenarbeit
- **Langfristige wirtschaftliche Planung:** Investitionen in nachhaltige Technologien, Nutzung von Förderprogrammen, strategische Preisgestaltung zur Vermarktung nachhaltiger Produkte

Durch dieses Vorgehensmodell können landwirtschaftliche Betriebe sowohl ihre ökologischen als auch ihre ökonomischen und sozialen Ziele erreichen und sich als nachhaltig wirtschaftender Betrieb positionieren.

5.5.4 Beispiel aus dem Pilotbetrieb

Im Rahmen des Projekts OlaW wurde im landwirtschaftlichen Betrieb der MKH Agrar-Produkte-GmbH Wittichenau eine Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Basis des Gemeinwohlkonzepts mit dem Akteur Regionalwert durchgeführt. Als Analysejahr wurde der Zeitraum von 07-2021 bis 06-2022 ausgewählt. Dies wurde bewusst so gewählt, weil nach diesem Datum einige betriebliche Veränderungen mit Einfluss auf die Nachhaltigkeitsleistung des Betriebs vorgenommen wurden. Angestrebt wird ein Vorher-Nachher-Vergleich.

Der Betrieb hat sich für das Gemeinwohlkonzept entschieden, aufgrund der Erwartung, diese Ergebnisse besser für Öffentlichkeitsarbeit und Kundenkommunikation einsetzen zu können. Die Partnerwahl fiel auf Regionalwert, da dieser durch bestehende Auswertungen landwirtschaftlicher Betriebe aller Art und Größe ein detaillierteres Benchmarking mit anderen Betrieben der Branche versprechen konnte. Im Folgenden werden Teile der Ergebnisse dargestellt, die vom Betrieb zur Veröffentlichung freigegeben wurde.

Datenbeschaffung

Die Datenbeschaffung war der erste zentrale Bestandteil der Nachhaltigkeitsbewertung nach der Regionalwert-Leistungsrechnung. Dieser Ansatz monetarisiert die nachhaltigen Leistungen eines landwirtschaftlichen Betriebs, wobei etwa 500 Kennzahlen zu Ökologie, Soziales und Regionalökonomie erfasst wurden. Um eine verlässliche und umfassende Bewertung durchzuführen, war es notwendig, die Daten systematisch zu sammeln.

Für den Pilotbetrieb MKH wurden insbesondere betriebsinterne Daten benötigt, die folgende Bereiche abdecken:

- **Ökologie:** Bodenfruchtbarkeit, Biodiversität, Wasserverbrauch und Klimabilanz des Betriebs
- **Soziales:** Arbeitsbedingungen, Zufriedenheit der Mitarbeitenden und regionale Einbindung
- **Regionalökonomie:** Regionale Wertschöpfungsketten, Lieferketten und lokale Marktintegration

Umsetzung der Datenerhebung

Die Datenerhebung erforderte den Einsatz betriebsinterner Ressourcen. Dabei wurden zwei Mitarbeitende aus dem Betrieb für die Sammlung der relevanten Daten abgestellt. Diese Mitarbeitenden hatten Zugriff auf die Betriebskennzahlen und die notwendigen administrativen Dokumente, um die Daten präzise und schnell zu ermitteln. Der geschätzte zeitliche Aufwand für die Datensammlung betrug etwa 3-4 Arbeitstage. Dies kann jedoch bei einer erneuten Analyse durch Wiederholungseffekte deutlich verkürzt werden.

Die benötigten Informationen stammten vorwiegend aus bereits vorhandenen Betriebsdaten, wie Produktions- und Umweltdaten, die in digitalen Systemen des Unternehmens gespeichert sind. Die Informationen wurden so aufbereitet, dass sie die Anforderungen der Regionalwert-Leistungsrechnung erfüllen, insbesondere durch eine flächenbezogene Umrechnung der ökologischen und ökonomischen Kennzahlen. Sobald die Daten erhoben wurden, konnten sie in das Bewertungssystem der Regionalwert AG eingespeist werden, um die Nachhaltigkeitsleistung monetär zu quantifizieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Bereitstellung der erforderlichen Daten im Pilotbetrieb MKH ein gezieltes Management der Betriebsinformationen und eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen dem operativen und administrativen Personal erfordert haben.

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Nachhaltigkeitsbewertung des Pilotbetriebs MKH nach der Regionalwert-Leistungsrechnung bieten detaillierte Einblicke in die ökologische, soziale und ökonomische Leistung des Betriebs. Mithilfe eines Farbkodierungssystems wurden die Ergebnisse in grüne (positive Aspekte), gelbe (mittlere Nachhaltigkeitsleistung) und rote Felder (Verbesserungsbedarf) unterteilt. Die farbliche Darstellung hilft, die Stärken und Schwächen des Betriebs auf einen Blick zu erkennen und gezielte Maßnahmen abzuleiten.

MKH Agrar- Produkte- GmbH

Kotten 2 | 02997 Wittichenau | Deutschland

Benno Mroß

Betriebszweige: Ackerbau, Ackerfutterbau, Tierhaltung, Grünlandbewirtschaftung, Saatgutvermehrung, Direktvermarktung & Handel

Nutztierarten: Milchvieh

Nachhaltigkeitsleistungen
insgesamt

2.113.591 EUR

Nachhaltigkeitsleistungen
Flächenbezogen

848 EUR/ha

Durchschnittlicher
Nachhaltigkeitsgrad

64 %

Betriebliche Nachhaltigkeitsleistungen

Im Zeitraum 2021-07 - 2022-06 hat der Betrieb MKH Agrar- Produkte- GmbH in den unten aufgeführten Kategorien die abgebildeten Nachhaltigkeitsleistungen erbracht. Die Abbildung zeigt eine Bewertung der betrieblichen Leistungen auf einer Farb- und Prozentskala, kombiniert mit einer monetären Bewertung.



Quelle: Regionalwert-Leistungsrechnung für die MKH Agrar-Produkte- GmbH.

Abbildung 93: Überblick betriebliche Nachhaltigkeitsleistungen nach dem Ansatz der Gemeinwohlbilanzierung

Das Ergebnis der Analyse zeigt in der Visualisierung der Daten durch das so genannte Dashboard, dass die MKH rund 2,1 Mio. € an Nachhaltigkeitsleistungen im Untersuchungsjahr (07-2021 bis 06-2022) investiert hat. Dies entspricht einem Aufwand von 848 € je Hektar, womit ein durchschnittlicher Nachhaltigkeitsgrad von 64 % erreicht wird.

Positive Aspekte und Herausforderungen

Im Bereich der Ökologie zeigt die Analyse der MKH insbesondere einen fortschrittlichen Beitrag beim Thema Klima und Wasser. Hier wird am meisten investiert und ein Nachhaltigkeitsgrad von 70 % erreicht. In den Bereichen Bodenfruchtbarkeit, Biodiversität und Tierwohl ist die MKH im Jahr 2021 durchschnittlich aufgestellt. Durch diverse Maßnahmen wie dem Bau des neuen Stalls und die damit eingehende modernere, optimierte Haltung der Kühe könnte dieser Wert nach der Umsetzung höher liegen.

Im Bereich Soziales ist insbesondere das erworbene Fachwissen beim Personal der MKH hervorzuheben. Hier kann ein Nachhaltigkeitsgrad von 80 % erreicht werden. Etwas darunter, aber noch gut (69 %), liegt die regionale Vernetzung im Untersuchungsjahr, was jedoch auch mit der Auswahl der Indikatoren für dieses Thema zusammenhängt. Ein großer Teil dieser stellt auf Pädagogik, Praktika und Veranstaltungen ab. Im Untersuchungsjahr konnten viele Praktika und Veranstaltungen aufgrund der Coronapandemie nicht stattfinden. Diese sind jedoch ein wichtiger Baustein der regionalen Vernetzung der MKH. In den vergangenen Jahren hat die MKH diese Aktivitäten in Form von Hoffesten und anderen Aktivitäten wieder stärker aufgenommen, um besser in der Region sichtbar und vernetzt zu sein. Bei einer erneuten Untersuchung mit aktuelleren Zahlen könnte dadurch dieser Wert höher liegen als für die bisherige Bewertung berechnet. Im Bereich der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeit erreicht die MKH mit 67 % einen guten Wert.

Im Bereich der Regionalökonomie kann die MKH positive Ergebnisse vorweisen. Sowohl bei der eigenen wirtschaftlichen Souveränität (65 %), dem Einbringen in regionale Wirtschaftskreisläufe (61 %) und der regionalen Vernetzung mit weiteren Akteuren (69 %) nimmt die MKH ihre Verantwortung wahr.

Betriebliche Nachhaltigkeitsleistungen | Ökologie

Im Zeitraum 2021-07 - 2022-06 hat der Betrieb MKH Agrar- Produkte- GmbH im Themenfeld Ökologie die abgebildeten Nachhaltigkeitsleistungen erbracht.



Quelle: Regionalwert-Leistungsrechnung für die MKH Agrar-Produkte- GmbH.

Abbildung 94: Betriebliche Nachhaltigkeitsleistungen im Bereich Ökologie

Bei einer detaillierteren Analyse der Nachhaltigkeitsaktivitäten im Bereich Ökologie lässt sich erkennen, dass insbesondere die Bemühungen im Bereich der genetischen Vielfalt mit 92 %, beispielsweise über einen geringen Anteil gentechnisch veränderten Futtermittels oder der Anzahl samenfester Sorten im Acker- und Ackerfutterbau, erfolgreich sind. Hier liegt die MKH deutlich über dem Durchschnitt und kann wie bei der Bodenpflege und dem Erosionsschutz, der Fruchtfolge und den Nährstoffbilanzen gute Ergebnisse erzielen. Ebenfalls steht die MKH für eine vielfältige Bewirtschaftung ihrer eigenen Flächen (67 %).

Verbesserungsmöglichkeiten werden im Bereich der Düngungsform (30 %) und beim Pflanzenschutz/Biodiversität (37 %) identifiziert. Dazu gehört beispielsweise der vermehrte Einsatz organischer Düngemittel als auch ein höherer Anteil alternativ bzw. unbehandelter Flächen. In den vergangenen Jahren wurden hier bereits diverse Anstrengungen unternommen, um diesen Punkten entgegenzuwirken. Diese werden im Folgenden näher erläutert.

Bereits durchgeführte Maßnahmen

In den vergangenen zwei Jahren wurden folgende Aktivitäten durchgeführt, um die Nachhaltigkeit der MKH zu steigern und die untersuchten Aspekte zu verbessern:

- **Einzug in neue Stallanlagen:** Der Betrieb hat Investitionen in den Ausbau der Stallanlagen getätigt, darunter der Neubau eines Milchviehstalls im April 2022 und die Erweiterung des Jungrinderstalls im Juni 2023. Diese Maßnahmen zielen nicht nur auf eine Verbesserung des Tierwohls, sondern auch auf eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit ab. Durch modernisierte Stallungen wird nicht nur der Tierkomfort erhöht, sondern auch die Effizienz in der Produktion gesteigert. Insbesondere der Fokus auf artgerechte Haltung und die Einhaltung hoher Tierschutzstandards sollen die untersuchten Schwächen der MKH verbessern.
- **Düngung gemäß GAP-Reform (Herbst 2022):** Der Betrieb konzentrierte sich gemäß den gesetzlichen Anforderungen (GAP-Reform) auf eine Verstärkung nachhaltiger landwirtschaftlicher Praktiken. Dazu gehörten Maßnahmen, um den chemischen Fußabdruck zu reduzieren, beispielsweise durch eine angepasste Düngung und den gezielten Einsatz von Pflanzenschutzmitteln. In diesem Zuge wurden diverse Förderprogramme, wie bspw. das „artenreiche Grünland“ umgesetzt und dabei synthetische Düngemittel durch einen vermehrten Einsatz organischer Äquivalente (Gülle, Mist) eingespart.
- **Extensivierung der Flächenbewirtschaftung (2024):** Einer der wichtigsten Punkte ist die durchgeführte Umstellung des Pflanzenbaus von intensiv auf extensiv. Diese Maßnahme betrifft eine große Fläche des Betriebs: 700 ha werden intensiv, 1.400 ha extensiv und 250 ha als Grünland (extensiv) bewirtschaftet. Durch die Reduzierung des intensiven Anbaus und einem Fokus auf extensive Bewirtschaftung kann der Betrieb die Biodiversität steigern als auch den Einsatz von synthetischen Düngemitteln weiter reduzieren.
- **Reduzierung von Pachtflächen und Flächenzukauf:** Eine weitere wichtige Entwicklung ist die kontinuierliche Reduzierung der Pachtflächen und der Zukauf von Ackerland. Dieser strategische Schritt reduziert langfristig die Betriebskosten und steigert die Unabhängigkeit des Betriebs. Der Kauf von Flächen ist eine wichtige Investition in die Zukunft des Betriebs, da es den Handlungsspielraum bei der nachhaltigen Bewirtschaftung der Felder vergrößert.

Schlussfolgerungen

Zielstellung für den Nachhaltigkeitsgrad:

Um die Nachhaltigkeitsziele des Pilotbetriebs MKH umfassend zu erreichen, wird ein Nachhaltigkeitsgrad von 75-80 % gemäß der Regionalwert-Bewertung angestrebt (Ausgangswert: 64 %). Die Regionalwert-Leistungsrechnung bietet eine strukturierte und wissenschaftlich fundierte Bewertungsgrundlage, die verschiedene Nachhaltigkeitsdimensionen in die Bewertung einfließen lässt, darunter ökologische, soziale und ökonomische Aspekte⁵⁰. Von der Ausgangslage mit 64 % stellt der angestrebte Wert eine ambitionierte, aber realistische Zielmarke dar, die den Betrieb auf eine führende Position im Bereich der nachhaltigen regionalen Landwirtschaft heben könnte.

Eine Bewertung von bis zu 80 % bedeutet, dass der Betrieb in allen relevanten Bereichen nachhaltiger Wirtschaftsweise hohe Standards erfüllt, mit einem besonderen Fokus auf die ökologische Nachhaltigkeit und den sozialen Mehrwert. Die bisherigen Bewertungen zeigen, dass MKH in vielen Bereichen bereits gute Ergebnisse erzielt, jedoch in einigen Aspekten, wie Düngung und Biodiversität, noch Schwächen bestehen, die adressiert werden müssen, um den Zielwert zu erreichen.

Ableitung von Maßnahmen:

Um das Ziel von 75-80 % in der Regionalwert-Bewertung zu erreichen, müssen gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der festgestellten Schwächen abgeleitet werden. Die ökologischen Schwächen, insbesondere der hohe Wasserverbrauch und der Einsatz synthetischer Düngemittel, können zukünftig durch Einführung wassersparender Technologien und den verstärkten Einsatz organischer Düngemittel verringert werden.

Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit sollte verstärkt auf die Verbesserung der regionalen Integration gesetzt werden. Hier könnten Partnerschaften mit lokalen Initiativen und die Teilnahme an regionalen Projekten die Verankerung in der Gemeinschaft fördern. Durch gezielte Bildungsprogramme und Workshops könnte der Betrieb seine soziale Verantwortung stärker betonen und gleichzeitig ein positives Bild in der Öffentlichkeit zeichnen.

⁵⁰ Aus einer Aufwand-Nutzen-Betrachtung hat sich die MKH gegen die Entwicklung einer darüber hinaus gehenden Nachhaltigkeitsstrategie entschieden.

Ökonomisch könnte die Stärkung regionaler Wertschöpfungsketten helfen, den Betrieb unabhängiger von überregionalen Lieferanten zu machen. Die Neuausrichtung der Vermarktungsstrategie und die Kooperationen mit anderen regionalen Akteuren könnten nicht nur die wirtschaftliche Nachhaltigkeit fördern, sondern auch die Bindung an die regionale Kundschaft intensivieren.

Definition von Zuständigkeiten zur Implementierung:

Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung der oben genannten Maßnahmen ist die konkrete Benennung von Zuständigkeiten. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass ohne klare Verantwortlichkeiten die Nachhaltigkeitsziele schwer zu erreichen sind. Daher wird angestrebt, dass eine konkrete Personalverantwortung für die verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen festgelegt wird.

Das Nachhaltigkeitsmanagement sollte einem konkreten Mitarbeiter zugeordnet werden, der die Gesamtkoordination übernimmt und sicherstellt, dass die Maßnahmen zielgerichtet umgesetzt werden. Zudem sollte ausgewählten Fachkräften die Verantwortung für einzelne Bereiche übertragen werden, zum Beispiel für Wasser- und Ressourcenmanagement, soziale Initiativen und die ökonomische Integration in regionale Märkte. Diese Verantwortlichkeiten müssen klar kommuniziert und durch Schulungen und Weiterbildungen unterstützt werden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Visionen und Ziele des Betriebs teilen und aktiv zur Umsetzung der Maßnahmen beitragen.

Die Mitarbeitenden sollten zudem in regelmäßigen Meetings über den Fortschritt beim Erreichen der Nachhaltigkeitsziele informiert werden. Ein gemeinsames Verständnis und eine klare Vision sind essenziell, damit alle Mitarbeitenden die Bedeutung der Nachhaltigkeitsziele verstehen und diese in ihre tägliche Arbeit integrieren können.

5.6 Handlungsfeld Organisation

5.6.1 Überblick

Im Rahmen der Durchführung des Projektes ist deutlich geworden, dass der Handlungsbereich Organisation wesentliche Herausforderungen enthält, vor denen die MKH steht. Damit werden insbesondere die innerbetrieblichen Abläufe im Vertriebskonzept und deren Gestaltung und Implementierung im Rahmen der Zusammenarbeit mit Kooperations- und Vermarktungspartnern in der Wertschöpfungskette angesprochen (siehe Abschnitt 5.1.3). In diesem Zusammenhang galt es auch, die etablierten internen Kommunikationsstrukturen und Informationsflüsse zu überdenken, um diese an geänderte betriebliche Abläufe anzupassen (siehe Abschnitt 5.4.3). Die Projektarbeit hat gezeigt, dass Organisation und die damit verbundene Mitarbeiterführung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Arbeit landwirtschaftlicher Betriebe ist.

5.6.2 Innerbetriebliche Abläufe im Vertriebskonzept

Vor dem Hintergrund, dass Bestellungen überwiegend online erfolgen (z. B. über E-Mail, WhatsApp, Formular auf der Website) ergeben sich neue Schwerpunktsetzungen in der organisatorischen Gestaltung der betrieblichen Vertriebsabläufe. Dabei ist u. a. bei Bestellung, Bestellannahme und -bestätigung verstärkt auf Fehlerfreiheit (Adressen, Zahlungsmodalität, etc.) oder Verfügbarkeit im Bestand zu achten. Für Kommissionierungs- und Logistikprozesse spielt die höhere Komplexität bei der Organisation von Portionierung, Packen der Bestellungen oder der Planung von Auslieferungsfahrten eine wichtige Rolle.

Der Pilotbetrieb hat in diesem Zusammenhang die etablierten betrieblichen Prozessstrukturen auf den Prüfstand gestellt und die für das Regionalvertriebskonzept notwendigen organisatorischen Anforderungen an relevante Abläufe definiert (siehe Abschnitt 5.1.3).

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde eine Strukturierung des Bereichs Milchverarbeitung und Vermarktung in Form einer grafischen Darstellung der Aufbauorganisation erarbeitet. Ziel war es, klar definierte Organisationsbereiche (Abteilungen) zu etablieren und inhaltliche Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Aufgaben zuzuordnen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die erarbeitete Neustrukturierung. Die Abteilungen Eis, Regionalvermarktung und Kommunikation wurden dabei im Vergleich zur bisherigen Struktur als zusätzliche und eigenständige Organisationsbereiche definiert. Für den Organisationsbereich Eis wurde entschieden, diesen innerhalb des Betriebs auch als eine wirtschaftlich selbstständig arbeitende Einheit zu definieren. Dafür wurde empfohlen, ein eigenes Team an Mitarbeitenden aufzubauen.



Quelle: eigene Erstellung.

Abbildung 95: Darstellung der Aufbauorganisation des Bereichs von Milchverarbeitung und Vermarktung

Die Organisationseinheit Milchverarbeitung beinhaltet die Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die mit der Herstellung der Frischeprodukte in der KRABAT Milchwelt anfallen. Dazu gehören auch alle Erstellungsprozesse für die Käseproduktion sowie die mit der Lagerung in Verbindung stehenden Aufgabenbereiche.

Die Organisationseinheit Eis umfasst alle wesentlichen Abläufe zur Produktion von Milcheis, das öffentlichkeitswirksame Marketing für diese neuen Produkte im Sortiment der MKH als auch die Maßnahmen zum Vertrieb der Artikel in der Region. Der Pilotbetrieb plant in diesem Zusammenhang den Aufbau eines neuen und eigenständigen Teams. Dafür sollen Mitarbeitende aus anderen Organisationsbereichen perspektivisch in diese Abteilung wechseln können.

Die Organisationseinheit Erlebnisse und Events auf dem Bauernhof beinhaltet alle Vermarktungsaktivitäten rund um den Hof der MKH und führt diese unter einem Dach zusammen. Hier sind neben Besichtigungen und Führungen auch Catering-Angebote, Firmenevents oder themen- bzw. jahreszeitspezifische Veranstaltungen (z. B. Bauernmarkt und Herbstmarkt) von Bedeutung, die von der MKH organisiert werden.

Die Organisationseinheit Hofladen der MKH dient dem direkten Verkauf der Erzeugnisse (Frischmilchprodukte, Weich- und Hartkäse sowie Speiseeis) an die Endkundschaft und stellt einen wesentlichen und seit langem etablierten Bereich mit definierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten dar.

In die Organisationseinheit Regionalvermarktung fallen die neuen Aufgaben und Funktionen, die aus der Erweiterung des bisherigen Direktvermarktungskonzepts entstehen und sich auf die Abläufe zur Erfassung, Verarbeitung und Prüfung von Bestellungen und der Bereitstellung von Produkten auf ausgewählten Märkten sowie bei Vertriebspartnern bzw. Wiederverkäufern beziehen als auch die damit verbundene Logistik integrieren.

Mit dem Organisationsbereich Kommunikation, der nun erstmals als eigenständige Einheit im Pilotbetrieb definiert wurde, können die Aufgaben der Kundenkommunikation unter einem Dach gebündelt werden. Dazu gehören der Betrieb der eigenen Website, das Bespielen sozialer Medien sowie weitere PR-Maßnahmen wie Pressemitteilungen oder die Präsenz auf Messen und öffentlichen Veranstaltungen. Hinzu kommt die Verantwortung für die Pflege und den weiteren Aufbau einer adäquaten Kundendatenbank für die MKH.

5.6.3 Interne Kommunikation und Informationsfluss

Der Pilotbetrieb hat im Rahmen des Projekts die für die betrieblichen Abläufe relevanten Kommunikationsstrukturen bzw. Informationsflüsse untersucht. Vor dem Hintergrund einer stärker prozessorientierten Aufstellung der Organisation und dem Finden geeigneter Antworten auf die mit der Regional-

vermarktung einhergehenden Anforderungen, wurden die praxisrelevante Anforderungen für die Bereiche Absprachen und Besprechungen bzw. Kommunikationsmedien und -kanäle herausgearbeitet (siehe Abschnitt 5.4.3).

Als Ergebnis wurden zwei neue betriebliche Abstimmungsebenen eingeführt. Zu diesen gehört die Ebene der Koordination operativer Aufgaben und die der Steuerungstreffen. Die im Folgenden dargestellten zwei Tabellen nehmen darauf Bezug und geben Auskunft über Ziel und damit verbundene organisatorische Aspekte.

Tabelle 16: Koordination operativer Aufgaben

Ziel: Abstimmung der operativen Aufgaben und Ergebnisse	
	■ Welche aktuellen Maßnahmen setzen wir gerade um? ■ Was haben wir in der letzten Woche erreicht? ■ Welche Hindernisse sind aufgetreten? ■ Welche Maßnahmen haben wir ergriffen? ■ Wie liegen wir hinsichtlich der zu erreichenden Ziele? ■ Wer ist bis wann für welches Thema verantwortlich? ■ Was konkret sollten wir jetzt vereinbaren? ■ Was nehmen wir uns bis zum nächsten operativen Meeting vor
Organisatorische Aspekte	
	■ Die Meetings finden innerhalb der jeweiligen Aufgabenbereiche statt, es nehmen alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Struktureinheit teil. ■ Zeitlich ist ungefähr ein Umfang von 1 Stunde anzusetzen. ■ Die Treffen finden jede Woche statt.

Tabelle 17: Steuerungstreffen

Ziel: Reflektion der grundsätzlichen Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit	
■ Wie ist der Stand der aktuellen Aufgabenbearbeitung? ■ Haben wir für die anstehenden Aufgaben genügend Personal oder gibt es Engpässe? ■ Gibt es strategischen oder organisatorischen Treiber bzw. Ereignisse, die noch zu beachten sind? ■ Welche zusätzlichen Aufgaben oder Ressourcen brauchen wir, um die definierten Ziele erreichen zu können? ■ Wo haben wir Anpassungsbedarfe identifiziert? ■ Müssen wir Aufgaben und Verantwortlichkeiten anpassen oder justieren?	
Organisatorische Aspekte	
■ Die Meetings finden innerhalb zwischen den Leitern der jeweiligen Aufgabenbereiche statt. ■ Bei Bedarf können Steuerungstreffen auch innerhalb eines Aufgabenbereichs durchgeführt werden. ■ Zeitlich ist ungefähr ein Umfang von 2-3 Stunde anzusetzen. ■ Die Treffen finden einmal monatlich statt.	

5.6.4 Erfolgsfaktor Organisation

Im Rahmen der Neustrukturierung von Organisationsbereichen und vor dem Hintergrund geeigneter Kommunikationsstrukturen bzw. Informationsflüsse hat der Pilotbetrieb gute Erfahrungen mit der Gewährleistung folgender Rahmenbedingungen gemacht.

- Zuweisung klarer Verantwortlichkeiten und Bindung dieser an konkrete (bzw. stellvertretende) Personen
- Vermeidung von Überschneidungen bei Organisationsbereichen, um den Abstimmungs- und Austauschbedarf im Rahmen zu halten
- Verbindlichkeit in Bezug auf Vorbereitung und Teilnahme an Besprechungen, um den Informationsfluss zu gewährleisten und Missverständnisse zu vermeiden
- Bemühen um konkrete Absprachen und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen
- Gewährleistung eines regelmäßigen Austausches für Koordinations- und Steuerungsaufgaben

Konkret können die folgenden Erfolgsfaktoren aus der organisatorischen Perspektive festgehalten werden:

Aufbauorganisation: In organisatorischer Hinsicht ist sicherzustellen, dass abteilungsspezifische Anforderungen in Form eindeutiger Arbeitsbeschreibungen vorliegen. Das bezieht sich sowohl auf die Klärung von Verantwortlichkeiten für Organisationsbereiche als auch die Festlegung und Zuordnung der anfallenden Tätigkeits- und Arbeitsinhalte. Dazu kommt die Definition relevanter Schnittstellen zwischen den Abteilungen, die sich aus den Anforderungen der betrieblichen Zusammenarbeit und Vernetzung ergeben.

Ablauforganisation: Die Definition der Ablauforganisation bezieht sich auf die konkrete Beschreibung notwendiger Arbeitsschritte und damit verbundener Abfolgen. Das ist insbesondere bei kundenorientierten Prozessen von Bedeutung. Arbeitsprozesse werden oftmals übergreifend in verschiedenen Abteilungen umgesetzt und Organisationsbereiche müssen miteinander kommunizieren, um reibungslose Abläufe zu gewährleisten.

Kommunikationsprozess: Eine entscheidende Rolle bei der Klärung und Umsetzung der internen Kommunikationsprozesse spielt neben der Sicherstellung eines adäquaten Informationsflusses in den Organisationsbereichen auch die Einbindung der Schnittstellen, die es innerhalb des Betriebes gibt und an denen Informationen sicher übermittelt werden müssen, um eine zuverlässige und effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Führung: Der Mitarbeiterführung kommt eine entscheidende Funktion zu, wenn es darum geht, die mit den Arbeitsprozessen einhergehenden organisatorischen und kommunikativen Anforderungen für die Prozessbeteiligten klar zu definieren, um Fehlinterpretationen, Missverständnissen oder Informationsverlusten entgegenzuwirken. Das bezieht sich ebenfalls darauf, die Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse einzubinden, Wertschätzung zu vermitteln und Motivation zu fördern, um eine nachhaltige Atmosphäre der Loyalität im Team bzw. der Abteilung zu schaffen.

Literaturverzeichnis

- AERSEN, B. & BUCHHOLZ, C. (Hrsg.) (2018): Das große Handbuch Innovation. 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen, München.
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung - BMZ (2024): Lexikon der Entwicklungspolitik. In: <http://www.bmz.de/de/service/lexikon/nachhaltigkeit-nachhaltige-entwicklung> [28.10.2024].
- FREEPIK (2023): Free Icons designed by Freepik. In: <https://www.flaticon.com/authors/freepik> [18.07.2023].
- IfD Allensbach (2023): Umfrage - Anzahl der Personen in Deutschland, die beim Einkauf regionale Produkte aus der Heimat bevorzugen. In: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/264557/umfrage/kaeufertypen-bevorzugung-von-produkten-aus-der-region/> [19.01.2024].
- LAMPERT, M. & WESPE, R. (2020): Storytelling für Journalisten: Wie baue ich eine gute Geschichte? (Praktischer Journalismus), Köln.
- MÜLLER-STEWENS, G. & LECHNER, C. (2018): Strategisches Management, Stuttgart.
- Mintel Group Ltd. (2024): Speiseeis Markt Report 2024 – Deutschland, Düsseldorf.
- MÜLLER-STEWENS, G. (2018): Unternehmensleitbild. In: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensleitbild-50248/version-273470> [28.05.2024].
- 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://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/35662> [18.07.2023].
- Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie - LfULG (Hrsg.) (2021): Leitfaden "Erwartungen an regionale Lebensmittel", Dresden (Studie der Conoscope GmbH). In: <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/39452> [18.07.2023].
- Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie - LfULG (Hrsg.) (2022): Alternativen in der Milchvermarktung, Schriftenreihe, Heft 5/2022, Dresden.
- Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie - LfULG (Hrsg.) (2023): Abschlussbericht. Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte (REGINA), Dresden.
- OSTERWALDER, A. et al. (2011): Business Model Generation - a Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. Hoboken, NJ.
- Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft (Hrsg.) (2019): Verbraucher- und Marktstudie „Wie regional ist Sachsen?“. In: <https://www.landwirtschaft.sachsen.de/download/StudieWieRegionalistSachsen.pdf> [19.01.2024].
- Stadt Dresden (2020): Kommunale Bürgerumfrage 2020 - Haupt-aussagen. In: https://www.dresden.de/media/pdf/onlineshop/statistikstelle/KBU_2020-Hauptaussagen.pdf [19.01.2024].

- Stadt Dresden (2023): Haushaltsstatistik. Bevölkerung nach Haushaltstyp 2013 bis 2022. In: https://www.dresden.de/media/pdf/statistik/Statistik_1402_Bevoelkerung-nach-Haushaltstyp.pdf [19.01.2024].
- Stadt Dresden (2023): Leben in Haushalten. In: <https://www.dresden.de/de/leben/stadtportrait/statistik/bevoelkerung-gebiet/haushalte.php> [19.01.2024].
- Stadt Dresden (2024): OpenDataPortal Dresden - Haushalte nach Haushaltsgröße. In: <https://daten.dresden.de> [19.01.2024].
- Statistisches Bundesamt (2023): Altersstruktur der Bevölkerung in Sachsen, 2022 und 2070. In: https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/Daten/bevoelkerung-altersstruktur-sachsen.csv?__blob=publicationFile&v=4 [19.01.2024].
- Statistisches Bundesamt (2023): Bevölkerung - Zahl der Einwohner in Deutschland nach relevanten Altersgruppen am 31. Dezember 2022. In: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1365/umfrage/bevoelkerung-deutschlands-nach-altersgruppen/> [19.01.2024].
- Statistisches Landesamt Sachsen (2020): 7. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2019-2035. Landkreisinformation Landkreis Bautzen, Dresden.
- Statistisches Landesamt Sachsen (2022): Medieninformation 135/2022. In: https://www.statistik.sachsen.de/download/presse-2022/mi_statistik-sachsen_135-2022_hochqualifizierte_2019.pdf [19.01.2024].
- Statistisches Landesamt Sachsen (2024): Mikrozensus (ab 2020). In: <https://www.statistik.sachsen.de> [19.01.2024].

A 1 Anlage

A 1.1 Vor-Ort-Befragung zu den Verbrauchererfahrungen und -Interesse an regionalen Milchprodukten im Kornmarkt-Center Bautzen

Stand 05.09.2023

Ansprache der Besucher*innen vor Ort über Angebot, das Eis der KRABAT Milchwelt zu probieren:

Hallo, mein Name ist ... und ich würde Ihnen gerne Eis zum Probieren anbieten. Hätten Sie daran Interesse? Ich würde Ihnen parallel dazu auch gerne ein paar Fragen zu diesem Eis und zu Ihren Interessen und Erfahrungen mit Eis generell stellen.

Nur auf Nachfrage: Zum Hintergrund des Projektes: Das Sächsische Staatsministerium für Umwelt und Landwirtschaft möchte Prozesse entlang der Wertschöpfungskette Milch optimieren. Hierzu wurde u. a. das Projekt "Optimierung regionaler landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten für mehr Nachhaltigkeit am Beispiel der Milchproduktion und -verarbeitung" – OlaW 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. Die KRABAT Milchwelt und die CONOSCOPE GmbH Leipzig wurde vom LfULG beauftragt, das Projekt OlaW umzusetzen. 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. Was ist Ihr Lieblingseis, welches Sie üblicherweise im Supermarkt kaufen? *(Marke, Sorte)*

2. Was sind die Gründe dafür, dass Sie dieses Eis am liebsten kaufen?

3. Welche Rolle spielt der Preis dabei? *(eher Impulskauf oder gezielt im Angebot)*

Und wie bewerten Sie den Preis Ihres Lieblingsprodukts?

4. Welche Bedeutung haben für Sie ?

...die Vielfalt an Geschmacksrichtungen

...der Verzicht auf Zusatzstoffe

5. Und wie bewerten Sie das Eis, welches Sie hier probiert haben? Wie schmeckt es Ihnen?

6. Finden Sie diesen Preis für das Produkt angemessen? *(Becher mit Preis zeigen)*

7. Wie relevant wäre es für Ihre Kaufentscheidung, dass es von einem regionalen Erzeuger ist.

8. Wie finden Sie die Idee, reines Milcheis anzubieten, das man mit zusätzlichen Rezeptideen
(bspw. für eine Icebowl nach dem Motto „Pimp my Icecream“) **nach dem eigenen Geschmack variieren kann?**

Oder was bräuchte es außerdem zusätzlich zum Eis?

9. Wenn Sie sich einmal diese Verpackungen von Eis anschauen, welche finden Sie am ansprechendsten? Und warum?

10. Bitte bewerten Sie nachfolgend das eben probierte Eis im Vergleich zu Ihrem Lieblingseis.
Bewerten Sie bitte jeweils auf der Skala von 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend.

	Eis der KRABAT Milchwelt	mein Lieblingseis
Geschmack		
Verpackung		
Zutaten und Zusatzstoffe		
Preis		
Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte bei der Produktion		
Berücksichtigung des Tierwohls		

Abschließend möchten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person bitten.

11. Ihr Alter _____ Jahre

12. Ihr Geschlecht

☐ männlich

☐ weiblich

☐ divers

13. Welche PLZ hat Ihr Wohnort? _____

14. 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

15. Wie viele Personen leben in ihrem Haushalt?

Anzahl Erwachsene: _____ Anzahl Kinder: _____

Vielen Dank für Ihre Mithilfe.

A 1.2 Befragung auf den Märkten zu den Verbrauchererfahrungen und -Interesse an regionalen Milchprodukten

Stand 15.09.2023

Zum Hintergrund des Projektes (als Infoblatt): Das Sächsische Staatsministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie möchte Prozesse entlang der Wertschöpfungskette Milch optimieren. Hierzu wurde u. a. das Projekt "Optimierung regionaler landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten für mehr Nachhaltigkeit am Beispiel der Milchproduktion und -verarbeitung" – OlaW initiiert. Im Rahmen des Projektes sollen regionale 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. Die KRABAT Milchwelt und die CONOSCOPE GmbH Leipzig wurde vom LfULG beauftragt, das Projekt OlaW umzusetzen. 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.

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung:

Tobias Kockert, KRABAT Milchwelt (Tobias.Kockert@KRABAT-Milchwelt.de)

Janina Bauer, LfULG (Janina.Bauer@smekul.sachsen.de)

Thomas Lehr, CONOSCOPE GmbH (Thomas.Lehr@conoscope.de)

Vielen Dank für Ihre Mithilfe.

Sehr geehrte Damen und Herren, wir, die KRABAT Milchwelt und die CONOSCOPE GmbH, führen im Auftrag des sächsischen Landesamtes für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG) eine Befragung zu Ihren Interessen und Erfahrungen mit Lebensmittel von regionalen Erzeugern durch.

1. Haben Sie vor dem heutigen Tag die KRABAT Milchwelt aus Wittichenau schon einmal wahrgenommen? (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Ja, ich kenne den Hofladen.
- ☐ Ja, ich kenne die Marktstände.
- ☐ Ja, ich weiß, wo es Produkte der KRABAT Milchwelt sonst noch zu kaufen gibt.
- ☐ Nein.

2. Wie häufig kaufen Sie Produkte der KRABAT Milchwelt?

- ☐ einmal pro Woche ☐ alle 2 Wochen ☐ alle 3 Wochen
- ☐ einmal im Monat ☐ seltener ☐ nie

3. Welche der nachfolgenden Produkte der KRABAT Milchwelt kaufen Sie regelmäßig? (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Käse ☐ Milch ☐ Eis
- ☐ Joghurt ☐ Quark ☐ Sonstige: _____

4. Was sind die Gründe dafür, dass Sie bei der KRABAT Milchwelt einkaufen? (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ hohe Qualität der Produkte ☐ Beachtung des Tierwohls
- ☐ handwerklich hergestellt ☐ Produkte aus regionaler Herkunft
- ☐ Förderung regionaler (Land-)Wirtschaft ☐ Transparenz, von der man sich selbst vor Ort überzeugen kann

☐ Sonstiges: _____

5. Wenn Sie sich einmal vorstellen, Sie möchten einem/einer Bekannten einen Käse aus der Lausitzer Region mitbringen, an welchen Käse der KRABAT Milchwelt denken Sie dann am ehesten?

☐ Lausitzer Kräuter ☐ Räucherkäse ☐ Lausitzer Bergkäse

☐ Bockshornklee-Käse ☐ Chili-Käse

☐ Sonstiges: _____

6. Wie bewerten Sie die KRABAT Milchwelt hinsichtlich...?

	sehr gut ←————→ sehr schlecht				
Qualität der Produkte	☐	☐	☐	☐	☐
Frische der Produkte	☐	☐	☐	☐	☐
Haltbarkeit der Produkte	☐	☐	☐	☐	☐
Preis-/Leistungsverhältnis	☐	☐	☐	☐	☐
Auswahl an Produkten	☐	☐	☐	☐	☐

7. Wie würden Sie Ihren Kenntnisstand zur KRABAT Milchwelt einschätzen?

☐ Ich hätte gern viel mehr Informationen über die KRABAT Milchwelt.

☐ Ich hätte gern mehr Informationen über die KRABAT Milchwelt.

☐ Ich habe ausreichend Informationen über die KRABAT Milchwelt

8. Welche der folgenden Maßnahmen würden Sie der KRABAT Milchwelt empfehlen, umzusetzen? (Mehrfachnennungen möglich)

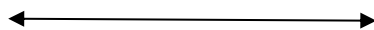
☐ regelmäßige Informationen wie Newsletter zu Verkaufsorten und Produkten

- ☐ Einladung zu Veranstaltungen
- ☐ Möglichkeit der Onlinevorbestellung und Abholung bei einem Abholpunkt
- ☐ Verkauf beim Bäcker, Fleischer oder im Eisladen
- ☐ Ausweitung der Stände auf Wochenmärkten
- ☐ Lieferung nach Hause anbieten (Mindestbestellwert von 50 € und Liefergebühr 5 €)

9. Was verbinden Sie mit der KRABAT Milchwelt? (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ regionale Nähe ☐ Erzeuger aus meiner Heimat
- ☐ große Verbundenheit ☐ starke Tradition
- ☐ intensiver Genuss ☐ hohes Vertrauen
- ☐ regionale Identifikation ☐ Naturbelassenheit
- ☐ nachhaltiges Produzieren ☐ Kreislaufwirtschaft
- ☐ Natur- und Umweltschutz ☐ touristischer Anziehungspunkt
- ☐ Berücksichtigung des Tierwohls ☐ wichtiger Arbeitgeber in der Region
- ☐ Sonstiges: _____
- _____

10. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die KRABAT Milchwelt an andere weiterempfehlen?



unwahrscheinlich ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ äußerst wahrscheinlich

11. 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?

_____ in %

12. Wo kaufen Sie regelmäßig (mehrmals im Monat) Lebensmittel ein? (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ im Discount (z. B. Aldi, Lidl) ☐ im Supermarkt (z. B. Rewe, Konsum, Edeka)
- ☐ im Bio-Supermarkt ☐ im kleineren Regionalladen
- ☐ beim Bäcker ☐ im Lebensmittelfachgeschäft (z. B. Feinkostläden)
- ☐ beim Fleischer / Metzger ☐ auf dem Markt
- ☐ direkt beim Erzeuger / im Hofladen ☐ Lieferdienste, die nach Hause liefern
- ☐ bei den Marktschwärmern ☐ im SB-Warenhaus (z. B. Kaufland, Globus)
- ☐ woanders, und zwar _____

13. Wie informieren Sie sich über regionale Erzeuger? (Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ über die Website des Erzeugers
- ☐ über Social Media Kanäle (z. B. Facebook, Instagram TikTok) des Erzeugers
- ☐ im Internet allgemein
- ☐ über Newsletter vom Erzeuger
- ☐ über Flyer vom Erzeuger
- ☐ direkt vor Ort, z. B. bei einer Führung oder auf einem Hoffest
- ☐ durch Empfehlungen und Gespräche mit Freunden, Verwandten und Bekannten
- ☐ Sonstiges: _____
- ☐ Ich habe mich noch nie über regionale Erzeuger informiert.

14. Wann haben Sie sich zuletzt über regionale Erzeuger informiert?

- ☐ innerhalb der letzten Woche
- ☐ innerhalb des letzten Monats

- ☐ innerhalb der letzten 3 Monate
- ☐ innerhalb der letzten 6 Monate
- ☐ innerhalb des letzten Jahres
- ☐ ist schon länger her

15. Abschließend möchten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person bitten.

Ihr Alter _____ Jahre

16. Ihr Geschlecht

- ☐ männlich ☐ weiblich ☐ divers

17. Welche PLZ hat Ihr Wohnort? _____

18. 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

19. Wie viele Personen leben in ihrem Haushalt?

Anzahl Erwachsene: _____ Anzahl Kinder: _____

20. Wie hoch ist Ihr monatliches Haushaltsnettoeinkommen?

☐ 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 zu den Verbrauchererfahrungen und -Interesse an regionalen Milchprodukten

Stand 15.11.2023

Sehr geehrte Damen und Herren, wir, die KRABAT Milchwelt 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 Lebensmitteln von regionalen Erzeugern durch.

Die vorliegende Befragung ist ein Teil eines Projektes. Die KRABAT Milchwelt und die CONOSCOPE GmbH Leipzig wurden vom LfULG beauftragt, das Projekt OlaW (Optimierung regionaler landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten) umzusetzen. 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)
- ☐ bei den Marktschwärmern
- ☐ im SB-Warenhaus (z. B. Kaufland, Globus)
- ☐ andere und zwar _____

2. Wie schätzen Sie sich und Ihr Einkaufsverhalten ein?

Ich möchte an einem Einkaufsort meinen kompletten Einkauf erledigen.

0%



100%

Ich besuche mehrere Einkaufsorte, um die für mich besten Produkte zu bekommen.

3. 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?

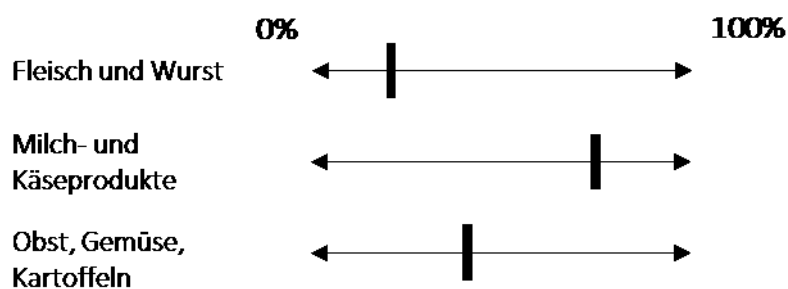
0%



100%

4. Wie hoch ist bei den folgenden Warengruppen jeweils der Anteil an regionalen Lebensmitteln?

(Liste randomisiert anzeigen, Filter: nur wenn Frage 0 > 0)



5. Wie viel haben Sie bei Ihrem letzten Einkauf auf dem Markt für Lebensmittel ausgegeben?

(Filter: nur wenn Frage 0 > 0 und wenn in Frage 0 „auf dem Markt“ ausgewählt))

- ☐ unter 5 €
- ☐ 5 € bis unter 10 €
- ☐ 10 € bis unter 20 €
- ☐ 20 bis unter 50 €
- ☐ 50 € und mehr

6. Wie wird sich der Einkauf regionaler Lebensmittel bei Ihnen in Zukunft verändern?

In Zukunft kaufe ich ...

- ☐ deutlich mehr regionale Lebensmittel
- ☐ etwas mehr regionale Lebensmittel
- ☐ genauso viele regionale Lebensmittel
- ☐ etwas weniger regionale Lebensmittel
- ☐ viel weniger regionale Lebensmittel

7. Wo kaufen Sie Fleisch und Wurst von regionalen Erzeugern?

(Liste randomisiert anzeigen, Filter: nur wenn Frage 0 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** „Fleisch und Wurst“ > 0, Mehrfachnennung)

- ☐ im Supermarkt
- ☐ im Bio- Supermarkt
- ☐ im Lebensmittelfachgeschäft (Fleischer / Metzger)
- ☐ auf dem Markt (Wochenmarkt, regionale Märkte, Bauernmarkt)
- ☐ direkt beim Erzeuger im Hofladen
- ☐ woanders, und zwar _____

8. Wo kaufen Sie Milch- und Käseprodukte von regionalen Erzeugern?

(Liste randomisiert anzeigen, Filter: nur wenn Frage 0 „Milch- und Käseprodukte“ > 0, Mehrfachnennung)

- ☐ im Supermarkt
- ☐ im Bio- Supermarkt
- ☐ im Lebensmittelfachgeschäft (Fleischer / Metzger)
- ☐ auf dem Markt (Wochenmarkt, regionale Märkte, Bauernmarkt)
- ☐ direkt beim Erzeuger im Hofladen
- ☐ woanders, und zwar _____

9. Wo kaufen Sie verpacktes Eis von regionalen Erzeugern?

(Liste randomisiert anzeigen, Filter: nur wenn Frage 0 „Milch- und Käseprodukte“ > 0, Mehrfachnennung)

- ☐ bisher gar nicht
- ☐ im Supermarkt
- ☐ im Bio- Supermarkt
- ☐ im Lebensmittelfachgeschäft (Fleischer / Metzger)

☐ auf dem Markt (Wochenmarkt, regionale Märkte, Bauernmarkt)

☐ direkt beim Erzeuger im Hofladen

☐ woanders, und zwar _____

10. Welche der folgenden Milch- und Käseprodukte konsumieren Sie häufiger und welche davon kaufen Sie von regionalen Erzeugern? Damit meinen wir Lebensmittel, die aus einem Umkreis von 100 km von Ihrem Wohnort stammen und z. B. direkt beim Erzeuger oder auch im Supermarkt gekauft werden.

(Liste randomisiert anzeigen, Mehrfachnennung)

	konsumiere ich nicht	konsumiere ich häufiger	kaufe ich von regionalen Erzeugern
Milch	☐	☐	☐
Frischkäse	☐	☐	☐
Schnittkäse	☐	☐	☐
Weichkäse	☐	☐	☐
Naturjoghurt	☐	☐	☐
gekühlte Desserts (z. B. Fruchtojoghurt, Pudding, Mousse au Chocolat, Milchreis)	☐	☐	☐
reines Milcheis	☐	☐	☐
Milcheis mit verschiedenen Geschmacksrichtungen	☐	☐	☐
Quark	☐	☐	☐
Skyr	☐	☐	☐
Ayran	☐	☐	☐
Butter	☐	☐	☐
Sahne	☐	☐	☐

11. Wo kaufen Sie Obst, Gemüse, Kartoffeln von regionalen Erzeugern?

(Liste randomisiert anzeigen, Filter: nur wenn Frage 0 „Obst, Gemüse, Kartoffeln“ > 0, Mehrfachnennung)

- ☐ im Supermarkt
- ☐ im Bio-Laden
- ☐ im Obst-/Gemüseladen
- ☐ auf dem Markt (Wochenmarkt, regionale Märkte, Bauernmarkt)
- ☐ direkt beim Erzeuger im Hofladen
- ☐ woanders, und zwar _____

12. Welche Rolle spielen die folgenden Produkteigenschaften bei Ihren Entscheidungen für oder gegen regionale Produkte?

(Liste randomisiert anzeigen, Filter: nur wenn Frage 0 > 0)

Im Vergleich zu nicht regionalen Lebensmitteln sind regionale Lebensmittel meistens...	spricht für regionale Lebensmittel	spielt für mich bei der Entscheidung keine Rolle	spricht gegen regionale Lebensmittel
etwas teurer.	☐	☐	☐
von höherer Qualität.	☐	☐	☐
transparenter in der Herstellung.	☐	☐	☐
mit mehr Bedacht auf das Tierwohl verbunden.	☐	☐	☐
mit mehr Vertrauen verbunden.	☐	☐	☐
mit weniger Zutaten und Zusatzstoffen.	☐	☐	☐
eingebunden in eine regionale Wertschöpfungskette (u. a. keine langen Transportwege).	☐	☐	☐
einfacher in der Produktgestaltung und im Verpackungsdesign.	☐	☐	☐

13. Wie attraktiv sind für Sie folgende Einkaufsmöglichkeiten für Milch- und Käseprodukte von regionalen Erzeugern?

(Programmierhinweise: Liste randomisiert anzeigen)

	für mich nicht attrak- tiv	würde ich ab und zu nut- zen	würde ich re- gelmäßig nutzen	nutze ich be- reits
per Onlinevorbestellung und eigener Abholung (z. B. im Lebensmittelfachgeschäft, beim Fleischer, beim Bäcker, im Eisladen)	☐	☐	☐	☐
per Onlinebestellung mit Lieferung zu mir nach Hause (Mindestbestellwert 25 € und 5 € Versandgebühr)	☐	☐	☐	☐
in Lebensmittelfachgeschäften, die bisher keine Milch oder Milcherzeugnisse anbieten (Fleischer, Bäcker, Eisladen)	☐	☐	☐	☐

Block Produktbewertung Eis

14. Wie häufig essen Sie Eis?

- ☐ 1 = täglich
- ☐ 2 = mehrmals in der Woche
- ☐ 3 = mehrmals im Monat
- ☐ 4 = seltener
- ☐ 5 = gar nicht → Sprung zu Frage 0

15. Welches Eis würden Sie kaufen?

(Programmierhinweis: Conjoint-Analyse, immer zwei Produkte nebeneinander, zufällig (50:50) mit und ohne Preis einblenden, 5 Vergleiche pro Befragten)



5,99€

Nomoo ist eine vegane Eis-Alternative mit natürlichen Zutaten und einer schlanken Zutatenliste ohne unnötige Inhaltsstoffe. Es verspricht viel Frucht/Nuss/Schoko/Vanille zu verwenden und dafür 30% weniger Zucker im Vergleich zu herkömmlichem Speiseeis. Außerdem ist es von Natur aus laktosefrei sowie gluten- und sojafrei.



6,99€

Für das Eis von Häagen-Dasz werden nur vier Grundzutaten verwendet: frische Sahne, Milch, Zucker und Eier. Es wird auf einen übermäßigen Luftaufschlag verzichtet und nur mit sorgfältig ausgewählten Zutaten aus ausgezeichneten Anbaugebieten verfeinert. So entsteht eine Eiscreme mit unvergleichlich cremiger Konsistenz und einzigartigem Geschmack.



5,49€

Florida Eis verwendet für die Eisherstellung traditionelle Eismaschinenmodelle und ist DIN-zertifiziert. Viele Sorten sind gluten- und laktosefrei und es wird eine CO₂ neutrale Herstellung verfolgt. Der Luftanteil liegt bei ca. 10%, wodurch ein köstlich cremiges Speiseeis entsteht. Es werden nur frische Zutaten und keine künstlichen Aromastoffe verwendet. Die Grundzutaten sind Milch, Zucker, Eigelb und Butter.



6,99€

Ben & Jerry's wurde auf der Grundlage eines nachhaltigen Unternehmenskonzepts gegründet. Dazu gehört die wertorientierte Lieferkette mit Berücksichtigung von: Diversität in der Lieferkette, soziale Unternehmen und gemeinsame Wertschöpfung, Aufstrebende Landwirt*innen und Landarbeiter*innen, regenerative Landwirtschaft und Tierwohl. Basis für die knapp 20 verschiedenen Eissorten ist die gute alte Schokolade und unwiderstehliche Vanille.

reale Verpackung



fiktive Verpackung



7,50€

Das Milcheis der KRABAT MILCHWELT zeichnet sich durch die Verwendung weniger und natürlicher Zutaten aus. Das Eis „ohne alles“ bietet für sich schon eine kühle geschmackvolle Erfrischung. Bei der Produktion steht Regionalität, Nachhaltigkeit und Tierwohl im Vordergrund. Auf dem gläsernen Hof der KRABAT MILCHWELT wird Landwirtschaft zum genussvollen Erlebnis.

16. Was waren für Sie die ausschlaggebenden Punkte, dass Sie sich für dieses Produkt entschieden haben?

(Programmierhinweis: nach jedem Produktvergleich)

- ☐ Preis
- ☐ Regionalität
- ☐ Optik/Verpackung
- ☐ Zutaten und Zusatzstoffe
- ☐ Marke
- ☐ Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte bei der Produktion
- ☐ Berücksichtigung des Tierwohls
- ☐ Transparenz

(Programmierhinweis zu Frage 0: per Zufallsauswahl die Gruppe der Befragten in zwei Hälften teilen, einer Hälfte Bild de Mock-up zeigen, der anderen Hälfte kein Bild zeigen)

17. nur für die Befragten ohne gezeigtes Bild: Wie attraktiv ist es für Sie, sich zu Hause eine „Ice-Bowl“ auf der Basis von reinem Milcheis mit verschiedenen Toppings (bspw. Früchte, Cerealien, Saucen, ...) individuell zuzubereiten?

- ☒ 1 = sehr attraktiv
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6 = überhaupt nicht attraktiv

18. nur für die Befragten mit gezeigtem Bild: Wie attraktiv ist es für Sie, sich zu Hause eine „Ice-Bowl“ auf der Basis von reinem Milcheis mit verschiedenen Toppings (bspw. Früchte, Cerealien, Saucen, ...), ähnlich wie auf dem gezeigten Bild, individuell zuzubereiten?

- ☐ 1 = sehr attraktiv
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6 = überhaupt nicht attraktiv

19. Haben Sie in den letzten 12 Monaten eine der folgenden Möglichkeiten genutzt, um sich über regionale Erzeuger zu informieren?

(Programmierhinweise: Liste randomisiert anzeigen)

- ☐ Auf einem Hoffest
- ☐ Über eine Live-Kamera zum Hof des Erzeugers
- ☐ Auf Wanderungen mit Bezug zu regionalen Erzeugern
- ☐ Bei der Verkostung von Produkten
- ☐ Beim Kauf von Produkten eines regionalen Erzeugers
- ☐ Am Marktstand eines regionalen Erzeugers
- ☐ Auf der Internetseite eines regionalen Erzeugers
- ☐ Newsletter von regionalen Erzeugern
- ☐ Sonstiges: _____
- ☐ Nichts davon

20. Wie sind Sie darauf aufmerksam geworden?

(Programmierhinweise: Liste randomisiert anzeigen, nur wenn Frage 0 nicht „nichts davon“)

- ☐ lokale Tageszeitungen in Ihrer Umgebung
- ☐ überregionale Tageszeitungen (SZ, FAZ, taz)
- ☐ Zeitschriften (Spiegel, Focus, Stern)

- ☐ Newsletter
- ☐ Flyer
- ☐ Online-Zeitungen
- ☐ Suchmaschine
- ☐ Fernsehen
- ☐ Radio
- ☐ Social Media (z. B. Facebook, Instagram TikTok)
- ☐ YouTube
- ☐ Empfehlungen und Gespräche mit Freunden, Verwandten und Bekannten
- ☐ auf einem Markt
- ☐ Sonstiges: _____

21. Kennen Sie die KRABAT Milchwelt aus Wittichenau?

- ☐ Ja, ich habe schon Produkte der KRABAT Milchwelt gekauft.
- ☐ Ja, ich kenne die KRABAT Milchwelt, habe aber noch keine Produkte von ihnen gekauft.
- ☐ Nein, ich kenne die KRABAT Milchwelt nicht.

22. Was verbinden Sie mit [regionalen Erzeugern/der KRABAT Milchwelt]?

(Liste randomisiert anzeigen, für Panel [regionale Erzeuger], für Kenner [KRABAT Milchwelt])

- ☐ meine Heimat
- ☐ regionale Identifikation
- ☐ starke Tradition
- ☐ intensiver Genuss
- ☐ hochwertige Lebensmittel
- ☐ hohes Vertrauen
- ☐ Naturbelassenheit
- ☐ nachhaltiges Produzieren
- ☐ Förderung gemeinsamen regionalen Wirtschaftens
- ☐ Natur- und Umweltschutz
- ☐ touristischer Anziehungspunkt
- ☐ Berücksichtigung des Tierwohls
- ☐ wichtiger Arbeitgeber in der Region

Soziodemografie

23. Ihr Alter _____ Jahre

24. Ihr Geschlecht

- ☐ männlich
- ☐ weiblich
- ☐ divers

25. Welche PLZ hat Ihr Wohnort? _____

26. 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

27. Wie wichtig sind Ihnen folgende Lebensziele? (Programmierhinweise: Liste randomisiert anzeigen)

	1 = sehr wichtig	2	3	4	5	6 = über- haupt nicht wichtig	k.A.
einen sicheren Arbeitsplatz haben	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stabilität in meiner Lebenssituation	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Umwelt und Natur schonen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Traditionen und Bräuche meiner Region bewahren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
bei technischen Entwicklungen immer auf dem neusten Stand sein	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
weltoffen und tolerant sein	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
sparsam sein	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
das Leben in vollen Zügen genießen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stolz sein auf das Erreichte	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
mich politisch, gesellschaftlich engagieren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

28. Wie sehr treffen folgende Aussagen auf Sie zu?

(Programmierhinweise: Liste randomisiert anzeigen)

	1 = trifft voll und ganz auf mich zu	2	3	4	5	6 = trifft überhaupt nicht auf mich zu	k.A.
Mit meinem Einkaufsverhalten signalisiere ich Unternehmen, dass sie nach guten sozialen und ökologischen Bedingungen handeln müssen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühle mich sehr mit meiner Region verbunden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich beschäftige mich intensiv mit Lebensmitteln und gesunder Ernährung.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kochen, Essen und Genießen gehören für mich zu einem guten Leben dazu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

29. Wie viele Personen leben in ihrem Haushalt?

Anzahl Erwachsene: _____

Anzahl Kinder: _____

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

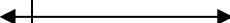
Vielen Dank für Ihre Mithilfe.

A 1.4 Befragung der Verpächter

Stand 18.10.2023

Liebe Verpächterinnen und Verpächter, die KRABAT Milchwelt und die CONOSCOPE GmbH führen im Auftrag des Sächsischen Landesamtes für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG) ein Projekt zur Optimierung regionaler landwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten für mehr Nachhaltigkeit (OlaW) durch. Da es im Projekt auch um die Rolle der KRABAT Milchwelt als wirtschaftlicher Akteur in der Region und die Förderung der regionalen Wertschöpfung und Wertschätzung geht, möchten wir Ihnen ein paar kurze Fragen dazu stellen.

1. Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit der MKH/KRABAT Milchwelt?

	sehr zufriede- den				sehr unzufrieden	
Insgesamt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Transparenz und Informationen über die KRABAT Milchwelt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nutzungsform ihrer Pachtflächen durch die KRABAT Milchwelt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Einladungen zu Veranstaltungen der KRABAT Milchwelt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Austausch mit der KRABAT Milchwelt über aktuelle Themen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wertschätzung Ihrer Verpachtung durch die KRABAT Milchwelt	☐	☐	☐	☐	☐	☐

A 1.5 Befragung der Mitarbeitenden

Stand 16.11.2023

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

die folgende kurze Befragung soll euch Gelegenheit geben, uns eure Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, unserer Unternehmenskultur, der Zusammenarbeit in den Gruppen und Teams und mit den Führungskräften zu spiegeln.

Eure Teilnahme ist freiwillig. Alle Angaben werden anonym und vertraulich behandelt und nicht in Verbindung mit eurer Person gebracht, sondern nur in der Gesamtheit mehrerer Befragungsteilnehmenden als zusammenfassende Statistiken ausgewertet. Die im Zusammenhang mit der Befragung anfallenden Daten werden nach den Vorschriften der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) zweckbezogen verarbeitet und genutzt.

Weitere Informationen zum Datenschutz:

Die MKH Agrar-Produkte-GmbH und das Erhebungsinstitut CONOSCOPE halten alle gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz (DSGVO) sowie Richtlinien des Berufsverbandes Deutscher Markt- und Sozialforscher e. V. ein. Sie können absolut sicher sein, dass wir Ihre Angaben im Fragebogen nicht an Dritte weitergibt – auch keine Einzelangaben, die einen Rückschluss auf Ihre Person zulassen. Bitte wenden Sie sich mit Auskunftersuchen, Widerspruch und sonstigen Fragen an den Datenschutzbeauftragten der CONOSCOPE GmbH, Käthe-Kollwitz-Str. 60, 04109 Leipzig, Tel.: 0341 / 478 2712, E-Mail: datenschutz@conoscope.de

Vielen Dank für eure Mithilfe und Vertrauen.

1. Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits bei der MKH Agrar-Produkte-GmbH?

- ☐ weniger als 2 Jahre
- ☐ 2 bis 6 Jahre
- ☐ 7 bis 12 Jahre
- ☐ mehr als 12 Jahre

2. Sind Sie ...

Bitte alles Zutreffende ankreuzen

- ☐ Vollzeit beschäftigt
- ☐ In Teilzeit beschäftigt
- ☐ Auszubildende*r

- ☐ im Bereitschaftsdienst tätig
- ☐ in einer Führungsposition / Bereichsleitung
- ☐ mit hoher Eigenverantwortung beschäftigt
- ☐ anderes, und zwar _____

3. In welchen Bereichen bei der MKH Agrar-Produkte-GmbH arbeiten Sie?

Bitte alles Zutreffende ankreuzen

- ☐ Pflanzenbau
- ☐ Tierhaltung
- ☐ Käserei
- ☐ Verkauf
- ☐ Vermarktung
- ☐ Verwaltung

☐ Service

☐ Andere, und zwar _____

4. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Arbeitsplatz bei der MKH Agrar-Produkte-GmbH unter Berücksichtigung aller Umstände?

☐ sehr zufrieden

☐ zufrieden

☐ weder/noch

☐ unzufrieden

☐ sehr unzufrieden

5. Bezogen auf Ihre derzeitige Tätigkeit: Wie zufrieden sind Sie mit ...

	1 = sehr zufrie- den	2	3	4	5 = sehr unzu- frie- den
Ihrem Arbeitspensum / Arbeitsumfang	☐	☐	☐	☐	☐
Ihren Arbeitszeiten	☐	☐	☐	☐	☐
den körperlichen Anforderungen Ihrer Arbeit	☐	☐	☐	☐	☐
den psychischen Anforderungen Ihrer Arbeit	☐	☐	☐	☐	☐
den Anforderungen an Ihre Kreativität	☐	☐	☐	☐	☐
Ihren Entwicklungsmöglichkeiten	☐	☐	☐	☐	☐
Ihren Einflussmöglichkeiten auf Ihre Arbeit	☐	☐	☐	☐	☐
der Vereinbarkeit Ihres Berufes und Ihres Privatlebens	☐	☐	☐	☐	☐
Ihrem Gehalt und den Zusatzleistungen	☐	☐	☐	☐	☐
der Sauberkeit und Hygiene in Ihrem Arbeitsumfeld	☐	☐	☐	☐	☐
der Verfügbarkeit von Arbeitsmittel und Materialien	☐	☐	☐	☐	☐

6. Wie oft ist es in den letzten 12 Monaten vorgekommen, dass Sie ...

	1 = sehr häufig	2	3	4	5 = nie
mit großer Freude gearbeitet haben	☐	☐	☐	☐	☐
Ihre Arbeit begeistert hat	☐	☐	☐	☐	☐
stolz auf Ihre Arbeit waren	☐	☐	☐	☐	☐
sich mit der MKH Agrar-Produkte-GmbH verbunden gefühlt haben	☐	☐	☐	☐	☐
unter großem Zeitdruck gearbeitet haben	☐	☐	☐	☐	☐
sich leer und ausgebrannt gefühlt haben	☐	☐	☐	☐	☐
sich in Ihrer arbeitsfreien Zeit nicht erholen konnten	☐	☐	☐	☐	☐
Ihre Arbeitssituation als frustrierend erlebt haben	☐	☐	☐	☐	☐
wenig Abwechslung bei Ihrer Tätigkeit hatten	☐	☐	☐	☐	☐
länger gearbeitet haben als vereinbart	☐	☐	☐	☐	☐
Pausenzeiten nur verkürzt einhalten konnten	☐	☐	☐	☐	☐

7. Wenn Sie einmal 2 Jahre zurückdenken, wie haben sich die folgenden Punkte verändert?

	deutlich verbes- sert	etwas verbes- sert	gleich geblieben	etwas ver- schlech- tert	deutlich ver- schlech- tert
Ihr Arbeitspensum	☐	☐	☐	☐	☐
die Zusammenarbeit in Ihrem Bereich	☐	☐	☐	☐	☐
die Zusammenarbeit mit der Bereichsleitung	☐	☐	☐	☐	☐
Ihre Meinung über die MKH Agrar-Produkte-GmbH	☐	☐	☐	☐	☐

8. Wie sehr treffen die folgenden Aussagen über die MKH Agrar-Produkte-GmbH und Ihre Arbeit auf Sie zu?

	1 = sehr häufig	2	3	4	5 = nie
Ich sehe mich selbst als Teil der MKH Agrar-Produkte-GmbH.	☐	☐	☐	☐	☐
Die MKH Agrar-Produkte-GmbH sehe ich als eine große Familie.	☐	☐	☐	☐	☐
Es gibt klar definierte Ziele für meine Arbeit.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich erachte meine Arbeit als sinnvoll.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich möchte mich bei der MKH Agrar-Produkte-GmbH weiterentwickeln.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann mir einen Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber vorstellen.	☐	☐	☐	☐	☐

9. Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf die Arbeit in Ihrem Team zu?

	1 = sehr häufig	2	3	4	5 = nie
Ich fühle mich im Team über alles informiert.	☐	☐	☐	☐	☐
In schwierigen Situationen kann ich mich auf meine Kolleg*innen verlassen.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Qualität meiner Arbeit wird von meinen Kolleg*innen geschätzt.	☐	☐	☐	☐	☐
Unter uns Kolleg*innen werden Probleme offen angesprochen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühle mich innerhalb meines Teams respektiert.	☐	☐	☐	☐	☐
Als Team erzielen wir gute Arbeitsergebnisse.	☐	☐	☐	☐	☐
Die Arbeitsprozesse in meinem Bereich sind gut strukturiert, effektiv und effizient.	☐	☐	☐	☐	☐

10. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit ...

	1 = sehr zufrie- den	2	3	4	5 = sehr unzu- frieden
dem Team, in dem Sie arbeiten?	☐	☐	☐	☐	☐
der Zusammenarbeit mit Ihrer Bereichsleitung?	☐	☐	☐	☐	☐

11. Wie fühlt sich die MKH Agrar-Produkte-GmbH für Sie an?

	1 = sehr stark	2	3	4	5 = gar nicht
ehrlich im Umgang miteinander	☐	☐	☐	☐	☐
motiviert und voller Tatendrang	☐	☐	☐	☐	☐
dem Wohl der Gesellschaft verpflichtet	☐	☐	☐	☐	☐
bereit, neue Dinge zu entwickeln	☐	☐	☐	☐	☐
ein Ort, an dem man gerne arbeitet	☐	☐	☐	☐	☐
nach Regeln und Strukturen	☐	☐	☐	☐	☐
ausgerichtet auf Leistung	☐	☐	☐	☐	☐
fokussiert auf die Unternehmensziele	☐	☐	☐	☐	☐
entschlossen, Dinge umzusetzen	☐	☐	☐	☐	☐
vorsichtig gegenüber Unsicherheiten	☐	☐	☐	☐	☐
vorbereitet auf die Zukunft	☐	☐	☐	☐	☐

12. Welche Auswirkungen hätte es Ihrer Meinung nach, wenn der Unternehmensname sich von der MKH-Agrar-Produkte-GmbH in KRABAT Milchwelt GmbH ändern würde?

	1 = sehr stark	2	3	4	5 = gar nicht
wäre die bessere Marke für die Direktvermarktung	☐	☐	☐	☐	☐
würde die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen erhöhen	☐	☐	☐	☐	☐
würde die Identifikation unserer Kunden mit dem Unternehmen erhöhen	☐	☐	☐	☐	☐
würde den Verlust von bestehenden Werten und Traditionen bedeuten	☐	☐	☐	☐	☐
wäre eine zeitgemäße Anpassung des Images unseres Unternehmens	☐	☐	☐	☐	☐
würde den regionalen Bezug unseres Unternehmens besser darstellen	☐	☐	☐	☐	☐
würde die Möglichkeit bieten, das Aussehen unserer Produkte (Design, Verpackung) zu optimieren	☐	☐	☐	☐	☐
bietet die Chance, neue Produkte und Angebote zu entwickeln und zu vermarkten	☐	☐	☐	☐	☐

Abschließend noch ein paar wenige Fragen zur Soziodemographie.

13. Ihr Alter?

- ☐ Unter 26
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ Über 55

14. Ihr Geschlecht:

- ☐ männlich
- ☐ weiblich
- ☐ divers

15. Wenn Sie sich selbst einschätzen müssten: Wählen Sie fünf Attribute aus, die am ehesten zu Ihnen passen. Ich bin...

- ☐ zielstrebig
- ☐ vielseitig interessiert
- ☐ spezialisiert
- ☐ motiviert
- ☐ ein Mensch mit modernen Ansichten
- ☐ ein Mensch mit traditionellen Ansichten
- ☐ aktiv
- ☐ flexibel
- ☐ kreativ
- ☐ offen für Kritik
- ☐ stressresistent
- ☐ ein Arbeitstier
- ☐ ein Familienmensch
- ☐ gern allein
- ☐ kollegial und teamfähig
- ☐ das passt besser zu mir: _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit, Ihre Zeit und Ihr Vertrauen.

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

Autor

Markus Schubert, Thomas Lehr

CONOSCOPE GmbH, Käthe-Kollwitz-Str. 60; 04109 Leipzig

Tobias Kockert

MKH Agrar-Produkte-GmbH, Kotten 2, 02997 Wittichenau

Redaktion

Janina Bauer (Referat 21 Grundsatzangelegenheiten, Öffentlichkeitsarbeit)

Telefon: +49 351 2612-2105

E-Mail: janina.bauer@smekul.sachsen.de

Titelfoto

Tobias Kockert, MKH Agrar-Produkte GmbH Wittichenau

Redaktionsschluss

21.02.2025

ISSN

1867-2868

Bestellservice

Die Broschüre steht nicht als Printmedium zur Verfügung, kann aber als PDF-Datei heruntergeladen werden aus der Publikationsdatenbank des Freistaates Sachsen (<https://publikationen.sachsen.de>).

Hinweis

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom LfULG (Geschäftsbereich des SMUL) kostenlos herausgegeben. Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.

Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.

Täglich für ein gutes Leben.

www.lfulg.sachsen.de